



Jahresbericht 2021

Sparkassen- Tourismusbarometer

**Resilienz im Tourismus -
aktiv steuern auch in und
nach Krisen**



Ergänzende Daten und Praxisbeispiele auf
tourismusbarometer.de



Ostdeutscher
Sparkassenverband

Reisegebiete in Ostdeutschland

Stand 2020



Quelle: dwif 2021, Statistische Landesämter

Beirat

Manfred Böhme, Landestourismusverband Sachsen e. V.; Thomas Einsfelder, Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH; Dr. Michael Ermrich, Ostdeutscher Sparkassenverband; 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; 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; Mike Ruckh, Oberbürgermeister Stadt Sebnitz; 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; Dr. Marion Weber, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie; Tobias Weitendorf, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.; Ulrich Wolff, Sparkasse Vorpommern; Thomas Wolber, Ostdeutscher Sparkassenverband

(Stand: 1. Juni 2021)

Die touristischen Destinationen und Betriebe haben schwierige Monate hinter sich, nicht nur in Ostdeutschland. Viele Menschen hatten und haben Existenzängste, sahen und sehen ihre Erwerbsgrundlage gefährdet. Dennoch haben zahlreiche Betriebe entschlossen der Krise getrotzt. Mutig und kreativ haben sie mit veränderten oder neuen Geschäftskonzepten Erfolg. Andere wiederum haben die Zeit im Lockdown genutzt, die Qualität ihrer Angebote weiter zu verbessern.

Wir wissen noch nicht, wie sich die Corona-Pandemie auf das Reiseverhalten der Menschen auswirken wird. Die touristischen Anbieter werden sich für den Erfolg auf veränderte Bedürfnisse einstellen. Mit Blick auf unsere ostdeutschen Reisegebiete bin ich optimistisch, dass uns das gelingen wird.

Wir werden gemeinsam die Pandemie weiter eindämmen. Das werden wir schaffen und ich bin zuversichtlich, dass uns in diesem Jahr der Re-Start im Tourismus und in der Kultur gelingt. Reiselust und Reisebudget sind größtenteils vorhanden, das Verlangen nach kulturellen Erlebnissen ist groß.

Unser Beirat zum Sparkassen-Tourismusbarometer ist entschlossen, dem Tourismus und auch den Landkreisen, Städten und Gemeinden sowie der Politik in schwierigen Zeiten eine unabhängige, fundierte Orientierungshilfe zur Verfügung zu stellen. Daher wollen wir mit dem Tourismusbarometer bei den Betrieben und Destinationen im Ostdeutschland-Tourismus mehr Resilienz erreichen und Lösungen für mittel- bis langfristige Strukturveränderungen im Tourismus in Ostdeutschland finden.

Denn Sparkassen und ihre kommunalen Partner und ihre Kunden tragen gemeinsam dazu bei, unsere Heimat lebenswert und attraktiv für Gäste zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viele Anregungen für Ihre tägliche Arbeit.

Berlin, im Juni 2021



Dr. Michael Ermrich

*Geschäftsführender Präsident
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes*

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	9
I Einführung	17
II Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich	19
1 Reiseverhalten in Pandemiezeiten	19
2 Touristische Nachfrage	21
3 Tagesreisen	24
4 Touristisches Angebot	26
5 Betriebstypen im Vergleich	28
6 Destinationstypen im Vergleich	31
III Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland	35
1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland	35
1.1 Rahmenbedingungen 2020.....	35
1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2020.....	36
1.3 Saisonverlauf.....	36
1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Ostdeutschland 2020.....	36
1.5 Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft.....	40
2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe	40
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung.....	40
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.....	44
2.3 Finanzielle Unterstützung gastgewerblicher Betriebe während der Krise.....	46
3 Qualität der Betriebe	48

IV	Resilienz im Tourismus - aktiv steuern auch in und nach Krisen	53
1	Einleitung	53
2	Resilienz: die psychische Widerstandskraft	53
3	Tourismusorganisationen	56
3.1	Ostdeutsche Tourismusorganisationen im Krisenmodus.....	56
3.2	Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen.....	61
4	Betriebsebene	66
4.1	Betriebsebene – Ein Blick von außen.....	66
4.2	Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die Betriebe in Ostdeutschland	68
4.3	Betriebsebene – Ein Blick von innen.....	70
4.4	Handlungsempfehlungen für die Betriebsebene	75



Literatur	119
Expertengespräche	119
Online-Quellen	120
Fußnoten	120
Impressum	122

Management Summary

Ostdeutschland mit geringeren Nachfragerückgängen als bundesweit, Destinationen mit Angeboten rund um Wasser und Outdoor im Trend, Städte mit langsamer Recovery

Reiselust? Inlandsboom? Zurückhaltung? Dauerhafter Wandel? Wie wird sich die Corona-Pandemie auf das Nachfrageverhalten auswirken? Reiselust und Reisebudget sind größtenteils weiter vorhanden. Die Wahl der Reiseziele erscheint nach aktuellen Erkenntnissen aus der Marktforschung langfristig eher stabil und die Rahmenbedingungen (z.B. Preisentwicklung, Flugangebote) bleiben weiterhin ein wichtiger Einflussfaktor. Das stimmt mit Blick auf die Destinationen in Ostdeutschland einerseits optimistisch, zeigt aber auch, dass eine positive mittelfristige Entwicklung kein Selbstläufer sein wird.

Die Bilanz des Kalenderjahres 2020: Ostdeutschland verzeichnete laut amtlicher Tourismusstatistik 64,1 Millionen Übernachtungen. Das bedeutet nach einigen Jahren des Wachstums ein Minus von 27 Prozent und spiegelt das absolute Niveau wider, das zuletzt 2005 erreicht wurde. Trotz der im Bundesvergleich „glimpflichere“ Zahlen gibt es auch in Ostdeutschland keine Krisengewinner, sondern lediglich unterschiedlich stark betroffene Destinationen. Angebots- und Nachfragestrukturen sind hier entscheidend. So sind die Unterschiede zwischen Feriendestinationen und Geschäftsreisezielen, zwischen Destinationen mit viel Freiraum und Städten direkt erkennbar. Zudem ist 2020 die Rolle des Tagestourismus mit kürzeren Wiederanlaufzeiten deutlich geworden. Auch hier war zunächst ein klarer Outdoor-Trend zu beobachten, während im Sommer und Herbst sogar höhere Tagesausgaben bei Aktivitäten wie Restaurantbesuchen oder Shopping-Ausflügen erzielt wurden als Corona-Pandemie.

Freizeitwirtschaft: Alle Angebotskategorien mit Besucherrückgängen 2020; monatelange Schließungen sind für viele Einrichtungen existenzbedrohend

Die Corona-Pandemie hat die Freizeitwirtschaft hart getroffen. Flächendeckende Schließungen zwischen

Mitte März und Ende April 2020 sowie am Jahresende, Abstands- und Hygieneregeln brachten große Verluste mit sich. Die Einrichtungen mussten innerhalb kürzester Zeit ein hohes Maß an Kreativität und Improvisationstalent beweisen sowie ihre Kommunikationsinfrastruktur aufstocken, um präsent zu bleiben und für den Neustart gerüstet zu sein. Neben eigenen Rücklagen nutzten sie Hilfs- und Förderprogramme, um durch die Krise zu kommen. Im Februar 2021 hatten bereits knapp drei Viertel der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland Hilfsprogramme in Anspruch genommen, insbesondere Kurzarbeitergeld, Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung oder Überbrückungshilfen.

Die Besucherzahlen der Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland sind 2020 um 37,5 Prozent zurückgegangen. Damit waren die Verluste etwas geringer als in allen am Freizeitmonitoring teilnehmenden Bundesländern (-41,5 Prozent). Immerhin gut jede zehnte Einrichtung in Ostdeutschland konnte das Jahr 2020 trotz der Lockdowns sogar mit einem Besucherplus abschließen, vorrangig Outdoor-Angebote sowie Einrichtungen mit großen Außenbereichen. Zudem waren Saisonbetriebe weniger von den Corona-Maßnahmen betroffen als Ganzjahresangebote.

Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe: Umsatz trotz des starken Sommers deutlich eingebrochen, mittelfristige Unterstützungsbedarfe prüfen

Die Pandemie hat Trends hinsichtlich Destinations- und Betriebstypen temporär verändert, andere bestätigt. Das ist auch an den Umsätzen des ostdeutschen Gastgewerbes ablesbar. In Mecklenburg-Vorpommern setzte die Branche preisbereinigt 23 Prozent weniger um als im Vorjahr. In den vier anderen Bundesländern verringerte sich der Umsatz um mehr als 30 Prozent. Zum Vergleich: Bundesweit verlor das Gastgewerbe durchschnittlich 39 Prozent des Umsatzes. Überraschend: Dies war im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe fast durchgängig eine Folge der gesunkenen Auslastung. Denn während die Durchschnittspreise bundesweit um 14 Prozent sanken, setzten die Betriebe in Ostdeutschland um 6 Prozent höhere Preise.

se durch als im Vorjahr. Die Angebotsstruktur ist insgesamt weniger auf Geschäftstourismus ausgelegt und profitierte stärker von der hohen Inlandsnachfrage. Offen bleibt, wie sich die Preise nach der Corona-Pandemie entwickeln werden. Die zu erwartenden Marktaustritte könnten zu einer Angebotsverknappung führen, was sich bei steigender Nachfrage in höheren Preisen niederschlagen würde. Gleichzeitig bestehen jedoch viele Bauvorhaben und Planungen, die für zusätzliche Kapazitäten sorgen werden.

Aufgrund der Liquiditätsgänge sind die Instrumente zur Soforthilfe von Bund und Ländern aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig gewesen. 94 Prozent der befragten Betriebe des ostdeutschen

Gastgewerbes nahmen in der Corona-Pandemie Hilfen von Bund und Ländern in Anspruch. Mit Höhe und Umfang der finanziellen Hilfen waren sie überwiegend zufrieden, während gerade die schleppende Geschwindigkeit der Auszahlungen vielerorts für Frust sorgte. Die komplexe Beantragung war ein weiterer Knackpunkt. Mit Blick auf die mittel- und langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie ist zu prüfen, für welche Bereiche auch über die akute Unterstützung hinaus Maßnahmen aufgelegt werden sollten (z.B. Investitionen, touristischer Arbeitsmarkt).

ÜN 2020 ggü. Vorjahr	ÜN-Volumen 2020	Top-3-Quellmärkte 2019 mit Entwicklung 2020 ggü. 2019	Gästezufriedenheit 2020 (0 bis 100 Punkte, Rang 2021, Pfeile Entw. ggü. Vorjahr)	Freizeitwirtschaft 2020 ggü. 2019	Gastgewerbe: Umsatzrendite 2019, Nett Zimmerpreis 2020
-30,9%	6,0 Mio.	-46,4% -23,3% -41,2%	84,8 Rang 7	-24,2%	66,80 € 11,9%
-35,3%	6,7 Mio.	-56,2% -57,0% -45,9%	84,4 Rang 9	-34,2%	79,60 € 6,8%
-34,9%	13,5 Mio.	-28,9% -56,5% -56,2%	86,2 Rang 4	-42,2%	72,50 € 8,5%
-27,5%	10,1 Mio.	-7,5% -60,6% -73,4%	84,7 Rang 8	-47,9%	78,10 € 5,5%
-18,6%	27,8 Mio.	-47,2% -43,7% -80,2%	84,0 Rang 10	-31,8%	130,40 € 7,8%

Qualität: Gästezufriedenheit 2020 erstmals wieder rückläufig

Das Qualitätsbewusstsein der Gäste ist nach wie vor hoch. Die Ansprüche an Hygienemaßnahmen oder transparente digitale Informationen sind sogar gestiegen und haben Auswirkungen auf das Qualitätsempfinden der Gäste. Qualitätsmanagement gewinnt somit an Bedeutung, aber längst nicht alle Destinationen und Betriebe sind bereits aktiv. Die Gästezufriedenheit in den ostdeutschen Destinationen hatte sich in den letzten Jahren stetig verbessert. Nun aber hat die Corona-Pandemie auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Gäste. In Ostdeutschland liegt der Wert bei 84,9; das ist ein Minus von 0,8 Punkten gegenüber 2019. Auch deutschlandweit ging die Zufriedenheit zurück. Spitzenreiter in Ostdeutschland und auch bundesweit in Sachen Qualität ganz vorne ist Sachsen. Die anderen ostdeutschen Bundesländer platzieren sich im Bundesländerranking im Mittelfeld. Den stärksten Rückgang bei der Gästezufriedenheit verzeichnete Mecklenburg-Vorpommern mit -1,5 Punkten (2020: 84,0 Punkte).

Resilienz im Tourismus – aktiv steuern auch in und nach Krisen

Resilienz im Tourismus: Existenzsicherung in und nach der Krise

Die Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit radikal verschärft. Wie schafft es die Branche, die Krise zu überstehen? Wie bleibt sie selbst handlungsfähig? Dabei rückt zunehmend die Frage ins Zentrum, wie es „danach“ weitergeht. Das Ziel ist Widerstandsfähigkeit als Basis für Überlebensfähigkeit, mit einem Wort: Resilienz. Widerstandsfähigkeit allein reicht jedoch nicht aus; Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind weitere Kompetenzen für Menschen, Betriebe und Tourismusorganisationen bei der Krisenbewältigung. Aus verschiedenen Studien lassen sich sieben Faktoren für Resilienz ableiten. Unternehmen oder Organisationen können jedoch nicht per se resilient sein, sondern es sind immer resiliente Menschen nötig, die diese führen oder in ihnen arbeiten. Dabei geht es um drei Kompetenzen: Systemstabilisierung durch sofortiges

Anpacken in der akuten Krise, schrittweise Anpassungen im Sinne der sogenannten Ambidextrie sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change.

Umgang mit der Krise und aktive Steuerung der Destinationen

Wie die ostdeutschen Tourismusorganisationen mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie umgehen und ihre Destinationen in diesen anspruchsvollen Zeiten steuern, zeigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers. Die Corona-Pandemie ist natürlich nicht die erste Krise, in der sich der Ostdeutschland-Tourismus behaupten muss. Allerdings ist offensichtlich, dass die Dimension der Corona-Pandemie nicht mit früheren Krisen oder dauerhaften Engpässen vergleichbar ist. Trotz der nicht absehbaren negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus erkennen die ostdeutschen Tourismusorganisationen auch positive Effekte. So haben bestimmte Segmente und Unterkunftsformen einen Schub bekommen, sobald Reisen wieder möglich war.

Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Aufgabenschwerpunkte der ostdeutschen Tourismusorganisationen noch schneller in Richtung Managementaufgaben verschoben, und das betrifft vor allem die Digitalisierung. Mit ihrem Krisenmanagement übernehmen sie eine relevante Rolle bei der Steuerung der Destinationen in einer besonders anspruchsvollen Situation.

Akute Krisenbewältigung, Hinterfragen von Routinen und Anstoß für umfassenden Wandel

Nach einem ersten Schockmoment haben die ostdeutschen Tourismusorganisationen sich schnell darauf konzentriert, mit konkreten Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Corona-Krise beizutragen. Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers, dass gut gepflegte und belastbare Beziehungen in Krisensituationen von herausragender Bedeutung sind. Starke Netzwerke wurden stärker, während sich (latente) Bruchstellen vergrößerten. Mehr miteinander als gegeneinander zu arbeiten ist demnach gerade in herausfordernden Situationen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Bezogen auf ihre eigene Organisation erkennen die Touristiker in Ostdeutschland auch positive Effekte der aktuellen Krise. So konnten sie zum einen diverse Aufgaben abarbeiten und sich auf die neue Saison vorbereiten. Zum anderen eröffnete der abrupte Stopp der täglichen Arbeitsroutine die Möglichkeit, bisherige Arbeitsweisen und Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen, sich von etwas dauerhaft zu verabschieden, (auch) künftig Dinge anders zu machen oder etwas Neues zu entwickeln.

Zudem hat die Krise den Anstoß für umfassenden Wandel (Change) gegeben. Schon vor der Corona-Pandemie befand sich rund die Hälfte der ostdeutschen Tourismusorganisationen in einem umfassenderen inhaltlichen oder organisatorischen Veränderungsprozess oder hatte diesen zumindest geplant. Bei vielen stößt die Corona-Pandemie nun einen umfassenden Change-Prozess an, und zwar über die akuten Maßnahmen und üblichen schrittweisen Anpassungen hinaus. Treibende Kräfte und Unterstützer dieser Change-Prozesse sind überwiegend die Menschen in den Organisationen.

Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen

Organisationale Resilienz bedeutet im Kern, in der Krise handlungsfähig zu bleiben. Letztlich geht es darum, nicht nur die Fachaufgaben, sondern auch die Management- und Kommunikationsaufgaben in der Organisation gleichermaßen im Blick zu haben. Eines hat uns die Corona-Krise auf jeden Fall gelehrt: Krisen wirken als hilfreiche Beschleuniger für bislang teilweise langwierige Prozesse der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Daraus lassen sich zwei Erfolgsfaktoren für Tourismusorganisationen ableiten:

Erfolgsfaktor Stärkung von Menschen und Beziehungen: Weil es die Menschen sind, die Organisationen resilient machen, kommt es auf alle an, die für deren Stabilität und Zukunftsfähigkeit relevant sind, auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Organisation ebenso wie auf sämtliche Partner in den Netzwerken, mit denen die Organisation in Beziehung steht. Neben den nach innen gerichteten Anpassungen geht es heute stets auch darum, belastbare Partnernetzwerke aufzubauen und zu pflegen, ohne die man nicht existieren kann.

Erfolgsfaktor Vorbereitung auf künftige Herausforderungen: Nach der Krise ist vor der Krise. Die Corona-Pandemie ist als aktueller Krisenverursacher leider nicht allein, vieles andere wird nur temporär medial in den Hintergrund gedrängt. Die Wahrscheinlichkeit, dass uns weitere Pandemien und sonstige Katastrophen heimsuchen werden, ist groß. Folglich ist es vernünftig, sich auch mit der Frage zu beschäftigen, wie wir uns darauf vorbereiten können. Die drei Bausteine einer aktiven Krisenprävention sind das akute Krisenmanagement, Krisenreview und das auf diesen ersten beiden Bausteinen aufbauende Krisenpräventionskonzept.

Schließlich sind verlässliche politische Rahmenbedingungen erforderlich. Zu jeder erfolgreichen Krisenbewältigung, insbesondere in Pandemiezeiten, gehören Klarheit und Verlässlichkeit im politischen Handeln. Im Hinblick auf Langfrist- und Spätfolgen zeichnen sich drei Entwicklungen ab, die im Rahmen einer vorausschauenden Politik sofortiges Handeln erfordern. Diese betreffen den touristischen Arbeitsmarkt, die Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus sowie die Flexibilisierung und stetige Anpassung der Förderlandschaft.

Das hat die Corona-Krise mit den Betrieben gemacht

Nicht nur auf der übergeordneten Landes- oder Destinationsebene spielt Resilienz in und außerhalb von Krisenzeiten eine Rolle: Was bedeutet Resilienz für touristische Betriebe? Wie ist es ihnen in und mit der Krise ergangen? Wie lief die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und innerhalb der Destination? Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für krisenresistente touristische Betriebe?

Zwei Lockdowns und Einschränkungen bei Öffnungen haben das Jahr 2020 geprägt und hatten Konsequenzen für alle Marktteilnehmenden: Nachfragerückgänge, Umsatz- und Gewinneinbußen. Und in der Folge Liquiditätsengpässe. Im Februar 2021 gab fast jeder fünfte Betrieb im ostdeutschen Gastgewerbe an, akut von einer Insolvenz bedroht zu sein, in der Freizeitwirtschaft etwa jede zehnte Einrichtung.

Die sieben Resilienzfaktoren

- Akzeptanz der aktuellen Situation
- Opferrolle verlassen
- Verantwortung übernehmen
- Optimismus**
- Lösungsorientierung
- Netzwerke organisieren
- Zukunftsplanung step by step

Auswirkung der aktuellen Situation auf ...



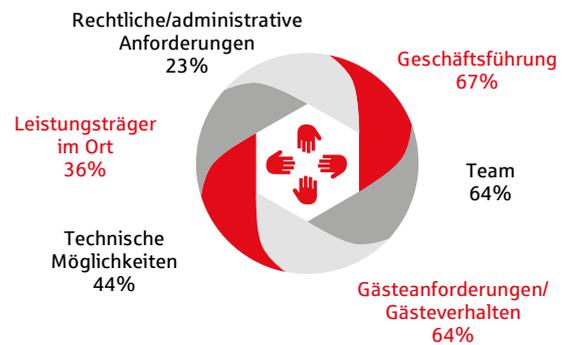
- ausschließlich negative Auswirkungen
- überwiegend negative Auswirkungen
- sowohl negative als auch positive Auswirkungen
- überwiegend positive Auswirkungen

Die Krise bietet auch Chancen.

Resilienz ist das Ergebnis von drei Kompetenzen



Wer sind die treibenden Kräfte bei Veränderungen? (Top 6, Mehrfachnennungen)



Durch die Krise wandern Fachkräfte in andere Branchen ab.

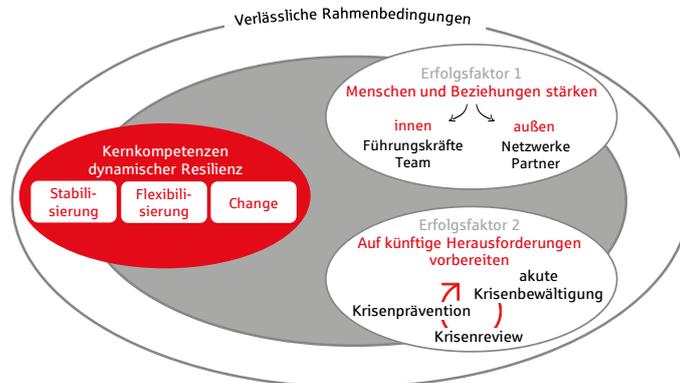


Durch die Corona-Krise werde ich auf absehbare Zeit keine neuen Investitionen tätigen können.



Die betrieblichen Erfolgsfaktoren in Krisensituationen

- 1 Optimismus
- 2 Kennzahlenkenntnis
- 3 Veränderungsprozesse
- 4 Mitarbeiterbindung
- 5 Vernetzung
- 6 Rahmenbedingungen



Und obwohl sich die Betriebe vorsorglich um Kredite bemüht und Investitionen geplant oder auch realisiert haben, kamen und kommen neben finanziellen Engpässen zwei weitere Herausforderungen auf sie zu: Mitarbeiterbindung/-gewinnung und Qualitätssicherung. Die Branche verliert stark an Attraktivität, sodass mehr als jeder zweite Betrieb Mitarbeitende an andere Branchen verloren hat oder dies erwartet. Mindestens ebenso schlimm: 48 Prozent der ostdeutschen Betriebe werden in den nächsten Jahren nicht mehr ausbilden. Das kann drastische Folgen für die gesamte Branche haben. Gleichzeitig ist die Eigenkapitaldecke bei vielen Betrieben deutlich geschrumpft, was unter anderem mit einem zunehmenden Investitionsstau einhergeht. Auch hier werden die Auswirkungen noch über Jahre hinweg zu spüren sein.

Die Krise als Chance nutzen und daraus lernen

Doch wie sollte man als Betrieb mit einer Krise umgehen? DAS Instrument zur Krisensteuerung gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss für sich individuelle Strategien und Maßnahmen entwickeln, um herausfordernden Situationen erfolgreich zu begegnen. Grundvoraussetzung ist, das Ziel zu kennen: Welche Strategie verfolge ich? Wo sehe ich meinen Betrieb in x Jahren und wie führe ich ihn dahin? Das kostet Ressourcen, Geld und Zeit. Ziel ist es, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern eine neue Stärke, Selbstbewusstsein und Erfahrung aufzubauen, um künftige Krisen (besser) zu meistern.

Sechs Erfolgsfaktoren für resiliente Betriebe

Erfolgsfaktor Optimismus: Die Grundlage für jeden Erfolg sind einzigartige Ideen und gute Strategien. Sie entstehen durch positives und konstruktives Denken. Die Betriebsbefragungen verdeutlichen, dass selbst Anfang 2021 – mitten im zweiten Lockdown – jeder Zweite die Krise als Chance für positive Veränderungen wahrgenommen hat.

Erfolgsfaktor Kennzahlenkenntnis: Je besser die Führungskräfte den eigenen Betrieb und die Kennzahlen kennen, desto aktiver und flexibler können sie diesen steuern. So wird ersichtlich, wo bei Problemen zielgerichtet angesetzt werden kann. Dabei helfen zahlreiche Instrumente, wie zum Beispiel ein Kennzahlen-

monitoring mit Früh- und Spätindikatoren, Zero-Base-Budgeting oder ein Business Continuity Management. Wichtig ist die regelmäßige Anwendung der Instrumente, da sich der Markt und mit ihm Trends, Chancen und Risiken permanent wandeln.

Erfolgsfaktor Veränderungsprozesse: Die Betriebs-schließungen während der Lockdowns haben Unternehmen zwangsweise jede Menge freier Zeit verschafft. Viele Betriebe im ostdeutschen Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft haben die Krise genutzt, um dauerhafte Änderungen im Betriebsablauf, also einen umfassenden Change-Prozess, anzustoßen. Die richtigen Themen sind ein zentraler Aspekt. Neben Hygienekonzepten standen Kosteneinsparungen und digitale Angebote weit oben auf der Agenda gastgewerblicher Betriebe.

Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung: Hier gilt es mit dem Team in Kontakt zu bleiben. Transparenz und Ehrlichkeit sind die wichtigsten Aspekte. Schrittweise können weitere Anpassungen vorgenommen werden, die alle darauf abzielen sollten, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und als Teil eines Teams sehen wie Feedback- und Entwicklungsgespräche oder (virtuelle) Team-Events.

Erfolgsfaktor Vernetzung: Nicht jede Hürde kann allein genommen werden, in vielen Fällen ist das auch gar nicht sinnvoll. Je komplexer die Aufgaben und Themen, desto wichtiger und notwendiger ist der Austausch untereinander. Das kann Hilfe von außen sein, also aus dem „System Tourismus“, zum anderen geht es aber auch um die Vernetzung der Betriebe untereinander.

Erfolgsfaktor Rahmenbedingungen: Die Politik ist gefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Nicht nur kurzfristig, damit die Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft wieder ihrem Geschäft nachgehen können, sondern auch mit Blick auf die zu erwartenden mittelfristigen Auswirkungen. Wichtig ist, dass sich die Branche organisiert, auf Dauer eine starke Lobby bildet und mit einer Stimme ihre Interessen gegenüber der Politik vertritt.

Fazit: Die Steigerung der Widerstandsfähigkeit von Betrieben – die Resilienz – ist also ein Thema, das von den Betrieben kommen kann und muss. Das gelingt, wenn jedes Unternehmen sich im Rahmen seiner Möglichkeiten und vielleicht sogar darüber hinaus, die oben beschriebenen Erfolgsfaktoren schrittweise umsetzt. Denn ein „Weiter so wie vorher“ beziehungsweise ein „Zurück in die Vor-Corona-Zeit“ wird es aller Voraussicht nach in vielen Marktsegmenten nicht geben.



Einführung

Einführung

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

Ziele

Vorrangiges Ziel des Tourismusbarometers ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung in den neuen Bundesländern. Träger der Tourismusbarometer¹ – auch in Schleswig-Holstein, dem Saarland und Westfalen-Lippe – 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 Beirat² des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2021 befasst sich mit dem Thema „Resilienz im Tourismus: Destinationen und Betriebe aktiv steuern – nicht nur in Krisensituationen“.

Module des Sparkassen-Tourismusbarometers

Tourismus im Wettbewerbsvergleich		Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2021
Länder und Regionen	Freizeit- und Kultureinrichtungen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	Resilienz im Tourismus - aktiv steuern auch in und nach Krisen
Betriebstypen	Qualität der Betriebe		
Destinationstypen	Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer) DIHK-Saisonumfrage regional		Fokus Nutzerwünsche
Fokus Benchmarking		Fokus Betriebswirtschaft	

Abb. 1: Module des Tourismusbarometers
Quelle: dwif 2021



Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

1 Reiseverhalten in Pandemiezeiten

Reiselust? Inlandsboom? Zurückhaltung? Dauerhafter Wandel? Wie wird sich die Corona-Pandemie auf das Nachfrageverhalten auswirken? Dabei ist zwischen den Auswirkungen auf einzelne Segmente und Angebotsbausteine ebenso zu unterscheiden wie zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Effekten. Insbesondere die langfristigen Auswirkungen auf die Nachfrage sind teilweise noch gar nicht absehbar, da sie von der weiteren Entwicklung der Pandemie sowie den entsprechenden Reaktionen der Politik und Anbieter abhängen.

Was sich hingegen schon jetzt deutlich zeigt: Die Menschen vermissen das Reisen und haben trotz der Corona-Pandemie Lust auf Freizeitaktivitäten und Urlaub. Viele haben sogar gerade wegen der andauernden Einschränkungen das Bedürfnis, aus dieser Situation auszubrechen, Neues zu erleben oder die positiven Effekte einer Urlaubsreise auf Fitness, Gesundheit und Widerstandskraft zu nutzen. Ganz oben auf der Wunschliste für „die Zeit nach Corona“ stehen – neben dem Treffen von Freunden und Verwandten – Gastronomie- und Veranstaltungsbesuche sowie Urlaube im In- und Ausland. Wenn die Pandemie überstanden ist, möchte rund ein Drittel zumindest vorübergehend oder dauerhaft mehr reisen als zuvor. Je nach Studie plante Ende 2020/Anfang 2021 mindestens jeder Zweite für 2021 bereits eine oder mehrere Reisen, obwohl die Gesamtlage noch unsicher und das Angebot vielfach nicht verfügbar ist. Nur bei Wenigen bremst die eigene wirtschaftliche Situation, sei es aufgrund von Kurzarbeit oder des Arbeitsplatzverlustes, die aufgestaute Reiselust. Zudem haben Konsumverzicht und generelle Vorsicht die Sparquote auf ein Allzeithoch steigen lassen, weshalb die Urlaubspläne nicht am Reisebudget scheitern. Doch solange Reisebeschränkungen bestehen und das Angebot auch im Inland nicht oder nur begrenzt verfügbar ist, bleibt die touristische Nachfrage stark reduziert. Eine wichtige Voraussetzung für das Reisen in Zeiten der Pandemie stellt auch das Sicherheitsempfinden

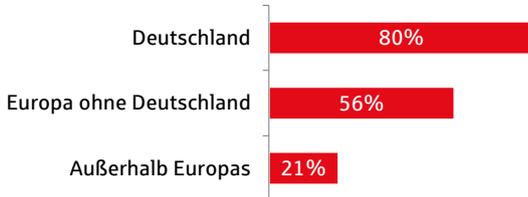
dar. Auf das Einhalten von Hygienestandards und die Qualität der medizinischen Versorgung am Urlaubsort werden die Nachfrager daher auch in den nächsten Jahren hohen Wert legen.³

Reiselust und Reisebudget sind größtenteils weiter vorhanden.

Der erste Lockdown hat gezeigt, dass sich nach Aufhebung der Einschränkungen die Tagesreisen besonders schnell regenerieren. Allerdings hat sich das Aktivitätenspektrum verlagert. Während „naturnahe Aktivitäten“ gefragt waren, gingen Besuche von Gastronomie, Sehenswürdigkeiten/Attraktionen und Veranstaltungen massiv zurück. Laut einer Sondererhebung im Rahmen des dwif-Tagesreisenmonitors plant mehr als ein Drittel der Befragten für die Zeit nach der akuten Pandemiesituation mit all ihren Auflagen, zunächst (deutlich) häufiger Tagesreisen zu unternehmen als vor der Pandemie. Anfangs werden vor allem Verwandten-, Bekannten- und Gastronomiebesuche hoch im Kurs stehen. Fast 30 Prozent der Nachfrager gehen zudem von höheren Ausgaben für ihre Tagesreisen aus.⁴

Auffallend ist, dass der Informationsbedarf vor der Reise zugenommen hat, wobei es sich überwiegend um verlässliche, pandemiespezifische Fakten handelt. Deshalb sollte stets transparent und tagesaktuell kommuniziert werden, welche Angebotsbestandteile nur eingeschränkt oder gar nicht verfügbar sind und wie die Hygienevorgaben bei der Anreise und vor Ort aussehen. Mit festen Buchungen halten sich viele Menschen noch zurück, solange unklar ist, unter welchen Voraussetzungen Reisen überhaupt möglich sind. Konkrete Planungen, die Auswahl des Reiseziels und die Reservierungen erfolgen vermehrt kurzfristig und oft unter dem Vorbehalt etwaiger Planänderungen. Spontane Buchungsmöglichkeiten sind somit genauso wichtig wie kostenfreie Umbuchungs- und Stornierungsmöglichkeiten. Drei Aspekte, die voraus-

Reiseziele, die in 3 bis 5 Jahren für einen Urlaub am ehesten in Frage kommen (Mehrfachnennung)



Gestiegenes Interesse an ...



Buchungsverhalten 2021

- 46% wollen 2021 kurzfristig buchen.
- 13% machen einen Urlaub vom Vorhandensein einer Impfung abhängig.
- 12% planen ihren Urlaub größtenteils wie in den anderen Jahren auch.
- 55% finden es unerlässlich, künftige Reisen kostenlos stornieren zu können.
- 27% finden es unerlässlich, ihre Reisedaten flexibel ändern zu können.
- 63% finden, dass Buchungsplattformen ihre Transparenz der Stornierungs- und Erstattungsrichtlinien, Reiseversicherungen und mehr erhöhen müssen.

35% bezeichnen vorbildliche Schutzmaßnahmen als maßgeblichen Faktor bei der Wahl des Reiseziels.

58% wollen eine Unterkunft eher buchen, wenn spezielle Hygieneangebote vorhanden sind.

51% wollen eine Unterkunft eher buchen, wenn die umgesetzten Gesundheits- und Hygienerichtlinien klar hervorgehoben sind.



Was zunächst (deutlich) häufiger unternommen wird, sobald Tagesreisen wieder uneingeschränkt möglich sind:

- 42% Besuch von Verwandten/Bekanntem
- 40% Besuch von Restaurants, Cafés, Kneipen, Bars, Diskotheken
- 36% Besuch einer speziellen Veranstaltung
- 35% Thermenbesuch, Wellness, Schwimmen, Wassersport
- 35% Spazierfahrt/Fahrt ins Blaue

Abb. 2: Änderungen im Reiseverhalten

Quelle: FUR, Booking.com, DERTOUR, ADAC, dwif-Tagesreisemonitor 2021, Befragungszeitraum Dezember 2020 bis Januar 2021

sichtlich auch in den kommenden drei bis fünf Jahren für mehr als 70 Prozent der Reisenden (sehr) wichtig bleiben werden.⁵

Wahl der Reiseziele langfristig eher stabil; Rahmenbedingungen als wichtiger Einflussfaktor

Die Nachfrager wählen derzeit bevorzugt Nahziele aus, weil diese nicht nur eine vergleichsweise vertraute Umgebung bieten, sondern auch schnell und mit dem eigenen Pkw erreichbar sind. Potenziell infektiöse Kontakte in Bus, Bahn oder Flugzeug werden dadurch vermieden. Die Anreise mit dem eigenen Pkw ermöglicht es darüber hinaus, die Reisepläne gegebenenfalls kurzfristig zu ändern und bei Bedarf vor-

zeitig abzureisen. Neben Fernreisen werden auch Menschenansammlungen und Großstädte gemieden, wengleich die Diskussionen im März gezeigt haben, dass auch klassische Pauschalreiseziele wie die Balearen schnell wieder an Fahrt aufnehmen und die Nachfrager in einigen Bereichen zu tradiertem Reiseverhalten zurückkehren, sobald die Corona-Maßnahmen aufgehoben werden. Generell gilt jedoch: Ziele mit einem starken Naturfokus sowie Aktivitäten im Freien haben in der Pandemie deutlich an Attraktivität gewonnen. Dahinter steht der Wunsch nach Abstand und Sicherheit, der sich auch in der Nachfrage nach möglichst autarken Unterkunftsformen wie Ferienwohnungen, Ferienhäuser, Urlaub auf dem Bauernhof sowie Camping und Reisemobile widerspiegelt.

Insofern haben viele ostdeutsche Reiseziele durchaus gute Chancen auf schnelle Regeneration, nachdem die Einschränkungen weggefallen sind. Doch auf diesen positiven kurz- bis mittelfristigen Ausblick allein sollten sich die Destinationen und Leistungsträger nicht verlassen. Denn derzeit gibt es keine Anzeichen für eine langfristige Verhaltensveränderung bei der Wahl der Zielorte. Wenn (Fern-)Reisen ins Ausland ohne Beschränkungen und Quarantänevorschriften wieder möglich und die Angebote (inklusive Flugkapazitäten und erschwinglichen Preisen) verfügbar sind, könnte ein Nachholeffekt einsetzen. Es ist daher ratsam, sich schon jetzt auf einen starken, weltweiten Wettbewerb einzustellen. Unsicher sind darüber hinaus die Perspektiven für Geschäftsreisen und den MICE-Bereich, dabei spricht vieles für einen dauerhaften Rückgang der Nachfrage, insbesondere mit Blick auf Großveranstaltungen.

2 Touristische Nachfrage

Die Bilanz des Kalenderjahres 2020: Ostdeutschland verzeichnete laut amtlicher Tourismusstatistik 64,1 Millionen Übernachtungen. Das bedeutet nach einigen Jahren des Wachstums ein Minus von 27 Prozent und spiegelt das absolute Niveau wider, das zuletzt 2005 erreicht wurde. Doch während die Marktdynamik in den vergangenen Jahren stets hinter dem deutschlandweiten Durchschnitt zurückblieb, war die Performance der ostdeutschen Bundesländer im Corona-Jahr 2020 insgesamt erfolgreicher (Deutschland: -39 Prozent), weshalb der Anteil des Tourismus in Ostdeutschland an allen Übernachtungen in Deutschland mit 21,2 Prozent so hoch war wie nie zuvor (2019: 17,7 Prozent).

Trotz der offensichtlich „glimpfligeren“ Zahlen gibt es auch in Ostdeutschland keine Krisengewinner, sondern lediglich unterschiedlich stark betroffene Bundesländer und Destinationen, insbesondere bedingt durch die Anteile privat oder geschäftlich motivierter Reisen, die Bedeutung des Incoming-Tourismus, den jeweiligen Destinationstyp oder die Angebotsstruktur. So wirken zum Beispiel hohe Anteile an Inlandsgästen und autarken Unterkunftsformen derzeit stabilisierend.

Die Bilanz nach einem Jahr Corona-Pandemie macht die nachfrageseitigen Auswirkungen auf den Tourismus in Ostdeutschland deutlich. Auf den ersten Blick sind die Unterschiede zwischen Feriendestinationen und Geschäftsreisezielen sowie zwischen Destinationen mit viel Freiraum und Städten zu erkennen. Und selbst innerhalb der ostdeutschen Destinationen gibt es von Ort zu Ort, von Betrieb zu Betrieb teils große Unterschiede. Die folgenden Betrachtungen der ostdeutschen Bundesländer und Reisegebiete können somit nur einen ersten Überblick geben. >> **Abb. 3**

„Corona-Schere“ zwischen Ferienregionen und städtischen Regionen geht weiter auseinander.

Trotz zeitweise gravierender coronabedingter Einschränkungen (zum Beispiel Einreiseverbot für Urlauber) liest sich die Jahresbilanz in Mecklenburg-Vorpommern mit Verlusten von „nur“ 18,6 Prozent im Vergleich zu den übrigen ostdeutschen Bundesländern weniger dramatisch. Hierzu tragen neben einem sehr geringen Incoming-Anteil am Gesamtvolumen (2019: 3,2 Prozent) vor allem eine überzeugende Performance in den generell anteilstarken Monaten Juli bis Oktober bei. Die Reiselust der deutschen Bevölkerung – bei weiterhin bestehenden Reiseeinschränkungen hinsichtlich Ausland bzw. Fernziele – bescherte den Küsten und Seen Mecklenburg-Vorpommerns in den Monaten nach dem ersten Lockdown einen wahren Höhenflug. In der Region Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte stiegen die Übernachtungszahlen im Zeitraum Juli bis Oktober gegenüber dem Vorjahr um rund 16 Prozent; Westmecklenburg sowie Rügen/Hiddensee legten jeweils um rund 11 Prozent zu. Dabei kommen diesen Regionen der hohe Übernachtungsanteil im Segment Ferienwohnungen/-häuser sowie die von Natur- und Outdoor-Aktivitäten geprägte Ausrichtung zugute. Doch auch in anderen ostdeutschen Bundesländern blicken einzelne klassische „Leisure-Destinationen“ zumindest auf eine erfolgreiche Recovery-Phase zurück. Allen voran die Brandenburger Destinationen Lausitzer Seenland, Prignitz und Spreewald sowie die Sächsische Schweiz in Sachsen konnten zwischen Juli und Oktober die Verluste des ersten Lockdowns zumindest etwas ausgleichen.

Trotz des vergleichsweise „guten“ Ergebnisses in der Sächsischen Schweiz und seinen anderen klassischen Ferienregionen verzeichnet Sachsen insgesamt das schlechteste Ergebnis der ostdeutschen Bundesländer (-34,9 Prozent). Hierzu trägt vor allem die erhebliche Bedeutung des Städtetourismus bei, was in den entsprechenden Destinationen eine besondere Abhängigkeit vom Erlebnisfaktor auf engem Raum mit Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen und Shopping sowie vom MICE-Segment und Incoming-Tourismus mit sich bringt. Die erfreulichen Zuwächse bei der Auslandsnachfrage in den vergangenen Jahren erwiesen sich im Corona-Jahr als immense Herausforderung. Das Fernbleiben von Incoming-Gästen (-55,6 Prozent) schlug sich auch auf die Recovery-Phase nach dem ersten Lockdown 2020 nieder: Zwischen Juli und Oktober verzeichnete Sachsen ein Minus von 8,7 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum; denn insbesondere der Tourismus in den sächsischen Städtedestinationen wie Dresden und Leipzig hatte besonders stark unter der Corona-Krise zu leiden. Umso richtiger und wichtiger ist es, dass die Tourismusakteure verstärkt Stadterlebnis und Outdoor-Aktivitäten miteinander verbinden, zum Beispiel beim Radtourismus. Darüber hinaus helfen digitale Lösungen bei der Besucherlenkung. Zudem stimmen die Reiseplanungen der Deutschen zuversichtlich; schließlich werden für 2021 wieder vermehrt Städtereisen ins Auge gefasst, was der Sehnsucht nach urbanem Trubel und gemeinsamen Erlebnissen geschuldet ist.

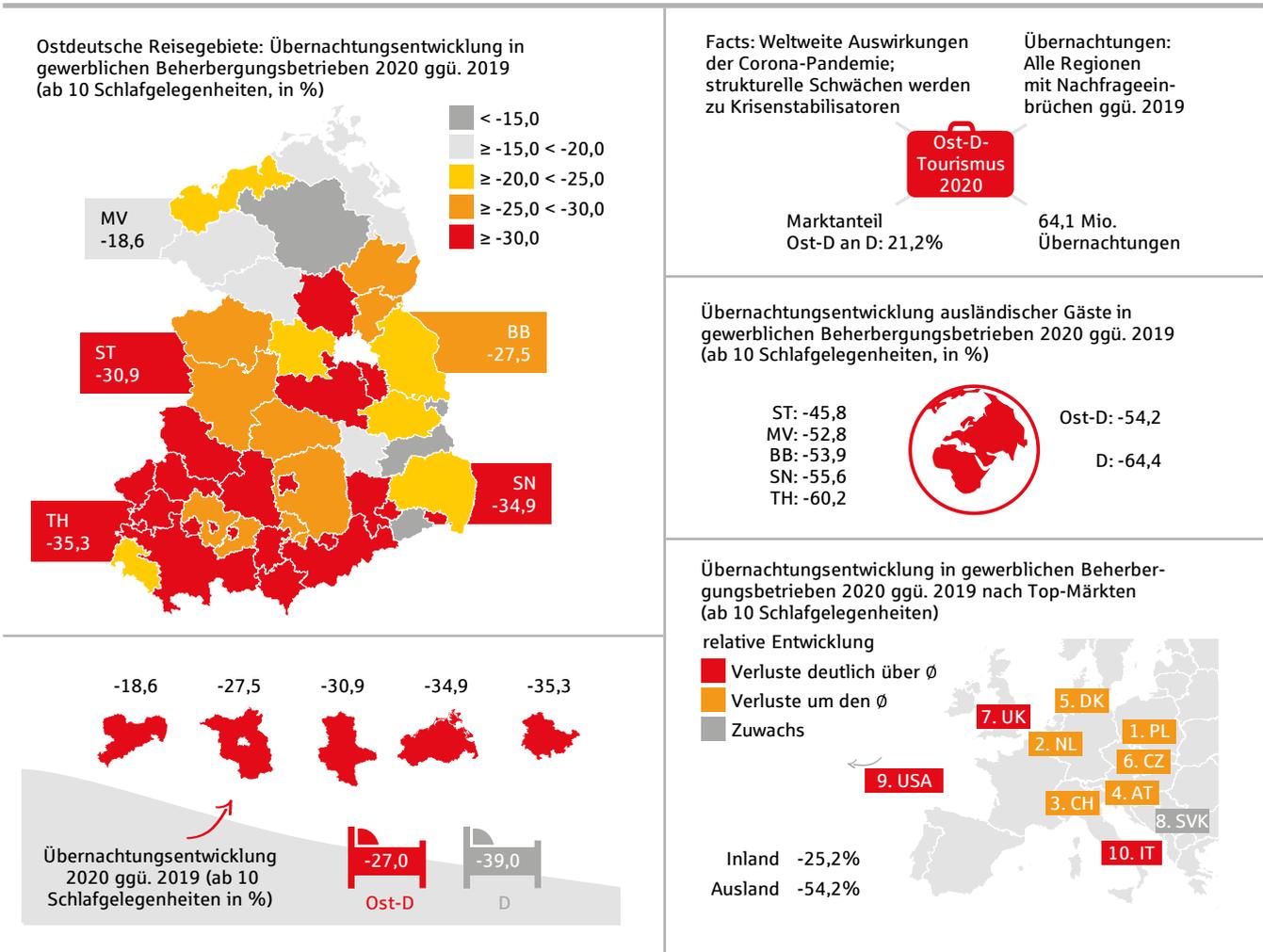
Ähnlich zeigt sich die Tourismusbilanz in Thüringen, wo der Schwung des Bauhaus-Jahres 2019 von den Auswirkungen der Corona-Pandemie ausgebremst wurde. Insgesamt beklagt der Freistaat Rückgänge von 35,3 Prozent und ist damit innerhalb nur eines Jahres vom Gewinner zum Verlierer unter den ostdeutschen Bundesländern geworden. Wie in Sachsen zeichnen hierfür vor allem die städtetouristischen Destinationen verantwortlich (Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar: -46,7 Prozent), die – zusammen mit dem Thüringer Wald – die Bilanz im Freistaat maßgeblich beeinflussen. Insbesondere das extrem schwache Incoming-Geschäft (-68,5 Prozent, damit die zweitgrößten Verluste in Ostdeutschland) hat Thüringens letztjährige Top-Destination hart getroffen. Überdurchschnittlich hohe Verluste hat auch die Region Südharz Kyffhäuser zu beklagen. Hier macht sich der hohe Anteil der Übernachtungen in Gruppenun-

terkünften (Jugendherbergen/Hütten/Erholungs-Ferienheime/Schulungsheime) bemerkbar, da diese von der Corona-Pandemie besonders stark betroffen waren. Etwas glimpflicher fiel das Jahresergebnis in den vom Reha- und Vorsorgesegment geprägten Regionen Thüringer Rhön, Übriges Thüringen und Saaleland aus. Trotz verschobener Operationen und abgesagter Rehamaßnahmen hielten sich die Verluste in den Kliniken noch in Grenzen; die Thüringer Rhön und das Übrige Thüringen erreichten in den Monaten nach dem ersten Lockdown sogar fast ihr Normalniveau.

**i Welterberegion Wartburg Hainich
erfolgreich mit ThüCAT gestartet**

Seit Ende 2020 bündelt die Welterberegion relevante Daten zu Städten, Orten, Freizeitangeboten, Veranstaltungen und Ähnlichem digital in der ThüCAT-Datenbank – 250 Inhalte sind bereits erfasst. ThüCAT ist ein touristisches Open Data Angebot des Freistaats Thüringen und wird künftig als smarte Datenwolke den touristischen Betrieben verbesserte Präsentationsmöglichkeiten ihrer Angebote bieten. Eine Voraussetzung, um in Suchmaschinen oder Buchungsplattformen die digitale Sichtbarkeit erhöhen.⁶

Nach einem erfolgversprechenden Start ins Jahr 2020 war auch in Sachsen-Anhalt ab März nichts mehr von den positiven Bauhaus-Effekten zu spüren. Dennoch fällt die Bilanz bei den Übernachtungen (-30,9 Prozent) insgesamt etwas weniger dramatisch aus als beim Bauhaus-Partner Thüringen. Das liegt unter anderem an der geringeren Bedeutung der Überseemärkte in Sachsen-Anhalt mit den entsprechend weniger hohen Incoming-Verlusten (-45,8 Prozent). Hinzu kommt eine erfreulichere Recovery-Phase, in der das Vorjahresniveau schon in Sicht war (Juli bis Oktober im Vergleich zum Vorjahreszeitraum: -5,2 Prozent). Sachsen-Anhalts gute Sommer-Performance ist nicht zuletzt auf die für das Bundesland wichtigen, von Natur- und Outdoor-Aktivitäten geprägten Destinationen Harz und Harzvorland zurückzuführen.



Sonderauswertung: Ein Jahr Corona-Pandemie in der Beherbergungsstatistik März 2020 - Februar 2021

Gewerbliche Übernachtungen ggü. Vorjahreszeitraum (in %)

Ostdeutschland	▶ Mecklenburg-Vorpommern	-24,9%
	▶ Brandenburg	-35,6%
	▶ Sachsen-Anhalt	-40,6%
	▶ Thüringen	-45,0%
	▶ Sachsen	-45,1%

D -48,7%

- über -25%
- 25% bis über -30%
- 30% bis über -35%
- 35% bis über -40%
- 40% bis über -45%
- 45% bis über -50%
- unter -50%

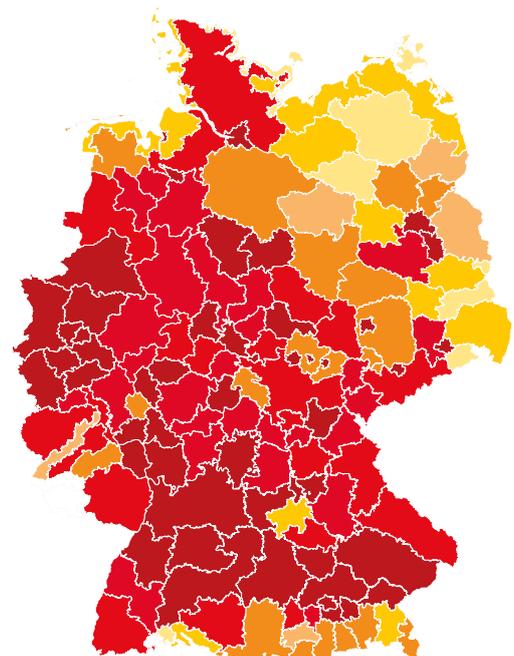


Abb. 3: Touristische Nachfrage in Ostdeutschland
Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Nachdem die Übernachtungszahlen in Brandenburg jahrelang stetig angestiegen waren, hat die Corona-Pandemie diese erfreuliche Entwicklung jäh gestoppt. Insgesamt verzeichnete Brandenburg im ostdeutschen Bundesländervergleich durchschnittlich hohe Übernachtungsrückgänge (-27,5 Prozent). Doch auf Destinationsebene zeigt sich ein recht heterogenes Bild mit unterschiedlich stark betroffenen Regionen. Dabei waren es aber nicht nur städtetouristisch geprägte Destinationen (zum Beispiel Potsdam -34,5 Prozent) oder stark von einzelnen Betrieben abhängige Regionen wie das Dahme-Seenland mit seinem Tropical Island Resort (-45,3 Prozent), die mit überdurchschnittlichen Verlusten zu kämpfen hatten. Im von der Hotellerie geprägten Fläming (-37,5 Prozent) beispielsweise fehlten vor allem die Incoming-Gäste, allen voran aus den wichtigen Herkunftsmärkten Niederlande und Großbritannien, so dass sich die wenig zufriedenstellende Nachfrageentwicklung der letzten Jahre enorm verschärft hat. Zu den weniger stark betroffenen Destinationen in Brandenburg zählen das Lausitzer-Seenland (-7,2 Prozent), Prignitz (-15,4 Prozent) sowie das Elbe-Elster-Land (-18,2 Prozent); ihnen kamen nach dem Frühjahrs-Lockdown der hohe Übernachtungsanteil im Segment Ferienwohnungen/-häuser sowie die von Natur- und Outdoor-Aktivitäten geprägte Ausrichtung zugute.

i Outdoor Escape Games machen den Harz erlebbar

Outdoor-Escape Games führen Harzgäste auf eine spielbare Reise durch den Harz. YouESCAPE Braunlage und YouDISCOVER Wernigerode sind zwei Angebote, die sagemunwobene Orte in eine spannende Story verpacken und Geschichte erlebbar machen. Ohne Stadtführer und ohne Terminvereinbarung gehen Gäste interaktiv auf Erkundungstour und erschließen sich über Rätsel die geschichtsträchtigen Orte der Vergangenheit. Weitere Angebote sollen folgen.⁷

3 Tagesreisen

Die Corona-Krise hat den Übernachtungstourismus phasenweise fast zum Erliegen gebracht und die Strukturen regelrecht durcheinandergewirbelt. Das

gilt auch für den Tagestourismus – ein milliarden-schweres Standbein im Deutschlandtourismus, das in praktisch allen Destinationen für eine kontinuierliche Auslastung vieler Tourismus- und Freizeitbetriebe über das gesamte Jahr hinweg sorgt. 2020 wurden rund 14 Prozent weniger Tagesreisen in beziehungsweise nach Ostdeutschland unternommen als in einem Normaljahr. Insofern weist Tagestourismus aber immer noch geringere Verluste auf als der Übernachtungstourismus (-27 Prozent).

Outdoor-Aktivitäten im Trend – einzige Alternative im Lockdown

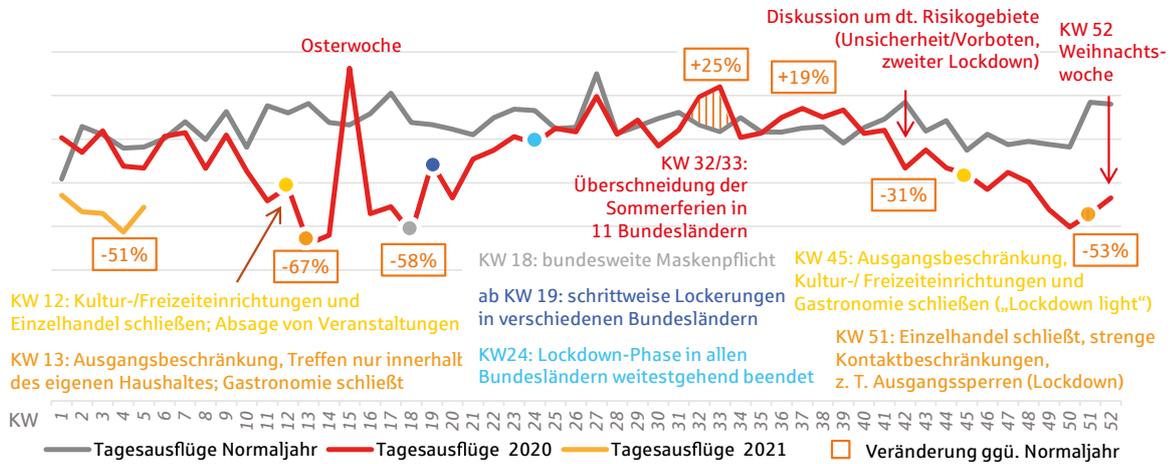
In den Lockdown-Phasen zwischen Kalenderwochen 12/2020 und 19/2020 sowie ab Kalenderwoche 51/2020 zeigen sich zeitweise Verluste von bis zu 67 Prozent des gewöhnlichen Tagesreisevolumens. Tagesreisen waren allerdings nie auf dem Nullpunkt, und mit ersten Lockerungen zeigt sich bei vielen Motiven eine schnelle Regeneration. Für Gesamtdeutschland wurden die Werte der vergangenen Sommer sogar teilweise übertroffen (Kalenderwoche 32/2020 und 33/2020). Neben der generellen „Ausflugslust“ nach den Einschränkungen im Frühjahr/Frühsummer haben sicherlich auch die Sommerferien und die damit verbundenen zusätzlichen Tagesreiseaktivitäten daheimgebliebener Urlauber zu dieser Entwicklung beigetragen. >> **Abb. 4**

i Bauvorhaben Königsweg am Königsstuhl

Im Frühjahr 2021 war Baustart für den Königsweg am Nationalpark-Zentrum KÖNIGSSTUHL. Die neue schwebende Aussichtsplattform ist Teil des umweltbildenden Besucherzentrums und wird die alte Plattform auf dem Königsstuhl ablösen. Der stark frequentierte Aussichtspunkt wird barrierefrei gestaltet und hebt das Naturerlebnis Kreidefelsen auf ein neues Niveau.⁸

Das Spektrum an Aktivitäten hat sich jedoch viel stärker verändert als das Volumen, was eindeutig auf die allgemeinen Einschränkungen wie Besucherbegren-

Tagesreisen-EKG 2020 – Niveau der privaten Tagesausflüge pro Kopf nach Kalenderwochen in Deutschland



Aktivitäten (Auswahl) 2020 ggü. Normaljahr in Deutschland (in %)



Abb. 4: Ergebnisse des dwif-Tagesreisenmonitors 2020
 Quelle: dwif-Tagesreisenmonitor 2021, Daten: Januar bis Dezember 2020

zungen, Schließen von Attraktionen/ Sehenswürdigkeiten und gastronomischen Einrichtungen sowie Veranstaltungsabsagen zurückzuführen ist. So gab es massive Rückgänge bei Gastronomie- und Veranstaltungsbesuchen sowie Besichtigungen von Sehenswürdigkeiten/Attraktionen zugunsten von naturnahen Aktivitäten. Auch die Ausgaben der Tagesreisenden haben sich entsprechend reduziert. Schließlich konnten viele Ausgaben (zum Beispiel in Einzelhandel, Gastronomie und Freizeiteinrichtungen) wegen der Einschränkungen schlichtweg nicht getätigt werden. Die eingebrochene Wertschöpfung aus dem Tagestourismus trifft die Branche somit deutlich härter als die bloße Volumenreduktion.

Insgesamt sind die aktuellen Rahmenbedingungen für Tagesausflüge trotz der hohen Regenerationsgeschwindigkeit des Tagestourismus alles andere als

normal; einzelne Bereiche wie Freizeitwirtschaft und Veranstaltungswesen werden noch lange mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu kämpfen haben.

i Wenn der Re-Start 2021 läuft ...

Für die ersten Wochen nach dem zu erwartenden zweiten schrittweisen Re-Start im Frühsommer 2021 ist im Segment der Tagesreisen – basierend auf den Erfahrungen des Vorjahres – mit folgenden Entwicklungen zu rechnen:

→ Outdoor-Aktivitäten, die während der Lockdowns oft die einzige Möglichkeit für Ausflüge waren,

werden auch in der ersten Re-Start-Phase überdurchschnittlich stark gefragt sein beziehungsweise so lange, wie Restriktionen wirken.

- *Die Gastronomie regeneriert ebenfalls schnell und wird in den ersten Wochen eine leichte Überkompensation erleben.*
- *Auch Shopping erfreut sich einer schnellen Regeneration und gegebenenfalls einer Überkompensation dank stärkerer Wertschöpfungseffekte.*
- *Sehenswürdigkeiten/Kulturangebote hingegen regenerieren langsamer und können auch keine Überkompensation erwarten, da Besucherbeschränkungen weiterhin bestehen bleiben werden.*
- *Veranstaltungen werden sich voraussichtlich auch nach dem Re-Start noch über Monate hinweg unterdurchschnittlich entwickeln (zum Beispiel durch Beschränkungen, Vorlauf für Planungen).*

4 Touristisches Angebot

Auch das touristische Angebot in Deutschland war 2020 geprägt von den Auswirkungen der Corona-Pandemie. Die Beherbergungsverbote für Privatreisende während des Lockdowns, Nachfragerückgänge und Kapazitätsbeschränkungen in der Erholungsphase sowie die kurzfristigen Nachfrage- und Angebots-trends hinterließen im Beherbergungsgewerbe erste Spuren. So sind die verfügbaren Beherbergungskapazitäten (Stand: Juli 2020) bundesweit um über 5 Prozent zurückgegangen, in Ostdeutschland dagegen nur um -1,2 Prozent. Dennoch: Selbst im Sommer 2020 waren nicht alle verfügbaren Einheiten oder zumindest nicht alle vollständig am Markt verfügbar, obwohl es die Rahmenbedingungen erlaubt hätten. Von Kapazitätsrückgängen besonders betroffen waren die Gruppenunterkünfte (Jugendherbergen, Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime etc.).

Balanceakt: Marktberreinigung versus Angebotsverknappung

In Brandenburg ging die Zahl der Schlafgelegenheiten 2020 entgegen der Entwicklung der Vorjahre leicht zurück. Bei den Betriebstypen setzen sich die Trends

der letzten Jahre fort. Eine Marktberreinigung ist bei den klassischen Hotels zu beobachten, während das Angebot bei Ferienwohnungen/ -häusern stetig ausgebaut wird. Infolgedessen sinkt die durchschnittliche Betriebsgröße leicht. Neben den Auswirkungen durch die Corona-Pandemie tragen auch diese Strukturveränderungen zu einer sinkenden Auslastung bei. Regional gibt es kein einheitliches Bild. Kapazitätserweiterungen in der Prignitz und in der Uckermark (Camping) stehen Rückgängen im Fläming (Hotels) oder im Lausitzer Seenland (Camping) gegenüber. Die größten Auslastungsrückgänge verzeichneten 2020 wie überall in Deutschland die brandenburgischen Städte.

In Mecklenburg-Vorpommern stieg die Zahl der angebotenen Schlafgelegenheiten dagegen sogar leicht um 0,2 Prozent an. Diese Stabilisierung des Angebotes war 2020 in allen Reisegebieten des Landes und auch in fast allen Betriebstypen zu beobachten. Lediglich die angebotenen Betten in Gruppenunterkünften lagen deutlich unter den Werten eines Normaljahres. Hier zeigt sich ein klarer Zusammenhang mit der Nachfrageentwicklung.

Auch in Sachsen zeigt sich die Entwicklung auf der Angebotsseite bislang noch in einem normalen langjährigen Rahmen. Auffällig ist hier der deutliche Rückgang bei den Ferienzentren, der aber vermutlich auf temporäre Teilschließungen innerhalb der bestehenden Betriebe zurückzuführen ist. Gleichzeitig setzt hier der Expansionstrend im Ferienwohnungs- und -hausmarkt fort, der bereits seit 2013 zu beobachten ist. Aufgrund der starken Nachfragerückgänge im Städtetourismus brach die landesweite Auslastung um über 10 Prozentpunkte ein, aller Voraussicht nach allerdings nur eine temporäre Delle.

Die stetigen Kapazitätserweiterungen der letzten Jahre in Sachsen-Anhalt sind durch die Corona-Pandemie vorerst zum Stillstand gekommen. Der Rückgang von 2,7 Prozent bei den Schlafgelegenheiten 2020 im Vergleich zum Vorjahr ist auf die Entwicklungen in den Regionen Anhalt-Wittenberg (Camping und Hotels) und den Harz (Hotels und Gruppenunterkünfte) zurückzuführen. Auch hier deuten die Daten zum Großteil auf temporäre Schließungen hin. Nachdenklich stimmt der deutliche Rückgang der ohnehin schon in Normaljahren unterdurchschnittlichen landesweiten Auslastung. Eine gewisse Marktberreinigung erscheint unausweichlich. Zudem braucht es

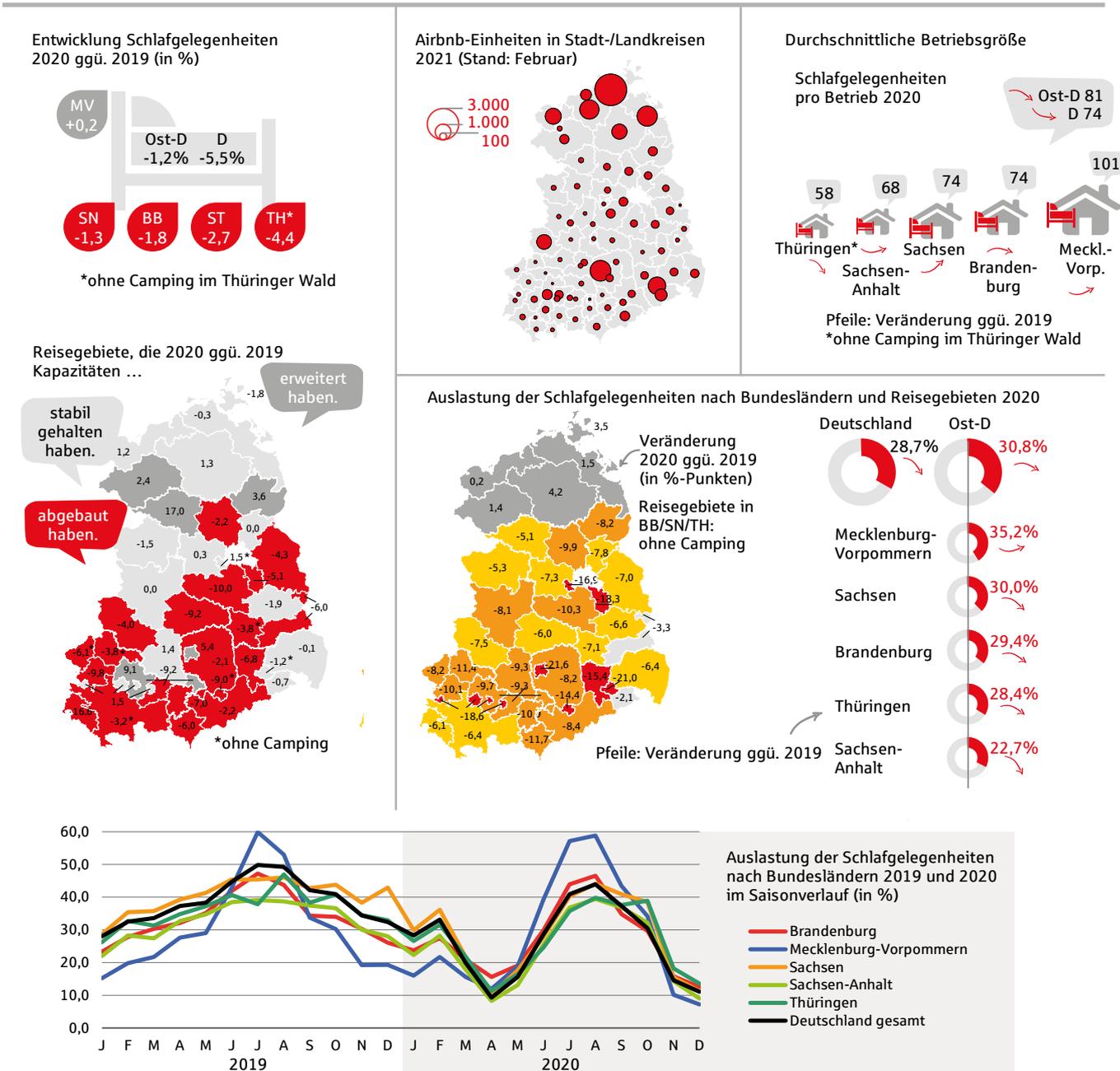


Abb. 5: Touristisches Angebot in Ostdeutschland
Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter, AirDNA

eine aktive Preispolitik begleitet durch eine Qualitätsinitiative, um den wirtschaftlichen Fortbestand vieler Betriebe langfristig zu sichern.

Mit -4,4 Prozent gingen die Kapazitäten in Thüringen im ostdeutschlandweiten Vergleich am stärksten zurück. Davon waren insbesondere die Gruppenunterkünfte und die Hotels betroffen. Damit sank die ohnehin bereits unterdurchschnittliche Betriebsgröße weiter. Gerade im Campingsegment gab es regional

sehr unterschiedliche Entwicklungen mit starken Kapazitätszuwächsen und -rückgängen. Hier ist von temporären Effekten durch die Corona-Pandemie auszugehen, so dass das Gesamtbild erst mit den Daten für das zweite Halbjahr 2021 zu bewerten sein wird. Bei der Entwicklung der Auslastung zeigt sich das gleiche Bild wie in den anderen Bundesländern: fast durchgängig Rückgänge um die 10 Prozentpunkte mit Höchstwerten von bis zu -20 Prozentpunkten in den Städten.

Der Expansionstrend der Angebote über Sharing-Portale wie Airbnb hingegen ist mit dem Ausbruch der Pandemie weitgehend zum Erliegen gekommen. Der Nachfragerückgang bei echten Sharing-Angeboten dürfte ebenfalls deutlich ausgefallen sein; dazu stehen aber keine validen Daten zur Verfügung. Gerade für einzelne Privatvermieter ist eine Herausforderung, die erforderlichen Hygienekonzepte umzusetzen. Angebotsseitig liegen die Schwerpunkte weiterhin in den ostdeutschen Großstädten, an der Ostsee und im Harz.

finden sich in Planung oder in Bau, darunter ein Radisson am Stadthafen in Rostock und das Familux Resort The Grand Green in Oberhof.

Was diese Rückgänge bei den Kapazitäten für das touristische Angebot in Ostdeutschland mittelfristig bedeutet, lässt sich – unter anderem aufgrund des Aussetzens der Insolvenzantragspflicht – noch nicht abschließend sagen. Was sind nur temporäre Effekte, und wo handelt es sich um dauerhafte Schließungen? dwif-Befragungen zeigen besonders viele Marktaustritte in den wirtschaftlich stark gebeutelten Segmenten Gastronomie und Eventanbieter. Im Beherbergungsgewerbe hingegen ist noch kein Trend erkennbar, zumal vielerorts neu geplante oder im Bau befindliche Projekte in den Startlöchern stehen. So werden vermutlich teilweise Kapazitäten fehlen, andernorts drohen Überkapazitäten. Angebot und Nachfrage neu auszurichten wird eine große Herausforderung für die Destinationsmanager. Noch aber sind die Betriebsstrukturen gegeben, um in der Neustartphase 2021 an die Erfolgsgeschichte der letzten Jahre anzuknüpfen. Doch je länger die Krise andauert, desto schwieriger wird es auch hier.

i Neue Beherbergungsangebote in Ostdeutschland

2020/2021 eröffnen mehrere neue Beherbergungsbetriebe. Einige Beispiele⁹:

- In der Wismarer Bucht wird im Juni 2021 das Ferienresort „Bades Huk“ fertiggestellt.
- Die erste Bauphase des barrierefrei konzipierten Resort Stettiner Haff Altwarp ist abgeschlossen. Seit Mai 2021 stehen alle Einheiten für die Vermarktung bereit.
- Mit dem Das Prima Inn Hotel & Hof Neuruppin hat im Dezember 2020 das erste kontaktlose Hotel Brandenburgs eröffnet.
- In den ostdeutschen Städten öffneten weitere Beherbergungsbetriebe ihre Türen, darunter in Wismar (Hotel Hafenspitze), Dresden (u.a. Meininger Hotel, ARCOTEL HafenCity), Erfurt (u.a. Hotel Indigo) und Potsdam (u.a. Holiday Inn Express, ibis Budget). Weitere Beherbergungsbetriebe be-

5 Betriebstypen im Vergleich

Die Betrachtung der einzelnen Betriebstypen liefert weitere Anhaltspunkte für Potenziale, aber auch Handlungsbedarfe im Ostdeutschland-Tourismus. Im Folgenden ein Blick auf die Beherbergungslandschaft im Detail.

Fokus: Hotellerie

Die wichtigsten Betriebstypen in der Hotellerie sind die Hotels und die Hotels garnis. So haben die Hotelbetriebe mit rund 40 Prozent (2019) den höchsten Marktanteil an den Übernachtungen in Ostdeutschland, und in den Hotels garnis wurden in den vergangenen Jahren neue Kapazitäten geschaffen. Entsprechend massiv sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie.

Für die Hotelbetriebe in Ostdeutschland fiel die Bilanz 2020 schlecht aus – vor allem verglichen mit der Nachfrage in anderen Betriebstypen. Nach Jahren eines leichten, aber stetigen Wachstums brach die

Nachfrage um fast 37 Prozent ein. Betroffen waren alle ostdeutschen Bundesländer. Besonders schmerzhaft aber waren die Verluste in den auch städtetouristisch geprägten Bundesländern, wie die Zahlen in Thüringen (-41,4 Prozent) und Sachsen (-41,0 Prozent) zeigen. Die Hoteliers in Mecklenburg-Vorpommern (-30,1 Prozent) hat es nicht ganz so hart getroffen. Infolge des immensen Nachfragerückgangs wurden vielerorts Hotelkapazitäten abgebaut oder zumindest vorübergehend geschlossen, allen voran in Brandenburg (-7,6 Prozent).

Eine ähnliche Entwicklung zeigen die Hotels garnis, bei denen die Nachfrage 2020 um rund 33 Prozent einbrach. Auch hier war Sachsen mit seinen zahlreichen Budget- und Kettenhotels in Leipzig und Dresden besonders stark betroffen. Ganz anders stellt sich die Entwicklung des Bettenangebots in diesem Segment dar: Nachdem die Hotels garnis den Kapazitätsausbau in der ostdeutschen Hotellerie bereits in den letzten Jahren angetrieben hatten, wurde auch im Corona-Jahr nochmals kräftig investiert (+4,3 Prozent), insbesondere in Thüringen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg.

Wie in den Hotelbetrieben, so zeigen sich auch in den Gasthöfen und Pensionen sowohl Angebots- als auch Nachfragerückgänge. Diese sind 2020 allerdings weniger drastisch ausgefallen als erwartet. In Brandenburg konnten die Pensionen sogar den Kapazitätsausbau des Vorjahres fortsetzen, und in Mecklenburg-Vorpommern haben die Gasthöfe nach jahrelangem Abbau der Schlafgelegenheiten erstmals wieder zusätzliche Betten angeboten. Offenbar haben zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe im Sommer flexibel reagiert und mittels wirkungsvoller Wiedereröffnungskonzepte die Lockdown-Verluste etwas kompensieren können. Inwieweit die Betriebe dieses kleinstrukturierten Beherbergungssegments auch den zweiten Lockdown überstehen werden, bleibt abzuwarten.

Alles in allem hat die Hotellerie stark unter der Corona-Krise gelitten. Dafür mitverantwortlich ist deren Konzentration in Städtedestinationen sowie die Abhängigkeit vom Incoming- und Geschäftsreiseturismus. Aber auch Hygienekonzepte, Abstandsregeln, Auslastungsgrade et cetera stellen für die Hotellerie größere Hürden dar als für andere Betriebstypen, obgleich mittlerweile fast flächendeckend entsprechende Konzepte vorliegen.

Fokus: Sonstige Beherbergung

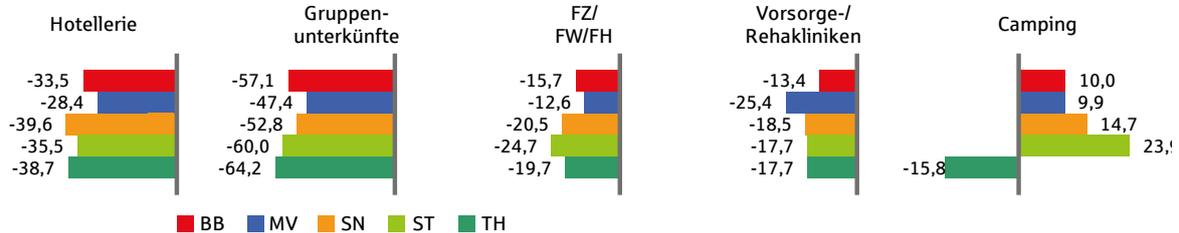
Die Betriebstypen des sonstigen Beherbergungsgewerbes waren in Ostdeutschland unterschiedlich stark von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen. Massiv gebeutelten Gruppenunterkünften steht ein teils stabiler Campingmarkt gegenüber. Somit fällt die Bilanz insgesamt nicht ganz so dramatisch aus wie in der Hotellerie.

Die individuellen, also auch weitgehend kontaktfreien Übernachtungsangebote im Ferienwohnungssegment waren 2020 zwar deutlich gefragter als viele andere Unterkunftsarten, dennoch ging die Nachfrage in Ostdeutschland zurück. Die Entwicklung des ostdeutschen Ferienwohnungsmarkts bestimmt vor allem die Entwicklung in Mecklenburg-Vorpommern, wo sich die Nachfragerückgänge 2020 allerdings in Grenzen hielten (-12,6 Prozent), so dass trotz stärkerer Rückgänge in den anderen Bundesländern ein glimpfliches Ergebnis für Ostdeutschland insgesamt herauskam. Die Zahl der angebotenen Schlafgelegenheiten in diesem Segment blieb auch während der Corona-Pandemie bislang konstant (+0,1 Prozent).

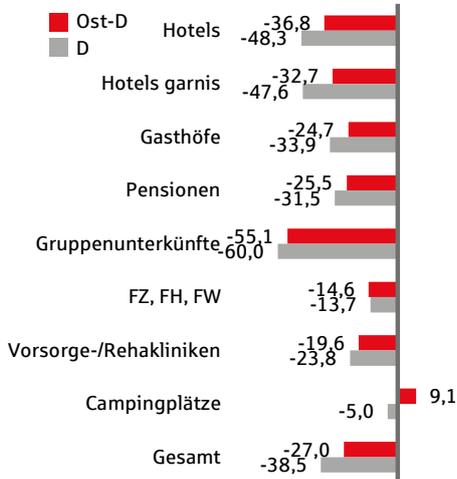
Ferienwohnungs- und Campingmarkt vor und während der Pandemie im Trend – weiterer Kapazitätsausbau zu erwarten

Die Campingplätze in Ostdeutschland sind 2020 weitestgehend mit einem blauen Auge davongekommen. Abgesehen von Thüringen konnten alle Bundesländer in puncto Nachfrage an die positive Entwicklung der letzten Jahre anknüpfen oder ihr Vorjahresergebnis sogar übertreffen. Auch der Kapazitätsrückgang hält sich im Campingsegment insgesamt Grenzen. In Mecklenburg-Vorpommern haben viele Betriebe auf die aktuelle Situation reagiert und sogar investiert. Wichtige Faktoren für die positive Entwicklung waren sicherlich der frühe Wiedereröffnungstermin für Campingplätze sowie die coronakonforme Urlaubsart an der frischen Luft und mit ausreichend Abstand zu anderen Urlaubern. >> **Abb. 6, Onlineband I Übersicht 6**

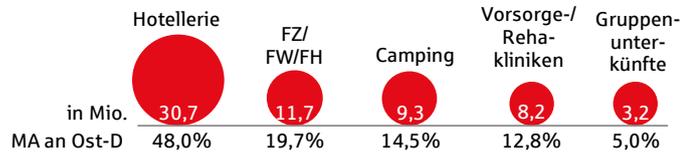
Entwicklung Übernachtungen 2020 ggü. 2019 (in %)



Entwicklung Übernachtungen 2020 ggü. 2019 (in %)



Übernachtungen nach Betriebstypen, Marktanteil an Ost-D gesamt 2020



Auslastung nach Betriebstypen in Ost-D 2020



(Klammer: Veränderung in %-Punkten, 2020 ggü. 2019)
*ohne Sachsen

Abb. 6: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

i Digitalisierung von Gästeservices

Um den Gästeservice noch komfortabler zu machen, setzt der Campingpark Kühlungsborn auf neue digitale Features: digitaler Meldeschein, W-Lan, digitale Informationstafeln und eine smarte Schrankenanlage für die Zufahrt auf das Gelände.¹⁰

Bei den Gruppenunterkünften sorgte die Corona-Pandemie für Nachfragerückgänge in den einzelnen Bundesländern von teilweise deutlich über 50 Prozent, fielen doch so gut wie alle Schul-, Vereins- und Trainingsfahrten aus. Folglich wurden 2020 überall Kapazitäten vom Markt genommen (Schlafgelegenheiten Ostdeutschland insgesamt: -9,4 Prozent). Besonders

hart traf es Jugendherbergen und Hütten, die insgesamt 60 Prozent weniger Übernachtungen hatten als im Vorjahr. Hinzu kommt, dass der Weg zurück zur Normalität im Gruppengeschäft voraussichtlich sehr lang und beschwerlich sein wird. So ist zum Beispiel davon auszugehen, dass die Gruppenunterkünfte zu den letzten Beherbergungsbetrieben gehören werden, die wieder vollumfänglich öffnen dürfen.

Auch die Vorsorge- und Rehakliniken verloren infolge von abgesagten Operationen, Stornierungen, Verschiebungen und Abbrüchen vieler Rehabilitations- oder Vorsorgemaßnahmen erheblich an Übernachtungen (-19,6 Prozent). In Mecklenburg-Vorpommern – dem, gemessen an Bettenzahl und getätigten Übernachtungen, wichtigsten ostdeutschen Bundesland in

diesem Segment – fiel die Bilanz noch etwas schlechter aus. Dennoch konnten die Kliniken die Folgen der Pandemie sehr viel besser abfedern als andere Betriebstypen. So wirkte sich die Corona-Pandemie auch bislang kaum auf die angebotenen Klinikbetten aus (-1,0 Prozent).

Der Expansionstrend der Sharing-Portale wie Airbnb ist mit Ausbruch der Pandemie zum Erliegen gekommen. Die Zahl der aktiven Einheiten ging in Ostdeutschland flächendeckend zurück (insgesamt -25,0 Prozent). Der Nachfragerückgang dürfte insgesamt noch deutlicher ausgefallen sein; dazu stehen aber keine validen Daten zur Verfügung. Für Privatvermieter ist es jedenfalls deutlich schwieriger, die erforderlichen Hygienekonzepte umzusetzen.

6 Destinationstypen im Vergleich

Der Blick auf die verschiedenen Destinationstypen macht klar: Die städtischen Regionen hatten deutlich stärker unter den Folgen der Corona-Pandemie zu leiden als andere Destinationstypen. Anders die Küsten- und Seenregionen, deren Fokus auf Outdoor- und Aktivtourismus liegt; insbesondere in den Monaten nach dem ersten Lockdown konnten sie sich häufig wieder über ein Normalniveau freuen, was sich positiv auf die Jahresbilanz auswirkte.

>> **Abb. 7, Onlineband I Übersicht 9**

Fokus: Küstenregionen

In den Jahren vor der Corona-Krise konnten die ostdeutschen Küstenregionen fast durchweg eine steigende Nachfrage vorweisen. Die Corona-Krise hat jedoch auch hier für Nachfragerückgänge gesorgt – wenn auch in geringerem Ausmaß als bei anderen Destinationstypen. So profitieren die Küsten unter anderem von den generellen Nachfragespitzen im (Hoch-)Sommer (Destinationstyp mit dem geringsten Übernachtungsanteil im Zeitraum März bis Mai), so dass die Hauptsaison 2020 gar nicht in die Lockdown-Phase fiel. Aber auch die rasche Erholung des an den Küsten so wichtigen Inlandsgeschäfts, die hohe Bedeutung coronakonformer Betriebstypen wie Ferienwohnungen und Camping sowie die allgemeine Natur-/Outdoor-Prägung kommen den Küstenregionen in Pandemiezeiten entgegen.

i Baumwipfelpfad in Heringsdorf bietet Weit- und Waldblick

Heringsdorf auf Usedom erhält im Frühjahr 2021 einen 1.350 Meter langen Baumwipfelpfad mit integrierten Lernstationen, die Wissenswertes über die heimische Flora und Fauna vermitteln. Der 33 Meter hohe Aussichtsturm am Pfadende bietet einen grandiosen Blick auf die Ostsee und das Hinterland der Insel. Angedockt werden zudem ein Besucherzentrum, ein Restaurant und einen Shop.¹¹

Insgesamt hatten die ostdeutschen Küstenregionen unter etwas geringeren Verlusten zu leiden als ihre Wettbewerber. Darunter vor allem Rügen/Hiddensee (-16,2 Prozent), das im Küstenregionsvergleich immerhin das zweit-„beste“ Ergebnis einfahren konnte (nach der schleswig-holsteinischen Ostsee). Etwas härter erwischt hat es die Mecklenburgische Ostseeküste (-22,5 Prozent), wo sich der Einfluss der Städte Rostock und Wismar bemerkbar macht.

Den geringeren Nachfrageverlusten entsprechend fallen in den ostdeutschen Küstenregionen auch die Angebotsrückgänge moderater aus (-0,3 Prozent). Außer an der schleswig-holsteinischen Ostsee wurden in allen westdeutschen Küstenregionen mehr Kapazitäten vom Markt genommen als in Ostdeutschland. An der Mecklenburgischen Ostseeküste wurde das Angebot sogar leicht ausgebaut (+1,2 Prozent).

Fokus: Städte

Wie bereits in den ersten Monaten der Corona-Pandemie prognostiziert, waren die Städte mit ihrer stärkeren Abhängigkeit vom Erlebnisfaktor auf engem Raum (Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen, Shopping) sowie vom MICE-Segment und Incoming-Tourismus die großen Verlierer unter den Destinationstypen. Bundesweit hatten sie Übernachtungsrückgänge von über 50 Prozent zu verkraften. In Ostdeutschland berichtet der Städtetourismus hingegen „nur“ über Nachfragerückgänge von 39,2 Prozent.

Übernachtungen

	Gesamt	2020 ggü. 2019
	Ostdeutschland	-35,3%
	Deutschland	-39,0%
	Küsten	
	Ostdeutschland	-19,8%
	Deutschland	-20,7%
	Seenregionen	
	Ostdeutschland	-21,4%
	Deutschland	-23,0%
	Flussregionen	
	Ostdeutschland	-24,7%
	Deutschland	-35,1%
	Flach- und Hügelland	
	Ostdeutschland	-26,6%
	Deutschland	-36,3%
	Mittelgebirge	
	Ostdeutschland	-30,4%
	Deutschland	-37,1%
	Städte	
	Ostdeutschland	-39,2%
	Deutschland	-52,0%

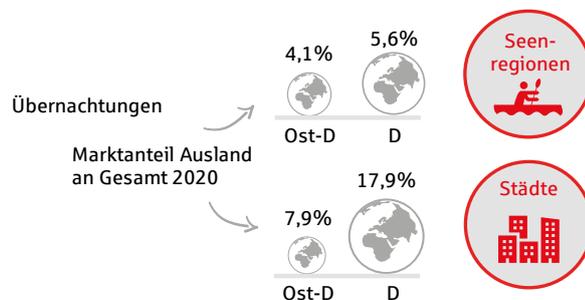
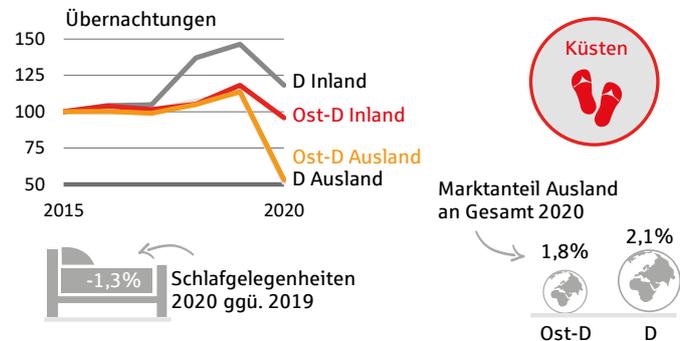


Abb. 7: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Der geringe Anteil der Auslandsübernachtungen in den ostdeutschen Städten (2019: 12,2 Prozent) sowie der eher klein- und mittelstädtisch geprägte Städte-tourismus haben sich in der Pandemie als Vorteil für die ostdeutschen Bundesländer erwiesen. Denn bundesweit waren vor allem die Großstädte mit mehr als 500.000 Einwohner, die sich im Vorjahr noch für über die Hälfte der Übernachtungen in Städten verantwortlich zeichneten, von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen (-59,7 Prozent). Besonders bitter: Die erfreulich starke Dynamik der ausländischen Nachfrage in den vergangenen Jahren machte den Städten 2020 besonders zu schaffen, da der Incoming-Markt (Deutschland insgesamt: -70,0 Prozent; Ostdeutschland: -60,5 Prozent) aufgrund der Reisebe-

schränkungen, Unsicherheiten et cetera deutlich mehr zu leiden hatte als der Inlandstourismus. Auch hier traf es vor allem die großen städtetouristischen Destinationen mit ihren zahlreichen Shopping-, Kultur- und MICE- Angeboten (-73,0 Prozent).

So fiel denn auch die Bilanz in den Städten Sachsens (-42,8 Prozent) und Thüringens (-45,4 Prozent) ausgesprochen ernüchternd aus. Die Zahlen der touristischen Zugpferde Dresden (-44,5 Prozent) und Leipzig (-45,6 Prozent) sowie Erfurt (-47,7 Prozent) und Weimar (-52,5 Prozent) sprechen eine deutliche Sprache.



Gute Chancen für Re-Start

Angebote rund um Wasser und Outdoor liegen im Trend. Gäste haben erhöhten Bedarf an aktuellen pandemiespezifischen Informationen vor der Reise und flexiblen Buchungsmöglichkeiten.



Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland

Der Besuch einer neuen Kunstausstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit dem Ausflugsdampfer ... Freizeit- und Kultureinrichtungen spielen als attraktive Ausflugsziele eine elementare Rolle für den Tourismus in den Destinationen, egal ob vom Wohn- oder vom Urlaubsort aus. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. An dem Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich insgesamt 705 Einrichtungen aus zehn Bundesländern. 2020 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen zusammen 39 Millionen und verteilte sich auf 18 Angebotstypen (Kategorien). Allein in Ostdeutschland machten 289 Betriebe aus 15 Kategorien mit. Zusammen begrüßten sie 2020 rund 19 Millionen Besucher, im Durchschnitt also etwa 66.000 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 Schlüsselrends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab?

1.1 Rahmenbedingungen 2020

Die Corona-Pandemie hat auch die Freizeitwirtschaft hart getroffen. Flächendeckende Schließungen zwischen Mitte März und Ende April 2020 sowie am Jahresende, Abstands- und Hygieneregeln sowie eine gewisse Zurückhaltung der Menschen bei Freizeitaktivitäten brachten große Verluste mit sich. Die Einrichtungen mussten innerhalb kürzester Zeit ein hohes Maß an Kreativität und Improvisationstalent beweisen sowie ihre Kommunikationsinfrastruktur aufstocken, um die Zeit zu überbrücken, präsent zu bleiben und für den Neustart gerüstet zu sein. Die Freizeitwirtschaft hat schnell gehandelt: Bereits nach kürzes-

ter Zeit wurden im letzten Frühjahr neue Online-Angebote zur Verfügung gestellt. Diese reichten von Live-Streams der Tierfütterungen in Zoos und virtuellen Rundgängen in Museen und Schlössern über Bildungs- und Bastelangebote für Kinder sowie Videos älterer Theater- und Konzertaufführungen bis hin zu speziellen Drive-In-Angeboten. Laut einer Befragung im Februar 2021 messen acht von zehn ostdeutschen Freizeiteinrichtungen digitalen Angeboten auch nach der Pandemie mehr Bedeutung zu als in den Jahren zuvor. Darüber hinaus wurden Spenden- oder Gutscheinkaktionen ins Leben gerufen, um die finanziellen Verluste zumindest minimal abzufedern. Dennoch sehen sich 20 Prozent bis 25 Prozent aller Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland trotz der vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen in ihrer Existenz bedroht. Während des zweiten Lockdowns waren (Stand: Februar 2021) in sieben von zehn Einrichtungen Mitarbeiter in Kurzarbeit, und jede zehnte Einrichtung musste wegen des zweiten Lockdowns ab November 2020 Mitarbeiter entlassen.

Die monatelangen Schließungen sind für viele Einrichtungen existenzbedrohend.

Neben eigenen Rücklagen waren Hilfs- und Förderprogramme die einzige Möglichkeit, durch die Krise zu kommen. Im Februar 2021 hatten bereits knapp drei Viertel der Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland Hilfsprogramme in Anspruch genommen, insbesondere Kurzarbeitergeld und Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung sowie Sofort- und Überbrückungshilfen. Diese finanzielle Unterstützung war immerhin für sechs von zehn Einrichtungen ausreichend. Lange Zeit hatten kommunal getragene Einrichtungen weniger Bedarf oder waren nicht anspruchsberechtigt, gerieten dann aber mit anhaltender Pandemiedauer ebenfalls immer mehr unter Druck. Hier bleibt abzuwarten, wie sich die Situation der öffentlichen Haushalte, insbesondere ab 2022, auch auf den Betrieb und die Investitionen der kommunalen Freizeit- und Kultureinrichtungen auswirken wird.

i Förderprogramm NEUSTART KULTUR

Das Förderprogramm NEUSTART KULTUR ist ein Rettungs- und Zukunftsprogramm für den Kultur- und Medienbereich, das im Sommer 2020 aufgelegt wurde. Mit knapp 60 Programmlinien und Mitteln in Höhe von einer Milliarde Euro soll es dazu beitragen, den Kulturbetrieb und die kulturelle Infrastruktur dauerhaft zu erhalten. Anfang Februar 2021 hat die Bundesregierung eine weitere Milliarde Euro für das Anschlussprogramm von NEUSTART KULTUR bereitgestellt.¹²

1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2020

Vorbemerkung: Infolge der coronabedingten Auswirkungen auf die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen liegt der Schwerpunkt im diesjährigen Barometer auf Vergleichen zwischen 2019 und 2020.

Die Besucherzahlen der Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland sind 2020 um 37,5 Prozent zurückgegangen. Damit waren die Verluste etwas geringer als in allen am Freizeitmonitoring teilnehmenden Bundesländern (-41,5 Prozent). Immerhin gut jede zehnte Einrichtung in Ostdeutschland konnte das Jahr 2020 trotz der Lockdowns mit einem Besucherplus abschließen. Hierbei handelt es sich allerdings vorrangig um Outdoor-Angebote sowie Einrichtungen mit großen Außenbereichen. Zudem waren Saisonbetriebe weniger von den Corona-Maßnahmen betroffen als Ganzjahresangebote. Letztlich bilanzierten alle Einrichtungstypen deutliche Besucher- und damit Umsatzrückgänge. >> **Abb. 8, Onlineband I Übersicht 10**

Besucherrückgänge in allen Kategorien; nur einzelne Einrichtungen mit einem Plus

1.3 Saisonverlauf

Der Saisonverlauf der Besucherzahlen zeigt die Extremsituation des Jahres 2020 eindrucksvoll auf.

→ Einem guten Jahresstart mit einer deutlichen Steigerung der Besucherzahlen im Januar (+18,3 Pro-

zent) und einem weiteren Wachstum im Februar (+5,1 Prozent) standen ab März zehn Monate mit gesunkenen Besucherzahlen gegenüber.

- In den Monaten April, November und Dezember gab es aufgrund der Lockdowns kaum Besucher in den Freizeiteinrichtungen. Lediglich Zoos/Tierparks, vereinzelt auch Landschaftsattraktionen, konnten ab Ende April wieder beziehungsweise im November/Dezember eingeschränkt öffnen, abhängig von den jeweiligen Vorgaben in den Ländern.
- Nach den noch erheblichen Verlusten im Mai (-62,2 Prozent) ist die schrittweise Öffnung der Freizeiteinrichtungen im Juni (-40,3 Prozent) bereits ablesbar.
- Zwischen Juli und Oktober lagen die Rückgänge „nur“ zwischen rund -10 und -16 Prozent. Die meisten Einrichtungen hatten zumindest eingeschränkt mit Hygienekonzepten, teils auch Besucherbegrenzungen geöffnet; und die meisten Menschen hatten ein großes Bedürfnis nach Erlebnissen. Auch der Trend, den Urlaub 2020 im eigenen Land zu verbringen sowie Ausflüge ins Umland zu unternehmen, kam den Freizeiteinrichtungen in diesen Monaten zugute. Bergbahnen, Freilichtmuseen/Besucherbergwerke, Landschaftsattraktionen und Naturinfozentren schnitten durchweg besser ab als im Vorjahreszeitraum. Auch die Ausflugsschiffahrt und Zoos/Tierparks verbuchten in drei der vier Monate ein Besucherplus.
- Für 2021 ist aufgrund des zweiten Lockdowns mit einem ähnlichen saisonalen Verlauf und Reise-/Ausflugsverhalten zu rechnen wie 2020.

Zwischen Juli und Oktober 2020 stabilisierten sich die Besucherzahlen – eine ähnliche Entwicklung ist für das laufende Jahr zu erwarten.

1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Ostdeutschland 2020

Die Jahresergebnisse der einzelnen Kategorien variieren aufgrund der Sondersituation 2020 besonders stark. Zwischen der Kategorie mit den geringsten Ver-

lusten (Landschaftsattraktionen -9,9 Prozent) und derjenigen mit den größten Einbrüchen (Besucherführungen in Industrie-/Sonstigen Anlagen -68,6 Prozent) liegen knapp 60 Prozentpunkte.

Die Unterschiede zwischen den Kategorien sind so groß wie nie.

- Outdoor-Einrichtungen wie Landschaftsattraktionen (-9,9 Prozent) und Zoos/Tierparks (-13,6 Prozent) sind am besten durch die Krise gekommen. Aufgrund ihres Angebotes an der frischen Luft hatten sie in den meisten Bundesländern mehr Öffnungstage als andere Kategorien. Darüber hinaus lassen sich hier Hygiene- und Abstandsregeln deutlich einfacher einhalten, und auch die Besucherbegrenzung fiel meist geringer aus als bei Indoor-Einrichtungen. Die Hälfte aller Zoos/Tierparks und Landschaftsattraktionen konnte die Besucherzahl im Vergleich zum Vorjahr sogar steigern. Die Erfolgsgeschichte der Zoos/Tierparks scheint also nur temporär gestoppt.

Outdoor-Einrichtungen und Saisonbetriebe konnten die Verluste in Grenzen halten.

- Die touristischen Verkehrsträger platzieren sich im Mittelfeld. Bergbahnen (-14,3 Prozent) waren auch in Pandemiezeiten beliebt, passend zu dem Trend, einen Natur- und Aktivurlaub zu verbringen. Die Fahrgastzahlen der Ausflugschiffahrt (-26,6 Prozent), die wegen Niedrigwassers in den letzten Jahren stark beeinträchtigt worden war, sowie die Fahrgastzahlen der Privaten Eisenbahnen (-27,2 Prozent), einer der dynamischsten Kategorien in Ostdeutschland, gingen wenigstens nur unterdurchschnittlich zurück.
- Naturinfozentren (-17,3 Prozent) und Freilichtmuseen/Besucherbergwerke (-19,9 Prozent) verloren 2020 knapp jeden fünften Besucher. Bei den Freilichtmuseen/Besucherbergwerken täuscht das Gesamtbild über die Lage einzelner Einrichtungen hinweg. Während einige wenige Einrichtungen zum Teil deutliche Gewinne verzeichneten, büßte die Hälfte der Teilnehmer in dieser Kategorie 40

Prozent und mehr bei den Besucherzahlen ein. Hier spielte insbesondere der Wegfall von Veranstaltungen eine große Rolle. Den Naturinfozentren kam zugute, dass sie vorrangig in den Sommermonaten geöffnet haben und von den Lockdowns daher viel weniger betroffen waren als andere Kategorien.

- Die ostdeutschen Freizeit-/Erlebniseinrichtungen waren seit ein paar Jahren auf der Erfolgsspur gewesen. 2020 kam rund ein Drittel weniger Besucher in die Einrichtungen (-35,4 Prozent). Die Unterschiede waren je nach Art des Angebotes – Indoor oder Outdoor – immens.
- Kultureinrichtungen wie Kirchen (-34,3 Prozent), Burgen/Schlösser (-42,4 Prozent) und Museen/Ausstellungen (-49,7 Prozent) hatten sich bereits in den letzten Jahren wenig dynamisch gezeigt. Von den Schließungen und weiteren Einschränkungen 2020 waren sie massiv betroffen, zumal sie Ganzjahresangebote darstellen.

i Fördermittel für das Nautineum (Deutsches Meeresmuseum)

Das Deutsche Meeresmuseum in Stralsund bekommt für sein Erweiterungskonzept am Standort Nautineum Fördermittel in Höhe von 20 Millionen Euro. Die Arbeiten sollen in den nächsten fünf Jahren parallel zur Modernisierung des Meeresmuseums erfolgen.¹³

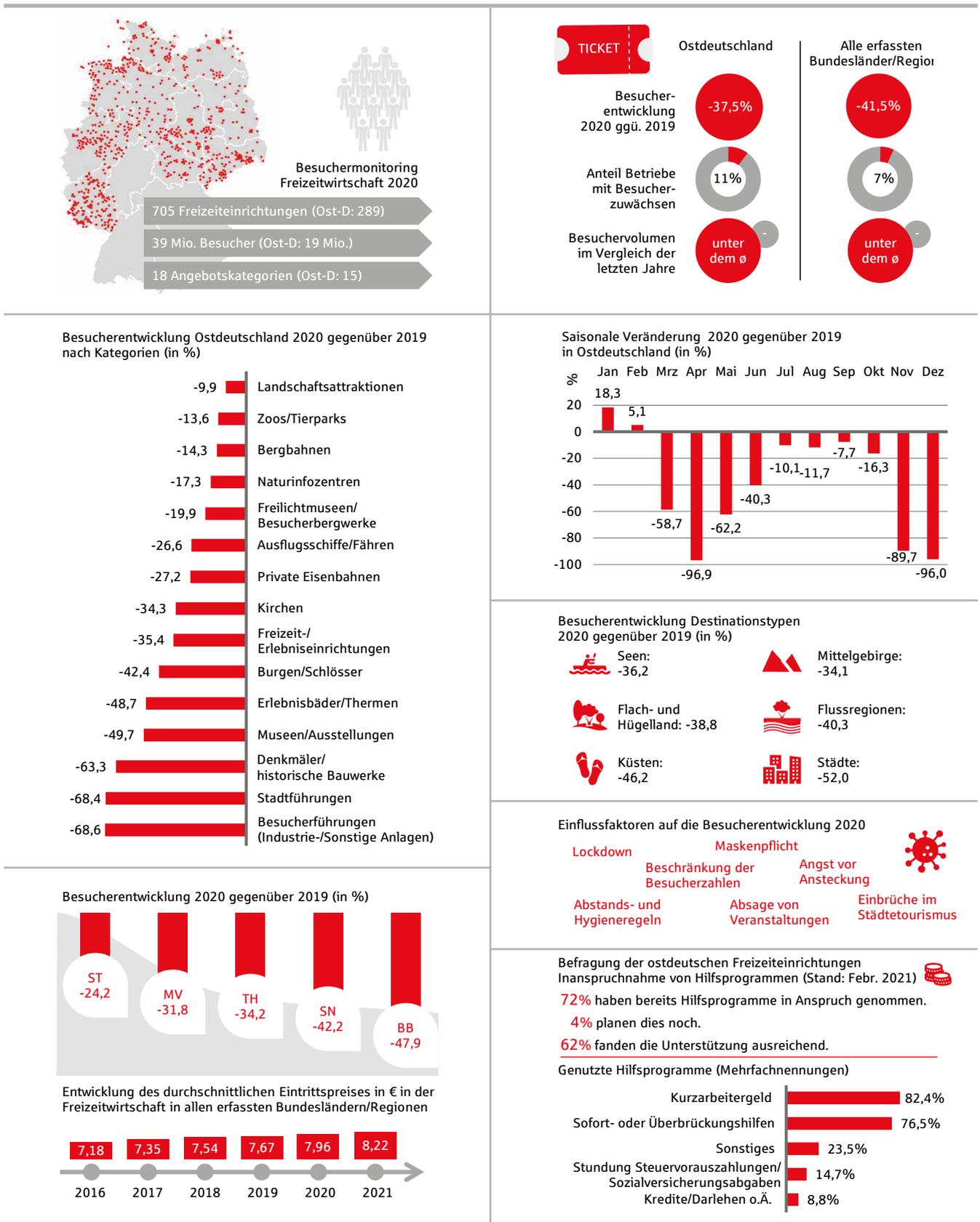


Abb. 8: Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Überblick

Quelle: dwif 2021, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft, Befragung der ostdeutschen Freizeiteinrichtungen (Februar 2021)

i Havel-Therme in Werder fertiggestellt

Nach fast zehn Jahren Bauzeit wurde im Herbst 2020 die Havel-Therme in Werder fertiggestellt. Das 50 Millionen Euro teure Projekt mit seinem mediterranen Flair konnte wegen der Corona-Pandemie noch nicht eröffnet werden, bietet seinen Gästen aber in Zukunft zwölf Saunen, mehrere Rutschen, eine Wildwasserbahn sowie mehrere Thermalbecken.¹⁴

- Die Besucherzahlen von Erlebnisbädern/Thermen (-48,7 Prozent) haben sich 2020 halbiert. Kein Wunder, ist doch die Nebensaison, die diesmal von den Lockdowns beeinträchtigt war, normalerweise besonders besucherstark. Zudem durften die Einrichtungen im Frühjahr erst sehr viel später öffnen als die meisten anderen Kategorien. Gewinner gab es hier keine; immerhin hatten die Ticketverkäufe schon in den Vorjahren stagniert.
- Denkmäler/historische Bauwerke (-63,3 Prozent), die Anbieter von Stadtführungen (-68,4 Prozent) sowie von Besucherführungen (Industrie-/Sonstige Anlagen, -68,6 Prozent) mussten die größten Einbrüche verkraften. An den Zahlen bei den Stadtführungen ist erkennbar, dass Städtetourismus 2020 kaum stattgefunden hat. Allerdings hatten die Anbieter schon infolge der Hitzesommer in den beiden Vorjahren erhebliche Rückgänge zu verzeichnen. Und Besucherführungen (Industrie-/Sonstige Anlagen) waren auch in den Vorjahren die Kategorie mit der geringsten Dynamik in Ostdeutschland gewesen.

Besucherentwicklung in den ostdeutschen Bundesländern

Auch zwischen den einzelnen Bundesländern gab es noch nie so deutliche Unterschiede wie 2020. Das resultiert unter anderem aus den unterschiedlichen Corona-Verordnungen der Länder. So konnten beispielsweise Zoos/Tierparks in Sachsen nach dem ersten Lockdown erst rund zwei Wochen später öffnen als die Zoos/Tierparks in Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Sachsen-Anhalt. In Mecklenburg-Vorpommern wiederum durften Museen erst knapp drei Wochen später öffnen als in Brandenburg. Und auch im zweiten Lockdown blieben Zoos/Tierparks in Brandenburg und Sachsen komplett geschlossen,

wohingegen sie in den anderen drei Bundesländern eingeschränkt öffnen durften. >> **Abb. 8, Onlineband Übersicht 11**

Hier die Ergebnisse im Detail:

- Die Freizeitwirtschaft in Sachsen-Anhalt ist vergleichsweise glimpflich durch die Krise gekommen. Hier ging „nur“ jeder vierte Besucher verloren (-24,2 Prozent). Mit den Freilichtmuseen/Besucherbergwerken (+7,4 Prozent) gelang es einer Kategorie sogar, ein Besucherplus ins neue Jahr zu retten. Auch die Zoos/Tierparks mussten lediglich Rückgänge von -3,3 Prozent verkraften. 16 Prozent der Einrichtungen legten 2020 sogar zu.
- In Mecklenburg-Vorpommern lagen die Rückgänge mit -31,8 Prozent deutlich unter denen der Konkurrenz in den anderen Ländern. Zoos/Tierparks kamen mit einem Besucherplus von 4,7 Prozent gut durch das erste Jahr mit Corona-Pandemie. Auch in den Naturinfozentren war der Rückgang mit -9,7 Prozent noch überschaubar; jede fünfte Einrichtung hat ihre Besucherzahl sogar gesteigert.
- In Thüringen lagen die Besucherrückgänge bei -34,2 Prozent, womit das Bundesland knapp besser dasteht als Ostdeutschland insgesamt. Stadtführungen hingegen waren überdurchschnittlich stark betroffen und verzeichneten Rückgänge von -81,1 Prozent.
- Die sächsische Freizeitwirtschaft hat es besonders hart getroffen (-42,2 Prozent), worin sich die erhebliche Bedeutung des Städtetourismus für das Land widerspiegelt. Lediglich bei den Landschaftsattraktionen lagen die Verluste im einstelligen Bereich.
- Die höchsten Verluste aber gab es in Brandenburg (-47,9 Prozent). Hier gelang es in keiner Kategorie, die Verluste wenigstens abzumildern. Alle Angebotstypen verloren mindestens ein Fünftel des Besuchervolumens. Nur zwei der 36 Einrichtungen konnten das Vorjahresergebnis übertreffen. Nach den positiven Entwicklungen der Vorjahre – zwischen 2014 und 2019 hatten die Besucherzahlen um 9,6 Prozent zugenommen – ist das ein herber Rückschlag.

Die Freizeiteinrichtungen in den ostdeutschen Bundesländern waren 2020 unterschiedlich stark von der Corona-Pandemie betroffen.

1.5 Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Das Tourismusbarometer hat 2009 erstmals und seit 2014¹⁵ regelmäßig und vergleichbar die Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft untersucht. 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.¹⁶

Der Preisanstieg setzt sich fort.

In den letzten fünf Jahren hat es in allen Kategorien einen Preisanstieg gegeben. 2021 liegen die Preise aller am Freizeitmonitoring teilnehmenden Einrichtungen 14,5 Prozent über dem Niveau von 2016.

>> **Abb. 8**

Es bleibt abzuwarten, ob sich die Auswirkungen der Corona-Pandemie – erhöhte Hygieneanforderungen und starke Umsatzeinbußen – auch in Preiserhöhungen niederschlagen werden.

→ 2021 liegen die Ticketpreise 26 Cents über denen des Vorjahres. Die Teuerungsrate war mit 3,2 Prozent jedoch niedriger als 2020. Auch die Inflationsrate insgesamt (+1,0 Prozent) sowie im Segment Freizeit, Unterhaltung und Kultur (+1,7 Prozent) bestätigen diese Entwicklung.¹⁷

→ Die größten Preisanstiege gab es 2021 bei den touristischen Verkehrsträgern; Ausflugschiffahrt (+17,5 Prozent), Bergbahnen (+8,8 Prozent) und Private Eisenbahnen (+8,2 Prozent) erhöhten ihre Preise 2021 am deutlichsten. Aber auch Kirchen (+8,6 Prozent) waren vorn mit dabei.

→ In den ostdeutschen Freizeiteinrichtungen stiegen die Durchschnittspreise 2021 mit +2,7 Prozent vergleichsweise moderat. Hier hatte bereits im Vorjahr eine deutliche Preisanpassung nach oben stattgefunden. Besucherführungen (Industrie-/ Sonstige Anlagen, +11,4 Prozent) und die Ausflugschiffahrt (+10,4 Prozent) erhöhten die Preise am stärksten. Bei den Besucherführungen handelte es sich um die erste Preiserhöhung seit 2017. Hingegen sind die Tickets für Naturinfozentren 2021 um 3,5 Prozent günstiger geworden.

→ Im Vergleich zu 2016 sind die Preise in den ostdeutschen Freizeiteinrichtungen um 16,1 Prozent gestiegen und damit etwas stärker als in allen betrachteten Einrichtungen. Dabei haben Landschaftsattraktionen (+34,5 Prozent), Ausflugschiffahrt (+27,6 Prozent) und Kirchen (+24,4 Prozent) die höchsten Teuerungsraten.

i **Augmented Reality mit dem HistoPad auf der Albrechtsburg Meissen**

Die Albrechtsburg in Meissen bietet Gästen mit dem HistoPad ein Novum in Deutschland. Ein hochmoderner Tablet-Guide sorgt mit Augmented Reality und 3D-Inszenierungen für ein ganz neues Besuchserlebnis.¹⁸

2 **Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe**

2.1 **Konjunktur- und Marktbewertung**

Deutsche Wirtschaft steckt seit einem Jahr in der Krise

Nach zehnjähriger Wachstumsphase wurde die deutsche Wirtschaft im Jahr 2020 von einer starken Rezession getroffen. Der Ausbruch der Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen zu ihrer Bekämpfung ab dem Frühjahr 2020 führten zu einem Rückgang des preisbereinigten Bruttoinlandsproduktes (BIP) um 5,0 Prozent. Stärker war die Wirtschaftsleistung nur während der globalen Finanzkrise im Jahr 2009 geschrumpft, als das BIP um 5,7 Prozent unter dem Vorjahresniveau gelegen hatte. Damals

hatte das Gastgewerbe jedoch nicht zu den Hauptbetroffenen gehört. Insgesamt entwickelte sich das deutsche BIP in den vier Quartalen des Jahres 2020 parallel zum Pandemieverlauf: Nach dem historischen Einbruch um 9,7 Prozent im 2. Quartal setzte im 3. Quartal ein deutlicher Erholungsprozess ein (+8,5 Prozent), der durch die zweite Pandemiewelle und den erneuten Lockdown zum Jahresende gebremst wurde. Das 4. Quartal endete mit einer Stagnation (-0,1 Prozent).

Auch im 1. Quartal des laufenden Jahres belasten die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie die deutsche Wirtschaft. Entsprechend getrübt ist die Stimmungslage in den Unternehmen. Der Ifo-Geschäftsklimaindex, ein Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland, lag im Januar bei 90,3 Punkten. Der Trend ist jedoch positiv, denn seit dem Umfragetiefpunkt im April 2020 (75,6 Punkte) ist der Wert fast kontinuierlich gestiegen. Auch der GfK-Konsumklimaindex, der die Konsumneigung der Privathaushalte misst, liegt nach wie vor auf einem weit unterdurchschnittlichen Wert von -12,7 Punkten (Stand: März 2021). Insgesamt wirkt sich die Pandemie weiterhin massiv auf die Unternehmens- und Verbraucherstimmung aus und mindert somit sowohl die Konjunktur- und Einkommenserwartung als auch die Kauflust der Deutschen. Fest steht: Ohne die dauerhafte Eindämmung der Corona-Pandemie und weitere Öffnungsschritte wird sich die Gesamtwirtschaft nicht spürbar erholen.

2020 war in vielen Bereichen durch Einschränkungen und Schließstage geprägt.

Durchschnittlich rund 100 Tage¹⁹ waren die Betriebe im ostdeutschen Gastgewerbe 2020 geschlossen, weitere 91 Tage nur eingeschränkt geöffnet. Anders ausgedrückt: Die befragten Gastgeber konnten nur 42 Prozent ihrer „normalen“ Öffnungszeiten von im Schnitt 330 Tagen nutzen und weitere 28 Prozent der Tage nur eingeschränkt. Fast ein Drittel der Tage blieben die Betriebe geschlossen. Zusammen mit den eingeschränkten Betriebstagen entspricht dies dem von den befragten Betrieben gemeldeten Nachfragerückgang von 40 Prozent im Median. Der Gewinnrückgang liegt mit 50 Prozent im Median noch etwas höher. Der Unterschied zwischen Nachfrage- und Gewinnrückgang ist im Beherbergungsbereich auf niedrigere

Zimmerpreise zurückzuführen, in der Gastronomie auf geringere Durchschnittsumsätze und in beiden Segmenten auf höhere Kosten durch umfangreichere Hygienevorschriften. >> **Abb. 9**

Umsatz im Gastgewerbe trotz des starken Sommers um fast die Hälfte eingebrochen

Auch wenn der wirtschaftliche Einbruch insgesamt dank milliardenschwerer Staatshilfen niedriger ausfiel als befürchtet: Einzelne Branchen hat es deutlich stärker getroffen, vor allem den Tourismus und das Gastgewerbe. Anhaltende Einschränkungen und punktueller Stillstand im Gastgewerbe sorgten allein im Zeitraum März bis Dezember 2020 für einen nie da gewesenen Umsatzeinbruch um (preisbereinigt) 47,1 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Seit Beginn der Einschränkungen gab es keinen Monat, in dem die Umsätze im Gastgewerbe bundesweit real wieder das Niveau des jeweiligen Vorjahresmonats erreichten – auch nicht im Sommer, als sich die Branche dank der weitreichenden Lockerungen etwas erholen konnte. Der August 2020 war für das Gastgewerbe der umsatzstärkste Monat des Jahres; und das bundesweit mit 20,5 Prozent unter dem Vorjahresniveau.

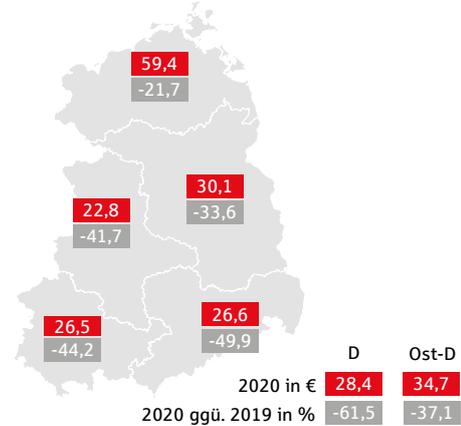
Große regionale Unterschiede in der Umsatzentwicklung

Die Pandemie hat viele Urlaubervorlieben hinsichtlich Destinations- und Betriebstypen temporär verändert, andere wiederum bestätigt. Diese Veränderungen sind teilweise auch an den Umsätzen des ostdeutschen Gastgewerbes ablesbar, denn die Umsätze sind regional unterschiedlich stark zurückgegangen. Das Gastgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern setzte preisbereinigt 23 Prozent weniger um als im Vorjahr. In den vier anderen Bundesländern verringerte sich der Umsatz um mehr als 30 Prozent; am stärksten traf es Thüringen mit 35 Prozent. Zum Vergleich: Deutschlandweit verlor das Gastgewerbe durchschnittlich 39 Prozent des Umsatzes. Das ostdeutsche Gastgewerbe hat es nicht so massiv getroffen, weil es eine andere Angebots- und Nachfragestruktur hat. Es ist nicht so städtisch geprägt, deutlich weniger von Segmenten wie Tagungen, Kongressen, Messen und klassischen Geschäftsreisen abhängig und hat geringere internationale Überachtungsanteile.

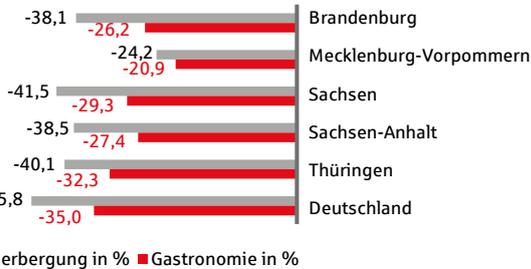
Ifo-Geschäftsklimaindex für Deutschland (Index 2015 = 100)



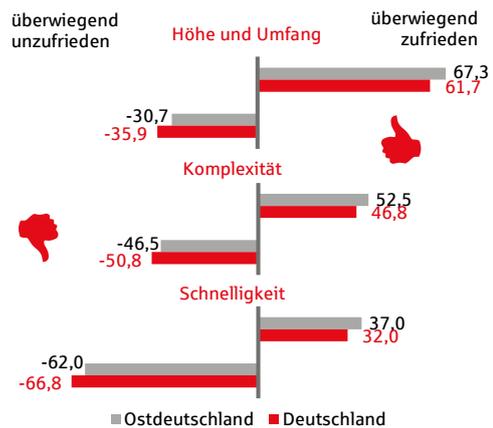
RevPaR 2020 in € und Veränderung ggü. 2019 (in %)



Reale (preisbereinigte) Umsatzentwicklung in Beherbergung und Gastronomie 2020 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



Wie zufrieden sind Sie mit Höhe und Umfang der Hilfen, mit der Komplexität der Beantragung und mit der Schnelligkeit der Hilfe/Auszahlung? (Gastgewerbe im Januar 2021; in % der Befragten)



Wie hoch schätzen Sie den Nachfragerückgang (in %) im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr ein? (Gastgewerbe im Januar 2021)



DIHK-Saisonumfrage: Wo sehen Sie die größten Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens in den kommenden zwölf Monaten? (Gastgewerbe Deutschland im Herbst 2020; in %)

Risiko	2020 (%)	2019 (%)
Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	52	43
Arbeitskosten	46	59
Inlandsnachfrage	44	24
Fachkräftemangel	40	71
Auslandsnachfrage	39	10
Energie- und Rohstoffpreise	27	45
Finanzierung	18	10
Wechselkurs	1	1

Wie viele Tage hatten Sie coronabedingt im Jahr 2020 geschlossen oder nur eingeschränkt geöffnet? (Gastgewerbe im Januar 2021; in %)

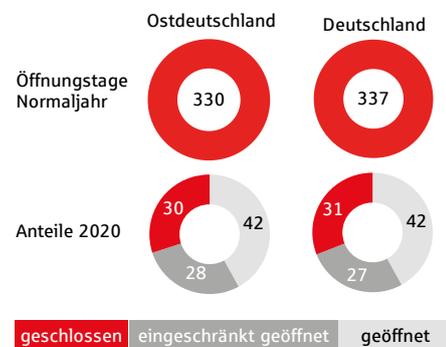


Abb. 9: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das ostdeutsche Gastgewerbe

Quelle: dwif 2021, ifo Institut, STR Global, Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt, DIHK, Ergebnisse einer dwif-Befragung bei ostdeutschen Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben

Ostdeutsche Betriebe sind etwas weniger von Umsatzrückgängen betroffen.

Insgesamt hat das Beherbergungssegment deutlich stärker unter Nachfragerückgängen und Umsatzeinbrüchen gelitten als die Gastronomie: In beiden Lockdowns 2020 durften nur Geschäftsreisende beherbergt werden; sämtliche Tagungen und Einnahmen durch Zusatzangebote wie Wellness fielen weg. Damit verbuchten die Beherbergungsbetriebe in Deutschland im Durchschnitt rund 46 Prozent weniger Einnahmen, in den ostdeutschen Bundesländern waren es -24 bis -42 Prozent. Die Gastronomie hatte in den Lockdown-Monaten einen etwas größeren Handlungsspielraum: Sie konnte – zumindest im urbanen Raum und an Ausflugszielen – Außer-Haus-Verkauf und Lieferservice anbieten. Insgesamt fiel der Gastronomieumsatz in Deutschland um -35 Prozent, in Ostdeutschland bewegte sich der Verlust zwischen -21 und -32 Prozent. >> **Abb. 9**

Seit November 2020 dürfen Hotels in Deutschland nur Geschäftsreisende beherbergen, und die Gastronomie ist bis auf Abhol- und Lieferangebote geschlossen. Die allermeisten Betriebe erwirtschaften somit seit mehreren Monaten nur einen Bruchteil ihres regulären Umsatzes. Und obwohl die grundsätzliche Bereitschaft der Bevölkerung, zu reisen und gastronomische Angebote zu nutzen, als sehr hoch eingestuft wird, so wird es kaum Nachholeffekte geben, denn nicht erbrachte Dienstleistungen wie nicht vermietete Zimmer und nicht verkaufte Speisen während der Schließung können nur punktuell und bis zu einem gewissen Grad nachgeholt werden.

Verbände fordern Perspektiven und weitere finanzielle Hilfen

In Anbetracht der deutlichen Umsatzeinbußen hat sich die finanzielle Situation der Betriebe in den letzten Monaten weiter zugespitzt, weshalb die Branchenverbände – insbesondere seit Beginn des zweiten Lockdowns im November 2020 – verstärkt auf die gewaltigen Herausforderungen der Branche hinweisen. Ihre Appelle an die Politik fokussieren auf zwei Themen: Die Branche fordert zum einen eine Öffnungsperspektive unter definierten Voraussetzungen verbunden mit einem schlüssigen Konzept für den

Neustart. Zum anderen müssen die finanziellen Hilfen für die Betriebe länger, schneller und unbürokratischer erfolgen. Denn der Bedarf wird bei Wiedereröffnung nicht schlagartig abbrechen (Stichworte: Investitionsstau, Überschuldung).

Vor allem der DEHOGA-Bundesverband bekräftigt, dass Beherbergung und Gastronomie schon vor der Pandemie umfangreiche Hygiene- und Schutzkonzepte vorweisen konnten und diese nun noch weiter verschärft haben. Das Gastgewerbe trotzdem geschlossen zu halten sei ein „Sonderopfer“, um andere Arbeits- und Lebensbereiche weiter laufen zu lassen, und eine Aufstockung und Verlängerung der Hilfsprogramme somit die logischen Konsequenzen. Dabei geht es um die Erstattung der Fixkosten für Betriebe, das Ansetzen eines Unternehmerlohns, die Fortführung der Schadensregulierung für größere Unternehmen und die schnellstmögliche Auszahlung der Hilfen für alle Unternehmen, die inzwischen mehrere Monate in Verzug ist. Zudem sollten „ergänzende Hilfsinstrumente“ für Unternehmen wie Bars, Diskotheken und die Veranstaltungswirtschaft entwickelt werden, weil diese von der Pandemie besonders schwer und lange betroffen seien.

Die Beherbergungspreise in Ostdeutschland stiegen entgegen dem bundesweiten Trend

Die Umsatzverluste im Beherbergungssegment sind nicht nur der gesunkenen Auslastung geschuldet, sondern auch Folge eines bundesweit geringeren Durchschnittspreises. Gerade in der Preispolitik sind die Unterschiede zwischen Destinationen- und Betriebstypen sichtbar: Aufgrund der hohen Nachfrage konnten Hotelbetriebe in freizeittouristisch starken Destinationen – vor allem an der Küste und an Seen – ihre Preise während der Öffnungsphase sogar erhöhen. Betriebe, deren Konzept auf Geschäftsreisende und ausländische Gäste ausgerichtet ist (zum Beispiel Tagungs-, Messe- und Stadthotels), mussten deutliche Preisabschläge vornehmen. Die Angebotsstruktur in Ostdeutschland ist weniger auf Geschäftstourismus ausgelegt. Angesichts der hohen Inlandsnachfrage und des häufig einkalkulierten Hygieneaufschlags setzten die Betriebe in Ostdeutschland um 6 Prozent höhere Preise durch als im Vorjahr, während sie in Deutschland insgesamt um 14 Prozent sanken. Fast alle ostdeutschen Bundesländer erzielten stabile bis

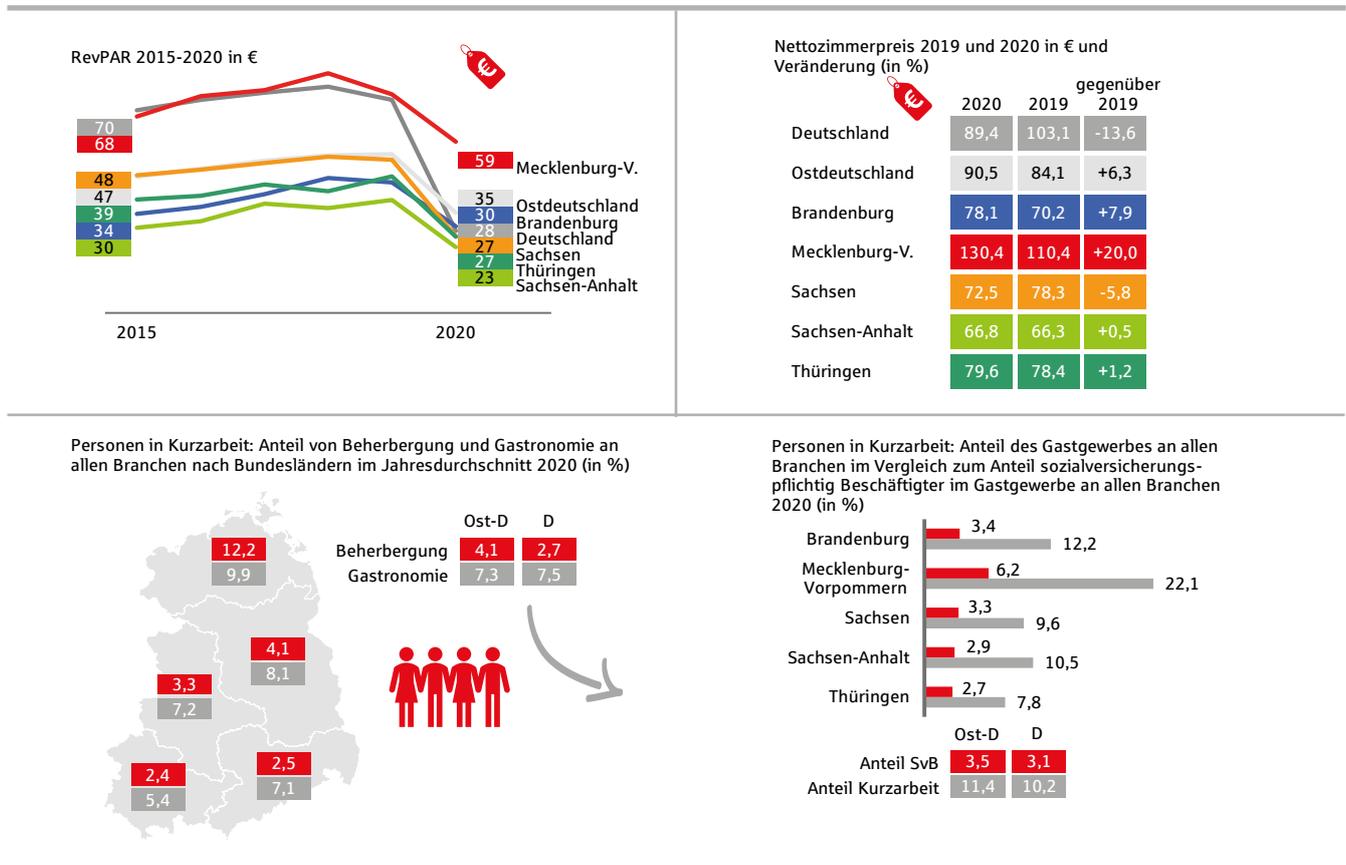


Abb. 10: Ausgewählte Kennzahlen für das ostdeutsche Gastgewerbe mit Blick auf die Corona-Krise
Quelle: dwif 2021, STR Global, Bundesagentur für Arbeit

steigende Durchschnittspreise. Lediglich die Betriebe in Sachsen mit den beiden Großstädten Dresden und Leipzig mussten ihre Zimmer günstiger vermieten als im Vorjahr. Offen bleibt, wie sich die Preise nach der Corona-Pandemie entwickeln werden. Denkbar wäre, dass die zu erwartenden Marktaustritte im Beherbergungssegment zu einer Angebotsverknappung führen, was sich bei steigender Nachfrage in höheren Preisen niederschlägt. Gleichzeitig sind jedoch weiterhin viele Bauvorhaben und Planungen im Gange, die für zusätzliche Kapazitäten am Markt sorgen werden. >> **Abb. 10**

nen RevPAR von 28,40 Euro. Im Vorjahr lag der Wert noch bei 73,90 Euro. Es gibt keine konkrete Messlatte, wie hoch der RevPAR eines Betriebes sein muss, da hier interne Faktoren wie das Lohnniveau, der Umfang der Servicebereiche und externe Faktoren wie Saison und Zielgruppen eine Rolle spielen. Klar ist jedoch: Es ist betriebswirtschaftlich unrentabel, den Betrieb bei einem RevPAR von unter 10 Euro aufrechtzuerhalten, was in den Lockdown-Monaten allerdings oftmals der Fall war.

Beherbergungsbetriebe erzielten fast zwei Drittel weniger Umsatz je Zimmer

Ein Blick auf den RevPAR 2020 – den Umsatz je verfügbarem Zimmer – verdeutlicht, wie dramatisch die Situation für die Beherbergungsbetriebe ist. Im Jahresdurchschnitt erzielten deutsche Hotelbetriebe ei-

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 7.750 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen.²⁰ Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellen Daten aus dem Jahr 2019.²¹ Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

Umsatzrendite und Cash-Flow im ostdeutschen Gastgewerbe leicht rückläufig

Die EBIL-Daten des Jahres 2019 sind noch unberührt von der Pandemie und ermöglichen somit eine Orientierung im Hinblick auf die Ausgangssituation der ostdeutschen Betriebe. Die Gewinnmargen im ostdeutschen Gastgewerbe entwickelten sich ähnlich wie die der Betriebe deutschlandweit: Langfristig blieb die Umsatzrendite stabil bei 7,2 Prozent, im Vergleich zum Vorjahr ist sie allerdings deutlich um 1,6 Prozentpunkte gesunken. Gastronomie und Beherbergung haben dabei gleichermaßen zu diesem Rückgang beigetragen. In Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern wiesen beide Branchensegmente erhebliche Verluste auf: Für die Beherbergungsbetriebe wurden 2,0 Prozentpunkte weniger Umsatzrendite ermittelt, in der Gastronomie waren es sogar mehr als 4 Prozentpunkte weniger. Positiv haben sich die Beherbergungsbetriebe in Sachsen-Anhalt entwickelt: Sie schnitten als Einzige in Ostdeutschland besser ab als im Vorjahr (+1,6 Prozentpunkte). >> **Abb. 11**

Ähnlich verlief die Entwicklung der Cash-Flow-Rate, welche die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen abbildet. Sowohl langfristig als auch im Vergleich zum Vorjahr ist eine leicht rückläufige Tendenz zu beobachten. Im Median nahm die Cash-Flow-Rate im ostdeutschen Gastgewerbe kurzfristig und langfristig um jeweils rund 1 Prozentpunkt ab. Bundesweit gab es kurzfristig noch einen größeren Rückgang (-1,8). Das bedeutet, dass der vormals große Abstand zwischen der deutschlandweiten und der ostdeutschen Cash-Flow-Rate geschmolzen ist und die Werte 2019 gleichauf bei etwa 13 Prozent lagen. Bei den Gastronomiebetrieben sticht Sachsen-Anhalt heraus: Im Durchschnitt erreichten die Betriebe mit 18,2 Prozent

die höchste Cash-Flow-Rate und konnten sich deutlich verbessern. Im Beherbergungsgewerbe verschafften sich die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern den größten finanziellen Handlungsspielraum (18,4 Prozent). Kurzfristig wie langfristig betrachtet sank die Cash-Flow-Rate in der Beherbergung etwas stärker als in der Gastronomie, so dass 2019 beide Branchensegmente gleichauf lagen. >> **Abb. 11**

Steigende Kosten in allen Bereichen

Sinkende Umsatzrenditen und Cash-Flow-Raten könnten auch ein Hinweis auf höhere Aufwendungen im Unternehmen sein. Und tatsächlich ist die Gesamtaufwandsquote im ostdeutschen Gastgewerbe kurzfristig um 7 Prozent gestiegen. Alle hierin enthaltenen Aufwandsarten – Personal, Miete, Zinsen, Investitionen und Abschreibungen – stiegen 2019 an. Daran hatten die Personalkosten mit einem Median von 37 Prozent des Umsatzes den größten Anteil. 2019 waren die Ausgaben für das gastgewerbliche Personal im ostdeutschen Gastgewerbe über 3 Prozentpunkte höher als im Bundesgebiet; zehn Jahre zuvor hatten sie fast noch gleichauf gelegen (27 bis 28 Prozent). Mit der Einführung des Mindestlohns im Jahr 2015 hat sich der Personalaufwand zwar erhöht, doch die Branche wird als Arbeitgeber mittelfristig attraktiver. Problematisch ist, dass viele die erforderlichen Preiserhöhungen am Markt noch nicht durchgesetzt haben.

Unter den weiteren Aufwandsarten sind die Mietkosten und Abschreibungen die größten Positionen. Nach zwei stabilen Jahren ist der Mietaufwand wieder gestiegen. Auch hier lassen sich Unterschiede zwischen den Bundesländern und Branchensegmenten erkennen. In Brandenburg und Sachsen-Anhalt sind die prozentualen Kosten für die Miete gesunken, während sie in den anderen Ländern gestiegen sind. In Thüringen ist der Anstieg besonders hoch, betrifft jedoch ausschließlich die Beherbergungsbetriebe. Generell ist der Anstieg bei der Beherbergung etwas höher, was häufig auf vorhandene Pachtmodelle zurückzuführen ist. Die etwas höhere Abschreibungsquote weist auf ein höheres Investitionsniveau in den Vorjahren hin. >> Onlineband Übersicht 18 und 19

Eigenkapital steigt – liegt aber weiterhin auf einem geringen Niveau

Insgesamt hat sich die Eigenkapitalquote in den Betrieben aller ostdeutschen Bundesländer kurz- wie langfristig erhöht. Dabei konnte das Beherbergungssegment deutlich stärker zulegen als die Gastronomie. Der dadurch entstandene größere finanzielle Spielraum ermöglicht es den Betrieben, mehr zu investieren und ihre Schulden schneller zu tilgen, und versetzt sie bei der Kreditvergabe in eine bessere Position. Die kräftigere Eigenkapitaldecke sorgte zudem für einen etwas größeren Puffer, um die pandemiebedingten Verluste seit 2020 wenigstens eine Zeitlang auffangen zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das ostdeutsche Gastgewerbe im Jahr 2019 durch höhere Umsätze, steigende Kosten und stagnierende Gewinnmargen geprägt war. Positiv hervorzuheben bleibt die langfristige Steigerung der Eigenkapitalquote, die jedoch weiterhin geringer ausfällt als in anderen Branchen und inzwischen im Zuge der Corona-Pandemie weitgehend aufgezehrt worden sein dürfte. Die Ausgangslage für die folgende Krisenzeit war somit durchwachsen: auf der einen Seite die höhere Eigenkapitalquote und damit bessere Kreditwürdigkeit, auf der anderen Seite die niedrigere Liquidität.

2.3 Finanzielle Unterstützung gastgewerblicher Betriebe während der Krise

Finanzielle Hilfen sind notwendig und müssen schnell ausbezahlt werden

Aufgrund der Liquiditätsengpässe sind die Instrumente zur Soforthilfe von Bund und Ländern aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig. Diese Einschätzung wird durch eine Online-Befragung des Tourismusbarometers im ostdeutschen Gastgewerbe bestätigt: Mehr als 82 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass die finanziellen Mittel ihres Betriebes ohne Hilfen von außen nicht ausreichen, um die Krise zu überstehen. Dabei geht es vor allem um die staatliche Übernahme von Fixkosten wie Personalkosten und Mieten/Pachten.

Fast alle befragten Betriebe (94 Prozent) haben während der Corona-Pandemie Hilfen von Bund und Ländern in Anspruch genommen. Einige Betriebe an den touristischen Sommer-Hotspots konnten einen finanziellen Puffer aufbauen oder hatten ohnehin eine Winterpause eingeplant. Diese mussten somit dank punktuell besserer Voraussetzungen bisher keine Hilfen beantragen. Die Hilfsprogramme konzentrierten sich außerdem lange auf kleine und mittelständische Betriebe. Größere Betriebe waren aufgrund der bis Ende 2020 geltenden Hilfsobergrenzen von den Maßnahmen ausgeschlossen. Die anhaltenden Umsatzausfälle haben aber auch diesen Betrieben zugesetzt, weshalb sie Unterstützung benötigen. Die EU hat hier inzwischen nachgebessert und die Beihilfegrenze von 0,8 auf 2,0 Millionen Euro erhöht. Nun können auch größere Betriebe, regionale mittelgroße Hotelketten und Systemgastronomen darauf zugreifen.

i Kurzarbeitergeld ist das am häufigsten genutzte Hilfsangebot

Laut einer Umfrage der ahgz nutzen alle befragten Hotelbetriebe das Instrument der Kurzarbeit. Auf diese Weise können Betriebe massiv Personalkosten einsparen und Entlassungen vermeiden. Der Bundesagentur für Arbeit zufolge wurde im Jahr 2020 für rund 14,4 Millionen Personen deutschlandweit Kurzarbeit angezeigt. Davon sind rund 1,5 Millionen Angestellte, also rund 10 Prozent dem Gastgewerbe zugeordnet. Zum Vergleich: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Gastgewerbe stellen insgesamt 3 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland. Dabei ist die Gastronomie deutlich stärker betroffen als die Beherbergung, denn drei Viertel der Personen in Kurzarbeit, insgesamt rund 1 Million Menschen, sind in der Gastronomie tätig.

Mit Höhe und Umfang der finanziellen Hilfen waren die befragten Betriebe in Ostdeutschland überwiegend zufrieden: Zwei Drittel gaben an, dass die errechneten Hilfspflichten ausreichen. Die großzügig bemessenen November- und Dezember-Hilfen, die einen einmaligen Zuschuss in Höhe von bis zu 75 Prozent des jeweiligen Vorjahresumsatzes bedeuteten,

haben viele Betriebe zunächst optimistisch gestimmt, doch die Hilfgelder wurden dann nur sehr schleppend ausgezahlt, was die Stimmung und Zuversicht wieder trübte. Nur etwa ein Drittel der befragten ostdeutschen Unternehmen gaben an, dass sie mit der Geschwindigkeit der Hilfe überwiegend zufrieden waren. Über mehrere Monate hinweg mussten viele Betriebe lediglich mit Abschlagszahlungen auskommen, da die Anträge noch geprüft oder korrigiert werden mussten.

Corona-Hilfen: Jeder zweite Betrieb findet Zugangsbedingungen und Anträge zu unübersichtlich.

Die komplexe Beantragung ist ein weiterer Knackpunkt, der zu partieller Unzufriedenheit führt.

Die gastgewerblichen Betriebe mussten sich in den letzten Monaten regelrecht durch einen Irrgarten der Möglichkeiten für finanzielle Unterstützung kämpfen. Nur etwa die Hälfte der befragten ostdeutschen Betriebe fanden die Regelungen übersichtlich und waren überwiegend zufrieden mit der Antragstellung. Eine Rolle spielt dabei sicherlich die teilweise unklare Information über die Zugangsvoraussetzungen, so dass häufig externe Hilfe in Anspruch genommen werden musste.

Insgesamt waren die Betriebe im ostdeutschen Gastgewerbe etwas zufriedener mit den Hilfszahlungen als der bundesweite Durchschnitt. Das sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die meisten Betriebe in einer finanziellen Notlage befinden und die Sehnsucht nach Planbarkeit und Normalität bei allen Betrieben gleichermaßen groß ist.

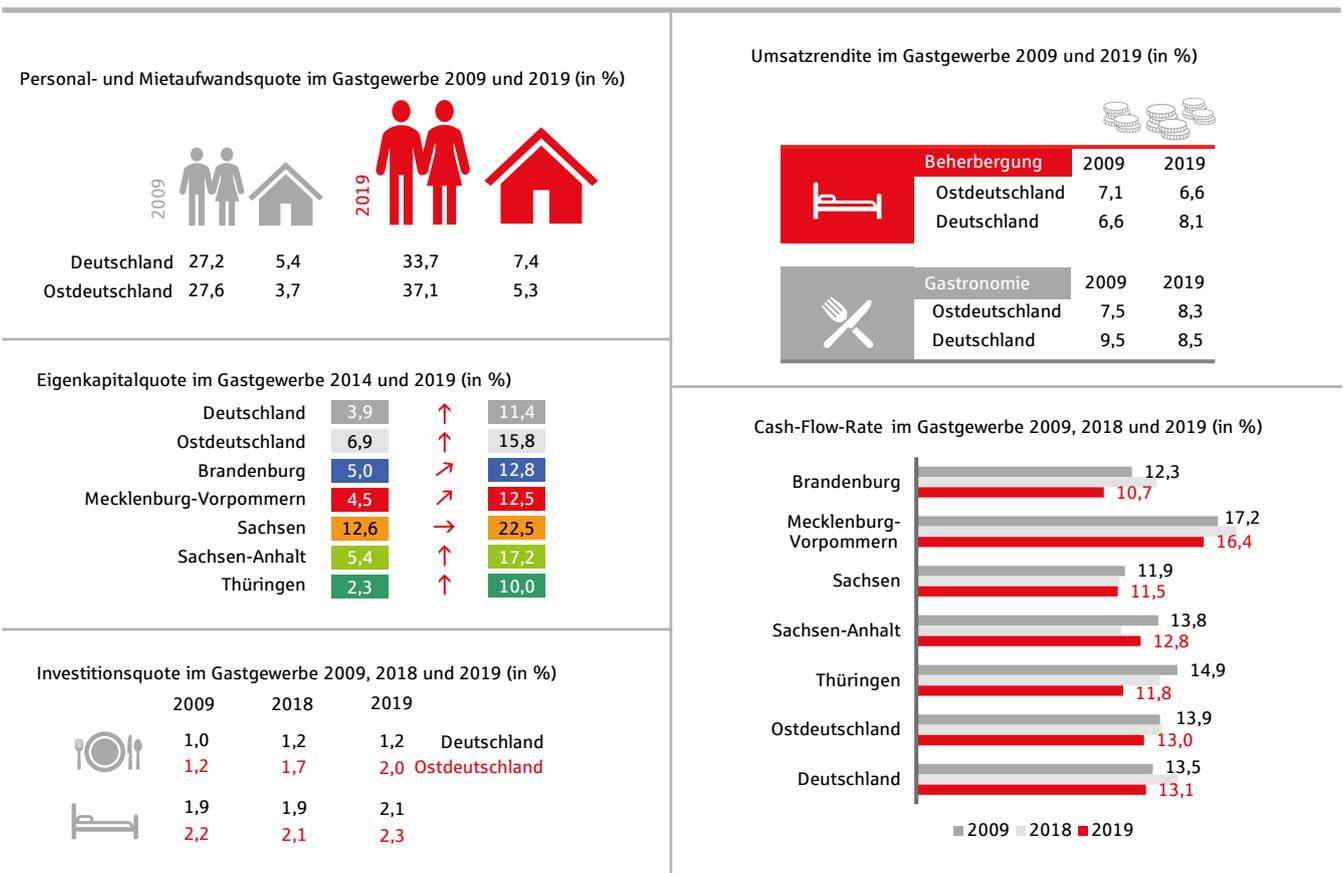


Abb. 11: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des ostdeutschen Gastgewerbes
Quelle: dwif 2021, Daten: DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL)

3 Qualität der Betriebe

Das Jahr 2020 hat Betriebe wie Tourismusorganisationen im Qualitätsmanagement vor zusätzliche Herausforderungen gestellt. Das Qualitätsbewusstsein der Gäste ist nach wie vor hoch. Die Ansprüche an Hygienemaßnahmen oder transparente digitale Informationen sind sogar gestiegen und haben Auswirkungen auf das Qualitätsempfinden der Gäste. Die ostdeutschen Tourismusorganisationen gehen deshalb davon aus, dass Qualitätsmanagementsysteme bei jedem dritten Betrieb an Bedeutung zunehmen werden. Die Betriebe selbst sind etwas zurückhaltender. Hier sieht nur jeder sechste Betrieb einen höheren Bedarf. Das zeigen Befragungen im Rahmen des Tourismusbarometers. Problematisch ist, dass zwei von drei ostdeutschen Betrieben infolge der Corona-Pandemie auf absehbare Zeit keine neuen Investitionen werden tätigen können. Auch die Tourismusorganisationen sollten im Bereich Qualität aktiver sein und ihren Anbietern beratend zur Seite stehen.

Qualitätsmanagement gewinnt an Bedeutung, aber längst nicht alle Destinationen und Betriebe sind bereits aktiv.

Gästezufriedenheit

Die Gästezufriedenheit in den ostdeutschen Destinationen hatte sich in den letzten Jahren stetig verbessert. 2017 lag der TrustScore bei 84,7 Punkten, 2019 mit 85,7 Punkte um 1,0 Punkte höher. Nun aber hat die Corona-Pandemie auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Gäste. Deutschlandweit ist der TrustScore im Jahr 2020 gesunken. In Ostdeutschland liegt der Wert bei 84,9; das ist ein Minus von 0,8 Punkten und somit ein Rückschritt auf den Wert des Jahres 2018. Damit bleibt Ostdeutschland erneut unter dem Bundesdurchschnitt von 85,8 Punkten. Spitzenreiter in Ostdeutschland und auch bundesweit in Sachen Qualität ganz vorne ist nach wie vor Sachsen. Die anderen ostdeutschen Bundesländer platzieren sich im Bundesländerranking im Mittelfeld. Den stärksten Rückgang bei der Gästezufriedenheit verzeichnete Mecklenburg-Vorpommern mit -1,5 Punkten. In keinem Flächenbundesland ging die Gästezufriedenheit stärker zurück als dort (2020: 84,0 Punkte).

>>Abb. 12, Onlineband I Übersicht 20

i TrustScore – Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen auf einen Blick

Die Metasuchmaschine TrustYou wertet alle Beurteilungen von Nutzern zu Unterkünften in Deutschland auf den relevanten Online-Portalen aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich der TrustScore als Zusammenfassung aller Bewertungen und bildet die Online-Reputation von Unternehmungen auf einer Skala von 0 Punkten (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Der TrustScore stellt eine Art Gütesiegel dar: 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.

Die Gästezufriedenheit in Ostdeutschland war im Corona-Jahr 2020 rückläufig.

Auch einigen ostdeutschen Regionen ist es gelungen, trotz der schwierigen Situation die Zufriedenheit ihrer Gäste zu steigern. Hier konnten vor allem brandenburgische Regionen punkten. Im Ruppiner Seenland ebenso wie in der Uckermark, der Prignitz und dem Barnimer Land stieg die Gästezufriedenheit, so dass die Regionen im deutschlandweiten Destinationsranking einen deutlichen Sprung nach vorn machten. In Thüringen stieg die Gästezufriedenheit im Saaleland und im Eichsfeld. Im deutschlandweiten Destinationsranking gehören weiterhin die Mittelgebirgsregionen Vogtland (sächsischer Teil: Platz 19), Sächsische Schweiz (Platz 22) und Erzgebirge (Platz 25) zu den Bestplatzierten unter den rund 140 Destinationen. Erneut liegen sie damit über dem Durchschnitt aller deutschen Mittelgebirgsregionen. Auch die Städte Dresden, Chemnitz, Leipzig sowie das Reisegebiet „Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar“ liegen zum Teil deutlich vor ihren Wettbewerbern. Die meisten Fluss- und Seenregionen in Ostdeutschland schneiden in puncto Gästezufriedenheit hingegen schlechter ab als die Konkurrenz. Das bundesweite Regionsranking führen wie bereits in den Vorjahren die süddeutschen Bergregionen an. Allgäu, Chiemgau, Zugspitz-Region und Berchtesgadener Land erreichten auch im Jahr 2020 einen TrustScore von über 90 Punkten. >>Abb. 12

i 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.

Kernergebnisse der Sentiment Analysis für die ostdeutschen Bundesländer:

- Brandenburg verteidigt im Bereich Außenanlagen (87,4 Punkte) seinen ersten Platz im Bundesländerranking. Auch in der Kategorie Location – also Lage des Beherbergungsbetriebes – rangiert das Bundesland mit Platz 4 weit vorn. Aufholbedarf gibt es vor allem beim Preis-Leistungs-Verhältnis (Platz 15), wo es aus Sicht der Gäste eine Verschlechterung gab.
- Mecklenburg-Vorpommern belegt in der Kategorie Strand den 1. Platz der Küstenbundesländer. Auch beim neu eingeführten CovidScore ist das nördlichste der ostdeutschen Bundesländer mit Rang 4 vorn dabei. In den meisten anderen Kategorien aber musste Mecklenburg-Vorpommern deutlich Federn lassen. Der letzte Platz sowohl beim Preis-Leistungs-Verhältnis als auch in der Kategorie Internet zeigen die Handlungsbedarfe deutlich auf. In den Kategorien Hotel, Location und Service hatte schon in den Vorjahren teilweise ein Abwärtstrend eingesetzt. Diese Gemengelage dürfte auch der Hauptgrund für die im Wettbewerb schlechtere Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und die damit verbundene geringere Gesamtzufriedenheit sein.
- Sachsen spielt in vielen Kategorien der Sentiment Analysis vorn mit. Rang 3 beim Service bedeutet eine Verbesserung um zwei Plätze gegenüber dem Vorjahr. Rang 4 bei der Bewertung der Hotels insgesamt sowie jeweils Rang 5 bei den Kategorien Zimmer und Essen zeugen ebenfalls von einer hohen Gästezufriedenheit im Wettbewerbsvergleich.

- Sachsen-Anhalt punktet bei den Gästen nach wie vor mit seinem guten Preis-Leistungs-Verhältnis (Rang 5), wenngleich das Bundesland im Vergleich zum Vorjahr zwei Plätze verlor. In der Kategorie Internetzugang, der übrigens am schwächsten bewerteten Kategorie über alle Bundesländer hinweg, gibt es auch in Sachsen-Anhalt noch erhebliches Potenzial. Rang 15 verdeutlicht, dass hier dringender Handlungsbedarf in puncto Verfügbarkeit und Geschwindigkeit besteht.
- Thüringen belegt beim neu eingeführten CovidScore einen hervorragenden 3. Platz. Die eingeführten Hygienemaßnahmen entsprechen offensichtlich weitgehend den Erwartungen der Gäste. In der Kategorie Location machte das Bundesland einen erfreulichen Sprung nach vorn von Rang 10 im Vorjahr auf Rang 5. Das lässt darauf schließen, dass vielerorts ein Attraktivierungsprozess in Gang gesetzt wurde. Umso wichtiger ist es, beim Qualitätsmanagement die gesamte Customer Journey und die dazugehörigen Kontaktpunkte im Blick zu haben. Beim Internetzugang hat jedoch auch Thüringen mit Rang 14 noch viel Luft nach oben.

i Neue Kategorie 2021: CovidScore

Im Zuge der Corona-Pandemie hat TrustYou den CovidScore als neue Kategorie der Sentiment Analysis eingeführt. Dieser bewertet alle in Bewertungsportalen zum Thema Hygiene, Sauberkeit und Gesundheitsschutz geäußerten Meinungen.²²

Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme

2021 hat sich die Klassifizierungs- und Zertifizierungsmüdigkeit im Deutschland-Tourismus weiter fortgesetzt. Die Zahl der DTV-klassifizierten Ferienhäuser und -wohnungen ist in den letzten fünf Jahren um 22,0 Prozent zurückgegangen. In Ostdeutschland waren es mit -15,3 Prozent etwas weniger. 2021 war der Rückgang in Ostdeutschland besonders stark. 734 klassifizierte Objekte weniger als 2020 bedeuten, dass allein in diesem Jahr jeder zehnte Betrieb nicht mehr klassifiziert war. Auch die Teilnehmerzahlen an der DEHOGA-Hotelklassifizierung sind in Ostdeutschland mit -8,5 Prozent gegenüber 2016 deutlich gesunken (D: -9,8 Prozent). 2021 scheint der Rückgang

in Ostdeutschland vorerst gestoppt. Lediglich in Mecklenburg-Vorpommern gab es weniger klassifizierte Betriebe als im Vorjahr. Hingegen ist der Anteil der 4- und 5-Sterne-Häuser in den vergangenen Jahren sowohl bei der DTV- als auch bei der DEHOGA-Klassifizierung steigend. In puncto Hotelsterne liegen bis auf Thüringen alle ostdeutschen Bundesländer über dem bundesdeutschen Durchschnitt (35,7 Prozent). Bei den DTV-Sternen liegen nur Thüringen und Brandenburg darunter (D: 59,8 Prozent).²³

Offizielle Hotelsterne auf Google

Seit Juli 2020 darf Google in Deutschland gelegene Hotels nur noch als Sterne-Hotels anzeigen, wenn diese über eine offizielle Sterneklassifizierung verfügen. Um dies zu ermöglichen, liefert die Deutsche Hotelklassifizierung über eine Schnittstelle tagesaktuelle Klassifizierungsdaten an Google.²⁴

Bei der Qualitätsinitiative ServiceQ sind die Teilnehmerzahlen ebenfalls weiter rückläufig. Während jedoch deutschlandweit jeder dritte ServiceQ-Betrieb in den letzten fünf Jahren ausstieg, war der Rückgang in Ostdeutschland mit -14,4 Prozent nicht so stark. Als einziges Bundesland verzeichnete Mecklenburg-Vorpommern bundesweit 2021 eine Zunahme an ServiceQ-Betrieben (+10 Betriebe). Die QualitätsRegion Spreewald in Brandenburg landet mit 80 Teilnehmern erstmals bundesweit auf dem 1. Platz. >> **Abb. 12, Onlineband I Übersicht 23, 25 und 26**

Bei den Zertifizierungen im Aktiv-Bereich sind eher gegenläufige Entwicklungen zu erkennen. Während die Zahl der Bett+Bike-Betriebe in Ostdeutschland – allen voran Brandenburg – nach zwei rückläufigen Jahren nun wieder deutlich gestiegen ist, sind die Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland 2021 zurückgegangen. Ein kleines Revival im Vergleich zum Vorjahr erlebte die i-Marke für Touristinformationen; und die Zahlen der ADAC-Campingklassifizierung sind nach wie vor stabil. Immer beliebter wird die Zertifizierung „Reisen für Alle“. In Ostdeutschland ist Sachsen-Anhalt in dieser Hinsicht Vorreiter. In Brandenburg und Sachsen ist die Zertifizierung bisher kaum präsent. >> **Abb. 12, Onlineband I Übersicht 22**

Nachhaltigkeitslabel gewinnen an Bedeutung

Die Zahl der zertifizierten touristischen Betriebe im Bereich Umweltschutz nimmt weiter zu. Wenngleich die absoluten Teilnehmerzahlen an den Zertifizierungen DEHOGA-Umweltcheck und GreenSign noch niedrig sind, so zeigt sich doch, dass Nachhaltigkeit bei Reisen ein Thema mit Zukunft ist. >> **Abb. 12, Onlineband I Übersicht 27 und 28**

Neue Siegel: „Mehr Sicherheit im Urlaubsland“ in Mecklenburg-Vorpommern und „Gastfreundschaft mit Verantwortung“ in Brandenburg

- Die gemeinsame Initiative „Mehr Sicherheit im Urlaubsland“ des Tourismusverbandes Mecklenburg-Vorpommern und des DEHOGA MV zielt darauf ab, sich für den Gesundheitsschutz der Gäste, Bevölkerung und Mitarbeiter stark zu machen. Das dreistufige Siegel ist kostenfrei. Die Teilnehmer aus den Bereichen Beherbergung, Gastronomie, Freizeit- und weiteren touristischen Einrichtungen garantieren damit die Erfüllung von Schutzstandards sowie sonstige Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus im Bundesland. Ende April 2021 waren es 429 Teilnehmer.²⁵
- Das Siegel „Gastfreundschaft mit Verantwortung“ wurde von der brandenburgischen Tourismuswirtschaft initiiert. Partner sind unter anderen die Industrie- und Handelskammern, Kulturland Brandenburg und der Bundesverband der Campingwirtschaft Land Brandenburg. Neben gesetzlichen Standards werden von den Siegelträgern zusätzliche Service- und Hygienemaßnahmen umgesetzt. Das Siegel ist ebenfalls kostenlos. Ende April 2021 gab es 259 Teilnehmer.²⁶

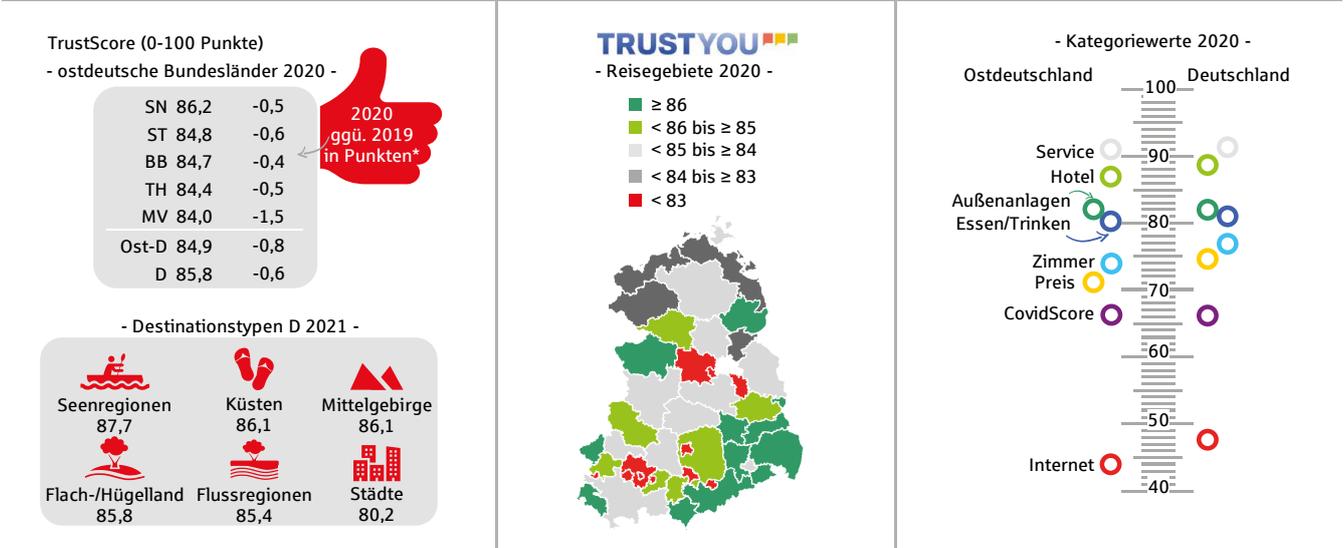
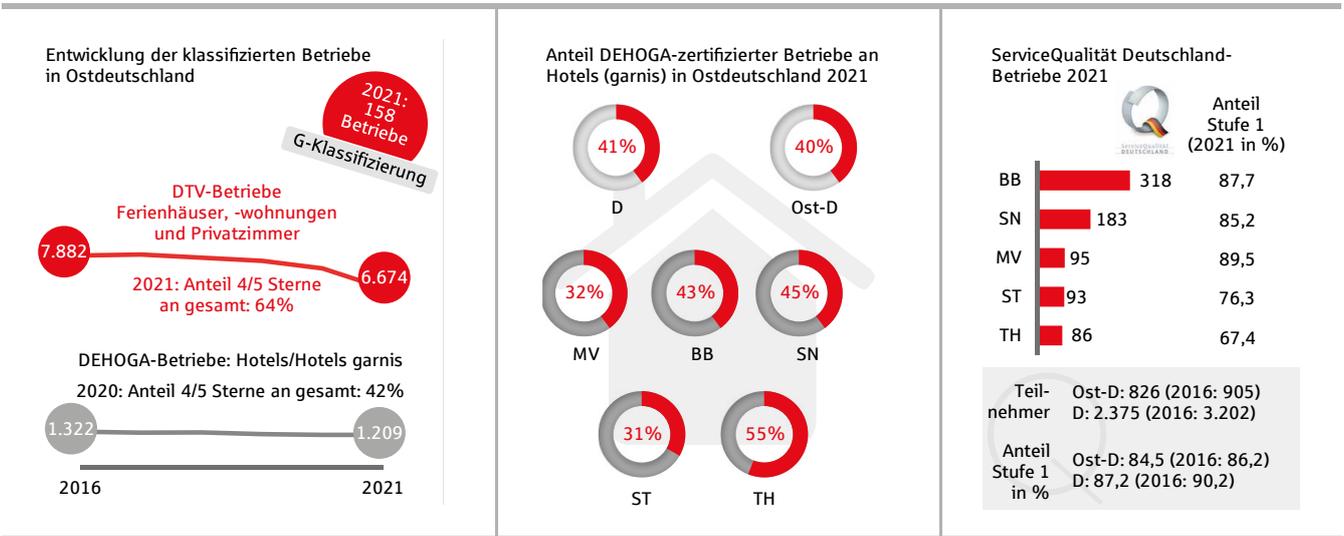


Abb. 12: Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Ostdeutschland-Tourismus
 Quelle: dwif 2021, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH, Deutscher Wanderverband, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V., PiNCAMP/ADAC Camping GmbH – ADAC Campingführer 2020, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, ServiceQualität Deutschland (SQD) e. V., InfraCert GmbH – GreenSign, Deutscher Hotel und Gaststättenverband e. V. – DEHOGA-Umweltcheck, ADFC Sachsen – Bett+Bike (jeweiliger Stand: Januar 2021), TrustYou GmbH²⁷



IV

**Resilienz im
Tourismus – aktiv
steuern auch in und
nach Krisen**

Resilienz im Tourismus – aktiv steuern auch in und nach Krisen

1 Einleitung

„Einer der größten Verlierer in dieser Krise ist das Wort ‚unmöglich‘.“²⁸

Seit März 2020 beherrscht die Corona-Pandemie Gesellschaft und Wirtschaft, und zwar weltweit. Es ist eine Zeit der Ungewissheit und Entbehrungen, aber auch neuer Aufgaben und Möglichkeiten. Im letzten Jahr lautete die Frage im Tourismusbarometer: Wie müssen die Tourismusbetriebe und -organisationen auf die disruptiven, immer rascheren und komplexeren Veränderungen im Markt (Digitalisierung, Reiseverhalten und weitere) einerseits sowie in der Arbeitswelt andererseits (Erwartungen an Leben, Arbeit und Führung und weitere) reagieren, um marktfähig und erfolgreich zu bleiben? Die Antwort: Sie müssen agiler, flexibler werden, sowohl in innerhalb ihrer Unternehmens- beziehungsweise Organisationsstrukturen als auch nach außen gegenüber Kunden, Partnern, Stakeholdern. Sie müssen sich für eine Welt des ständigen Wandels rüsten.

Die Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit radikal verschärft. Jetzt geht es nicht mehr nur um Anpassung, sondern um die Existenz: Wie schafft es die Branche, die Krise zu überstehen? Ist sie (ausschließlich) ausgeliefert und abhängig von staatlichen Regulierungen aus Lockdown- und Öffnungszyklen, Test-, Impfverfahren und -quoten, Überbrückungshilfen und Krediten, oder bleibt sie selbst handlungsfähig?

Dabei rückt zunehmend die Frage ins Zentrum, wie es „danach“ weitergeht. Wie werden wir – als Individuen, unser Mikrokosmos aus Familie Freunden und Firma, aber auch die (globale) Wirtschaft und Gesellschaft – aus der Pandemie herauskommen? Was wird bleiben wie bisher, was wird anders und was neu sein, wovon verabschieden wir uns? Werden wir uns persönlich verändert haben?

Die Optimisten freuen sich auf neue Chancen, die Ängstlichen fürchten sich vor Verfall, dazwischen existieren so viele Varianten, wie es Menschen gibt. In je-

dem Fall tangiert die Krise unser Innerstes, sie berührt, erschüttert, bewegt, inspiriert unsere Seele, je nach individueller Disposition. Ziel ist Widerstandsfähigkeit als Basis für Überlebensfähigkeit, die Stärkung unseres seelischen Immunsystems oder mit einem Wort: Resilienz. Widerstandsfähigkeit allein reicht jedoch nicht aus; Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind weitere Kompetenzen für Menschen, Betriebe und Tourismusorganisationen bei der Krisenbewältigung.

2 Resilienz: die psychische Widerstandskraft

Der Resilienzbegriff

Das Wort Resilienz (lateinisch *resilire* = zurückspringen, abprallen) entstammt der Materialkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Körpers, sich unter Druck zu verformen und anschließend wieder in die Ursprungsform zurückzukehren, ohne Schaden zu nehmen, zum Beispiel ein Schwamm. In der Individualpsychologie bezeichnet Resilienz entsprechend die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen oder -phasen ohne seelische Beeinträchtigungen zu überstehen. Entwicklungspsychologen gingen Mitte der siebziger Jahre der Frage nach, weshalb zwei Drittel aus einer Stichprobe stark benachteiligter Kinder auf Hawaii (Armut, Gewalt, Missbrauch, Alkoholismus, mangelnde Bildungschancen) im Verlauf ihres Lebens an diesen Bedingungen scheiterten, während es rund ein Drittel schaffte, sich bei gleich schlechten Rahmenbedingungen psychisch gesund zu entwickeln.²⁹ Weitere Studien führten schließlich zu einem Blick auch auf Erwachsene und dabei zur grundsätzlichen Identifikation resilienzfördernder Persönlichkeitseigenschaften.

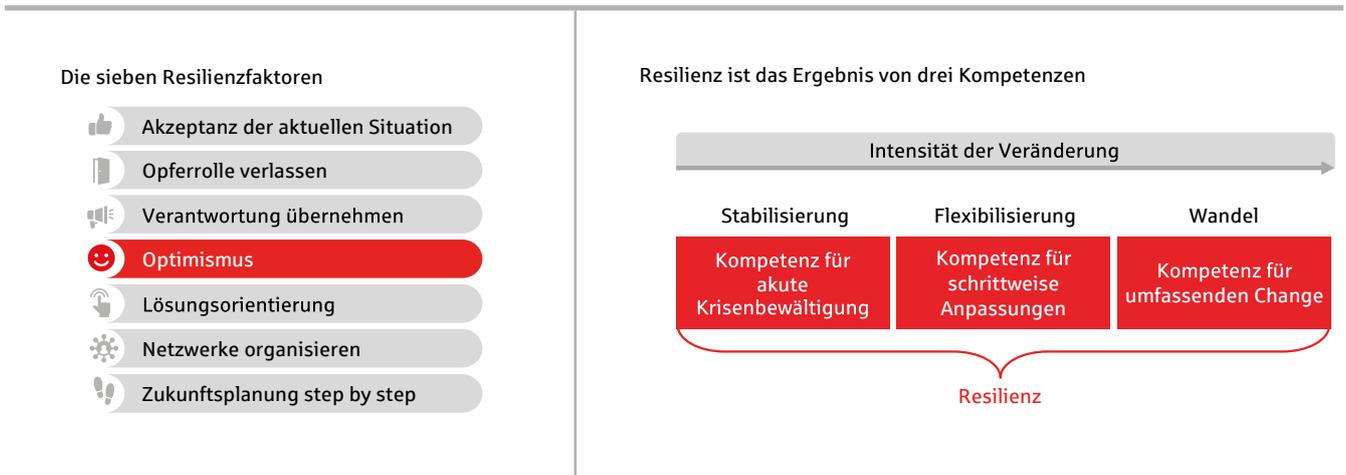


Abb. 13: Resilienzfaktoren und Kompetenzen für dynamische Resilienz
Quelle: dwif 2021, verändert nach Heller³¹ sowie Tanner et al.³²

Die sieben Faktoren der Resilienz

Aus verschiedenen Studien zu den Eigenschaften resilienter Menschen lassen sich sieben gleich gewichtete Faktoren ableiten³⁰ und zudem in den Kontext von Menschen in (nicht nur krisenbedingten) Change-Prozessen und Organisationsentwicklungen stellen:

- die Fähigkeit zur Akzeptanz der aktuellen Situation statt zu hadern und zu lamentieren
- Selbstwirksamkeit und das Verlassen der Opferrolle statt Schuldzuweisung auf Dritte
- (Eigen-)Verantwortung übernehmen, statt auf Rettung durch Dritte zu hoffen
- Optimismus statt Pessimismus
- pragmatische Lösungsorientierung statt redundantes Problemewälzen
- eine aktive Netzwerkwerkorientierung statt Einzelkämpfertum
- strikte Zukunftsorientierung statt lähmendes Zurücksehen.

Diese Faktoren sind zwar intuitiv selbsterklärend, kurze Erläuterungen tragen jedoch zu einem tieferen

Verständnis bei, vor allem in Hinblick auf Unternehmen und Organisationen.³³ Entscheidend ist der Hinweis, dass nicht Unternehmen oder Organisationen per se resilient sein können, sondern dass dazu immer resiliente Menschen nötig sind, die diese führen oder in ihnen arbeiten.

- Akzeptanz – seitens der Führungskräfte wie *aller Mitarbeitenden* – bezieht sich auf die *aktuelle Situation des Unternehmens*, aber auch auf die *jeweilige Lage jedes Mitarbeitenden*, von der *Führungskraft bis zu den Auszubildenden*.
- Wer an die *Selbstwirksamkeit glaubt*, verlässt die *Opferrolle*, und das wiederum ist notwendig, damit die Menschen in Unternehmen auch in Krisenzeiten gemeinsam anpacken. Sie müssen davon überzeugt sein, dass ihr Handeln sinnvoll ist, Wirkung zeigt und die Dinge zum Guten verändert.
- Die Verantwortung für das eigene Leben und das (eigene) Unternehmen zu übernehmen, verlangt die Fähigkeit zur *Selbstreflexion*. Dazu gehört die Bereitschaft, einfach mal auszuprobieren in dem Bewusstsein, aus Fehlern zu lernen („gescheiter scheitern“).
- Optimistisch zu sein bedeutet nicht, *Wolkenkuckucksheime zu bauen*. Ein an der Realität orientierter Optimismus basiert auf positiven Emotio-

nen, die man bei sich selbst und bei anderen weckt, „um Zuversicht zu haben und das Licht am Ende des Tunnels zu sehen“³⁴.

- In der Lösungsorientierung spiegelt sich die Haltung wider, dass Probleme grundsätzlich lösbar sind, sowie die Fähigkeit, alte Wege zu verlassen, im Sinne der Suche nach neuen Wegen der Problemfindung. Wer lösungsorientiert agiert, richtet den Blick zudem konsequent in die Zukunft.
- Für Netzwerke zu sorgen, sich in diesen zu bewegen und von ihnen zu profitieren, setzt – gerade bei Führungskräften – die Fähigkeit voraus, sowohl in gutem Kontakt mit sich selbst zu sein, als auch auf Menschen zuzugehen, die anders „ticken“ als man selbst, auf Mitarbeitende ebenso auf Unterstützer und Partner aller Art.
- Zukunftsorientierung ergänzt die Lösungs- um die Zielorientierung und damit um die Fähigkeit, gerade in Krisenzeiten Visionen zu entwickeln und diese im Sinne der systemischen Schleife umzusetzen (Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Handlungsoptionen finden/priorisieren, Veränderungen ausprobieren und weitere). In diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit zur Impulskontrolle ein weiterer wichtiger Aspekt, das heißt, die akute Bedürfnisbefriedigung wird aufgeschoben, wenn die Erfolgsaussichten und damit die gefühlte Belohnung dadurch steigen.³⁵

Drei Kompetenzen von Unternehmen und Organisationen für dynamische Resilienz

Seit gut 30 Jahren und verstärkt in der letzten Dekade hält die Resilienzforschung Einzug in die Analyse von Unternehmen und Organisationen. Es geht darum herauszufinden, wie Systeme (Unternehmen, Organisationen) in einer volatilen und immer komplexeren Welt bestehen können, die mit der Pandemie noch unübersichtlicher, chaotischer und oftmals existenzbedrohend geworden ist. Die funktionale Resilienz, die in erster Linie danach fragt, wie ein System trotz Krisen stabil bleiben und sein ursprüngliches statisches Gleichgewicht „danach“ zurückerlangen kann, wurde folgerichtig abgelöst durch das Konzept der dynamischen Resilienz. Dieses geht davon aus, dass Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren heute grundsätzlich dynamisch sind, weshalb es darauf ankommt, mit

*der Dynamik optimalerweise mitzuschwingen (Bambusprinzip), um so in jeweils neue Gleichgewichte zu gelangen. Da diese definitionsgemäß stets nur temporär sein können, liegt die Kernkompetenz von Systemen heute tatsächlich in dem, was man unter der Parole „den Wandel gestalten“ kennt. Insofern ist eine Krise lediglich ein Sonderfall permanent dynamischer Umfeldentwicklung, obgleich ein mitunter nach Art und Dauer extremer.*³⁶

Die dynamische Resilienz setzt bei jenen, die Systeme führen oder in ihnen arbeiten, drei Kompetenzen voraus. Und nur alle drei zusammen ergeben das, was mit „Gestaltung des Wandels“ gemeint ist. In der Praxis sind die Übergänge zwischen den Kompetenzen und die damit verbundenen Aktivitäten fließend; die Differenzierung verdeutlicht aber, inwiefern die einzelnen Aufgaben und erforderlichen Fähigkeiten der handelnden Personen aufeinander aufbauen und einander bedingen.

In der akuten Krise geht es, ausgehend von den sieben Faktoren der Resilienz, um klassische Fähigkeiten von Krisenmanagern – Systemstabilisierung durch sofortiges Anpacken, das momentan Wichtige vom Unwichtigen trennen, rasch Lösungen finden und in die Umsetzung bringen – und nicht zuletzt darum, sich selbst und das Team achtsam und mit Zuversicht (Optimismus) zu führen.

In der Phase der Flexibilisierung richtet sich der Blick in die Zukunft; dieser verlangt die strategische Fähigkeit zu schrittweisen Anpassungen im Sinne der sogenannten Ambidextrie (Beidhändigkeit). Es gilt also, einen Prozess zu gestalten, der eine zweifache Kompetenz erfordert: erkennen, welche bewährten Produkte und Leistungen das Unternehmen stabilisieren und daher unbedingt erhalten werden müssen, und parallel ein Innovationsklima mit den entsprechenden Ressourcen schaffen, um neue Anforderungen und Chancen zu identifizieren sowie die passenden Leistungen, Aktivitäten und Produkte zu entwickeln.

Angesichts der skizzierten dauerhaften Dynamik ist eine dritte, heute immer entscheidendere Resilienzkompetenz gefragt: die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change, sprich zur grundsätzlichen Neuausrichtung, zum Verlassen alter Gleise, was über schrittweise Anpassung weit hinausgeht. Eine Schlüsselrolle spielen neben der Fähigkeit zu Weitsicht und Visionen insbesondere Kompetenzen wie Netzwerk-

und Beziehungsmanagement, sowohl nach innen als auch nach außen. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen dazu bereit und in der Lage sein, sich von Gewohntem zu verabschieden, um mit Kreativität neue Dimensionen anzustreben und zu erreichen. Dazu braucht es Change-orientierte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Methoden, aber auch Marktgespür, Techniken und Netzwerke. Vor allem das Management tragfähiger Netzwerke gewinnt immer mehr an Bedeutung. Allein und isoliert, so zeigen Forschung und Lebenserfahrung gleichermaßen, werden wir es kaum schaffen, als Individuen ebenso wenig wie als Unternehmen.

Resilienz ist somit ein passender Begriff im Zusammenhang mit der Frage nach der Überlebenskraft touristischer Organisationen und Unternehmen in Ostdeutschland während und nach der Corona-Pandemie.

Uns in unseren Wurzeln geerdet treu zu bleiben und gleichzeitig immer neu zu erfinden, ist die Resilienz-Kunst der Zukunft - für Individuen ebenso wie für Betriebe und Organisationen.

3 Tourismusorganisationen

3.1 Ostdeutsche Tourismusorganisationen im Krisenmodus

Wie die ostdeutschen Tourismusorganisationen mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie umgehen und ihre Destinationen in diesen anspruchsvollen Zeiten steuern, zeigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers. Neben der Befragung von Orten und Regionen wurden wichtige Aspekte in zahlreichen Einzelgesprächen mit touristischen Organisationsvertretern auf Landes-, Regional- und Ortsebene sowie in einer Workshoprunde vertieft. Gedankt sei daher allen Befragungsteilnehmern, Multiplikatoren sowie Gesprächs- und Diskussionspartnern, die mit ihrer Auskunftsbereitschaft erheblich dazu beigetragen haben, den Stand der Dinge in Ostdeutschland abzubilden.

Frühere Krisenerfahrungen sind vorhanden, helfen derzeit aber nur bedingt weiter.

Die Corona-Pandemie ist natürlich nicht die erste Krise, in der sich der Ostdeutschland-Tourismus behaupten muss. Rund ein Drittel der befragten Organisationen (in Thüringen jedoch nur eine von zehn) gibt an, dass man bereits vor der Corona-Pandemie mit Krisen konfrontiert war. Dazu zählten insbesondere Naturkatastrophen wie das Hochwasser und die Vogelgrippe sowie finanzielle Probleme und Personalmangel. Insbesondere Organisationen, die ohnehin dauerhaft mit geringen Ressourcen auskommen müssen, sind daran gewöhnt, im Krisenmodus und teilweise buchstäblich am Limit zu arbeiten. Allerdings ist offensichtlich, dass die Dimension der Corona-Pandemie nicht mit früheren Krisen oder dauerhaften Engpässen vergleichbar ist. Den Nutzen ihrer Erfahrungen im Hinblick auf die aktuelle Krise bewerten die Organisationen somit unterschiedlich: Knapp die Hälfte (etwas mehr in Mecklenburg-Vorpommern) gibt an, man habe dadurch etwas gelernt, das derzeit weiterhilft. So wisse man beispielsweise, dass es nützt, positiv zu denken, aktiv am Problem zu arbeiten, und um die Bedeutung von Zusammenhalt, Gemeinschaft und Netzwerken. Auch eine transparente, faktenbasierte Kommunikation war für die Touristiker bereits früher von Vorteil ebenso wie ein grundlegendes Verständnis von Krisenmanagement. Ähnlich viele Befragte machen aber deutlich, dass die Corona-Pandemie so anders ist als frühere Krisen, dass ihnen bisherige Erfahrungen aktuell nicht weiterhelfen. Selbst bestehende Krisenmanagementpläne und -leitfäden waren kaum einsetzbar. Während zum Beispiel beim Hochwasser ein Ende absehbar war, fehlen vielen Organisationen in der jetzigen Krise Planbarkeit und Perspektiven. Und anders als im ersten Lockdown macht sich mit fortschreitender Dauer der Einschränkungen bei gleichzeitig unsicheren Zukunftsaussichten zunehmend Ernüchterung breit.

Auch eine Frage der Haltung: Positiv denken, aktiv am Problem arbeiten, Zusammenhalt stärken!

Trotz der zahlreichen negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus erkennen die ostdeutschen Tourismusorganisationen, vor allem in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern, auch positive Effekte. So haben Outdoor- und Natursegmente einen Schub bekommen; denn die Nachfrage nach Campingplätzen, Ferienwohnungen und Ferien-

häusern, Wasser-, Rad- und Wandertourismus sowie generell nach Aktivitäten in der Natur ist in die Höhe geschneilt, sobald Reisen wieder möglich war. Zugleich ist das Interesse regionaler Gäste stark gestiegen; Nahziele und Inlandsurlaub sind gefragter denn je. Eine Organisation berichtet zum Beispiel, dass sich ihre Rolle als „Vorgarten der Berliner“ in der Pandemie wieder einmal bestätigt hat. Vielfach konnten die Orte und Regionen neue Nachfrager aus dem Inland gewinnen, die unter normalen Umständen wohl kaum Urlaub in Ostdeutschland gemacht hätten, oder ihre Positionierung stärken. Diese neue Gästestruktur brachte in einigen Fällen auch neue Herausforderungen mit sich, sei es ungewohnter Andrang und erste punktuelle Überlastungserscheinungen an neuen touristischen Anziehungspunkten, Müllprobleme in der Natur oder vermehrte Rettungseinsätze aufgrund wander- und naturunerfahrener Besucher.

Verschiebung der Rollen und Aufgaben von Tourismusorganisationen

Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Aufgabenschwerpunkte der ostdeutschen Tourismusorganisationen noch schneller in Richtung Managementaufgaben verschoben. Das betrifft vor allem die Digitalisierung. Darüber hinaus zeigt die Befragung der Organisationen, dass das Innenmarketing weiter ins Zentrum gerückt ist, und zwar sowohl die Kommunikation mit den Leistungsträgern als auch mit öffentlichen Stellen wie Behörden und Kommunen. Doch anders als bei der Digitalisierung hat sich der nach wie vor hohe Stellenwert der Kommunikation während der Pandemie wieder etwas abgeschwächt. Rund die Hälfte der ostdeutschen Tourismusorganisationen gibt zudem an, dass das Innovationsmanagement und der Ausbau der Attraktivität bestehender Infrastruktur wichtiger geworden sind. Mit ihrem Krisenmanagement übernehmen die Tourismusorganisationen derzeit eine relevante Rolle bei der Steuerung der Destinationen in einer besonders anspruchsvollen Situation, wodurch sie zumindest temporär auch an Sichtbarkeit und Akzeptanz gewonnen haben.

Akutmaßnahmen in der Krise: Hygiene, Kommunikation und Marketing

Nach einem ersten Schockmoment haben die ostdeutschen Tourismusorganisationen teilweise eigene

Krisenteams zusammengestellt und sich schnell darauf konzentriert, mit konkreten Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Corona-Krise beizutragen. Durchschnittlich rund 90 Prozent, in Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen sogar sämtliche Befragungsteilnehmer, haben die geltenden Hygienevorgaben umgesetzt, der Ausbreitung des Virus also etwa durch Abstandsmarkierungen, Desinfektionsmaßnahmen oder Schutzvorrichtungen entgegengewirkt. Stadtführungen wurden, sobald diese wieder möglich waren, an die Hygieneanforderungen angepasst und, so zum Beispiel in Freyburg und Wismar, mithilfe von Anleitungen durch die Gäste selbst oder in kleineren Gruppen, mit erforderlichen Abständen und unter Nutzung von Stimmverstärkern durchgeführt. In Bad Schandau verteilten die Stadt sowie die Kur- und Tourismus GmbH beispielsweise ein kleines Startpaket mit standardisierten Hinweisschildern und eigens designten Mund-Nase-Masken an die Leistungsträger, wodurch sie nicht nur zur Einhaltung der Hygienemaßnahmen beitrugen, sondern auch für ein einheitliches Erscheinungsbild sorgten und den Kontakt zur Branche hielten. >> **Abb. 14**

Mehr als 70 Prozent der befragten Organisationen halten die coronabezogene Kommunikation nach außen für notwendig, um den Nachfragenden verlässliche und aktuelle Informationen beispielsweise zu geöffneten Betrieben, Zugangsbeschränkungen oder Verhaltenshinweisen zu geben. So hat zum Beispiel die Usedom Tourismus GmbH innerhalb einer Woche ein Online-Portal mit sämtlichen, stets aktualisierten Informationen für Reisende geschaffen. Die hohen Abrufzahlen unterstreichen deren großes Informationsbedürfnis. In puncto Außenmarketing haben die Organisationen ihre Aktivitäten dagegen teilweise ausgesetzt (knapp 70 Prozent, überdurchschnittlich häufig in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern) beziehungsweise an die aktuelle Lage angepasst (mehr als 60 Prozent). Angesichts der zwischenzeitlich geltenden Reisebeschränkungen verlagerten sie den Fokus ihrer Kampagnen darauf, trotzdem den Kontakt zum Gast zu halten und die Sehnsucht nach dem Urlaub in ihren Destinationen zu verstärken. Beispielfähig zeigen dies die Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen und der Tourismusverband Erzgebirge mit ihren Kampagnen „Träum Dich nach Sachsen“ und „Lichterglanz im Weihnachtsland“.

Die ostdeutschen Tourismusorganisationen legten auch viel Wert auf die Kommunikation nach innen –

besonders in Mecklenburg-Vorpommern, weniger in Sachsen-Anhalt –, indem sie den Leistungsträgern zum Beispiel übersichtlich aufbereitete Informationen zu aktuellen Vorgaben bereitstellten. Auch der enge Austausch mit Anbietern und anderen Tourismusorganisationen gehörte zu den vordringlichen Maßnahmen.

Miteinander statt gegeneinander: Belastbare Netzwerke helfen in der Krise.

Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers, dass gut gepflegte und belastbare Beziehungen in Krisensituationen von herausragender Bedeutung sind: Neun von zehn Befragten geben an, dass ihre bestehenden Kooperationspartner und Netzwerke bei der Bewältigung der aktuellen Lage hilfreich waren. Besonders deutlich bringen dies die Organisationen in Sachsen-Anhalt zum Ausdruck, während dieser Aspekt in Thüringen insgesamt weniger ausgeprägt ist. Die Netzwerke trugen grundsätzlich dazu dabei, jederzeit an aktuelle Informationen zu gelangen und neue Impulse zu erhalten, ermöglichten die Abstimmung untereinander und vermittelten ein Zusammengehörigkeitsgefühl. In der Krise haben sich in dieser Hinsicht Gutes wie Schlechtes nochmals zugespitzt: Starke Netzwerke wurden stärker, während sich (latente) Bruchstellen vergrößerten. Mehr miteinander als gegeneinander zu arbeiten ist demnach gerade in herausfordernden Situationen ein wichtiger Erfolgsfaktor, dessen Fundament eine Daueraufgabe ist. Gut die Hälfte der befragten Organisationen hat ihr Netzwerk in der Corona-Pandemie erweitert. Neue Beziehungen in andere Bereiche wie den Einzelhandel und die IT-Branche, in Politik und Verwaltung konnten jedoch nur vergleichsweise selten aufgebaut werden.

Hinterfragen von Routinen und Entwicklung neuer Aktivitäten

Bezogen auf ihre eigene Organisation erkennen die Touristiker in Ostdeutschland – vor allem in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern, weniger in Sachsen – auch positive Effekte der aktuellen Krise. So konnten sie zum einen diverse Aufgaben abarbeiten und sich auf die neue Saison vorbereiten. Zum an-

deren eröffnete der abrupte Stopp der täglichen Arbeitsroutine die Möglichkeit, bisherige Arbeitsweisen und Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen. Mehr als 12 Prozent der befragten Organisationen haben sich in der aktuellen Krise dauerhaft von etwas verabschiedet. Vergleichsweise häufig war das bei Befragungsteilnehmern aus Sachsen-Anhalt der Fall, eher seltener bei ihren Kollegen aus Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen. Jede zweite Organisation – viele davon aus Thüringen und Sachsen, weniger aus Sachsen-Anhalt – will zudem (auch) künftig Dinge anders machen. Vor allem bisherige Printprodukte und Messebeteiligungen wurden kritisch hinterfragt, reduziert oder komplett eingestellt. Hier bewies die Pandemie mit ihren kurzen Vorausplanungsmöglichkeiten und abgesagten Präsenzveranstaltungen vielfach, dass ein Verzicht möglich ist. Einen deutlichen Schub gab es hingegen für die (interne und externe) Digitalisierung der Organisationen. Das Verlegen von Arbeits-sitzungen oder Schulungen in den virtuellen Raum ist oft einfacher als gedacht und spart viel Zeit und die Kosten für Dienstreisen. Außerdem haben viele Befragte die Präsenzpflcht im Büro durch flexible Arbeitszeitmodelle mit digitalem und mobilem Arbeiten abgelöst. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings eine zeitgemäße Ausstattung der Mitarbeitenden mit Hard- und Software. >> **Abb. 14**

Schub für Digitalisierung und Homeoffice – Messen und Print auf dem Prüfstand

Fast sechs von zehn ostdeutschen Tourismusorganisationen haben während der Pandemie etwas Neues entwickelt. In dieser Hinsicht fallen Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen als eher zurückhaltend, die sächsischen Befragungsteilnehmer als besonders aktiv auf. Die Verantwortlichen arbeiten beispielsweise an Online-Shops, und in der Altmark hat der Tourismus- und Regionalverband mit seiner erfolgreichen Kampagne „Not macht erfinderisch“ alle regionalen Anbieter auf seiner neuen Website präsentiert, die trotz (ersten) Lockdowns geöffnet hatten oder mit Lieferservice, Gutscheinen und ähnlichen Aktionen oder Besonderheiten aufwarten konnten. Mit seiner zweiten Kampagne, „Altmark für Zuhause“, hat der junge Verband zudem tourismus- und freizeitbezogene Inhalte aus der Region digital aufbereitet und verfügbar gemacht. Regionale Produkte „to go“ gab es vor Weihnachten auch im Thüringer Wald, wo der Re-

gionalverbund Kunsthandwerk und gastronomische Angebote zusammenstellte, jeweils mit Verlinkung auf die Website der Unternehmen und Online-Bestellmöglichkeiten.

Zudem arbeiten einige ostdeutsche Tourismusorganisationen an neuen Veranstaltungskonzepten, die dezentral, unter freiem Himmel oder mit geringeren Kapazitäten auch unter pandemischen Bedingungen stattfinden können. Insgesamt sind sie auch in diesem Bereich sehr viel digitaler unterwegs als vor der Pandemie. Nicht nur Stadtführungen wurden wie in Weimar in den virtuellen Raum verlagert, auch Branchenveranstaltungen wie der Tourismustag im Erzgebirge und sogar eine Studienreise für internationales Fachpublikum ins Reiseland Sachsen feierten virtuelle Premiere. Neue Marketingkampagnen betonen jetzt vermehrt die Stadt-Umland-Beziehungen, die ländlichen Räume sowie Natur, Parks und Gärten, um der gesteigerten Nachfrage nach grünen Landschaften, Draußen und Weite zu entsprechen.

Neben den bestehenden Aktivitäten auch Neues zu entwickeln stellt für knapp die Hälfte der Tourismusorganisationen jedoch eine beachtliche Herausforderung dar. Besonders deutlich zeigt sich dies in Thüringen, nur unterdurchschnittlich in Sachsen-Anhalt. Die Herausforderungen sind in erster Linie auf einen Mangel an personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen zurückzuführen. Auch rechtliche Hürden können auftauchen. Für immerhin fast jede zweite Organisation ist die angemessene Qualifikation des Teams herausfordernd. Dabei ist die Rolle des Teams für den Wandel nicht zu unterschätzen. An Ideen mangelt es in den Tourismusorganisationen jedenfalls nicht. Auch bei der dauerhaften Digitalisierung von Veranstaltungen gibt es Grenzen, denn nicht jedes Arbeitstreffen, jede Schulung oder sonstige Aktivität kann problemlos in den virtuellen Raum übertragen werden. Letztlich hängt es von den jeweiligen Inhalten und der Zielgruppe ab.

Krise als Anstoß für umfassenden Wandel (Change)

Schon vor der Corona-Pandemie befand sich rund die Hälfte der ostdeutschen Tourismusorganisationen in einem umfassenderen inhaltlichen oder organisatorischen Veränderungsprozess oder hatte diesen zumin-

dest geplant. Besonders aktiv waren hier die Organisationen aus Brandenburg; sie hatten maßgebliche Schritte bereits überdurchschnittlich häufig abgeschlossen oder steckten mitten im Prozess. Einige Befragungsteilnehmer verwiesen ausdrücklich darauf, dass Veränderungen bei ihnen ein stetiger Prozess sind. Dabei handelt es sich vielfach um Organisatorisches wie Neu- und Umstrukturierungen, Änderung der Aufgabenbereiche, Umstellung interner Prozesse sowie Inhaltliches wie Digitalisierung, neue Strategien und Konzepte. Die Befragung zeigt aber auch, dass Tourismusorganisationen in Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern bisher vergleichsweise selten Veränderungspläne hatten.

Bei vielen stößt die Corona-Pandemie nun einen umfassenden Change-Prozess an, und zwar über die akuten Maßnahmen und üblichen schrittweisen Anpassungen hinaus. Die Krise hat bei mehr als der Hälfte der ostdeutschen Tourismusorganisationen (etwas weniger in Thüringen und Sachsen) zu der Einsicht geführt, dass umfassende Veränderungsprozesse unabdingbar sind. Dabei geht es vor allem um inhaltliche Veränderungen wie Markenbildung, Positionierung, Produktentwicklung, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung. Doch auch auf organisatorischer Ebene wie Rechtsform, Technik, Entscheidungs- und Teamstrukturen, New Work und Agilität sorgt die Pandemie in vielen Organisationen für einen tiefgreifenden Wandel.

Auswirkung der aktuellen Situation auf ...



- ausschließlich negative Auswirkungen
- überwiegend negative Auswirkungen
- sowohl negative als auch positive Auswirkungen
- überwiegend positive Auswirkungen

Die Krise bietet auch Chancen.

34% mussten auch schon vor der Pandemie Krisensituationen bewältigen.

46% von ihnen konnten daraus etwas für die aktuelle Krise mitnehmen.



90% sahen in ihren Netzwerken eine hilfreiche Unterstützung bei der Krisenbewältigung.

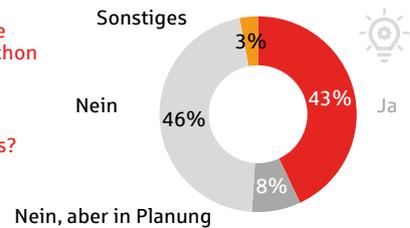
42% haben in der Krise neue Netzwerke geknüpft.



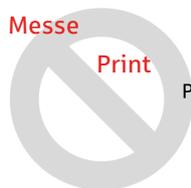
Kurzfristige Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Krise (Top 5)

1. Anpassung an Hygienevorgaben 91%
2. Coronabezogene Kommunikationsoffensive nach außen 71%
3. Temporäres Aussetzen von Marketing 68%
4. Coronabezogene Kommunikationsoffensive nach innen 62%
5. Anpassung des Marketings an die Krisensituation 61%

Befand sich Ihre Organisation schon vor der Krise in einem umfassenden Change-Prozess?



Was machen Sie nicht mehr? Auch künftig, aber anders? Neu?



Büro-Präsenzpflicht

Digitalisierung

flexible Arbeitszeitmodelle

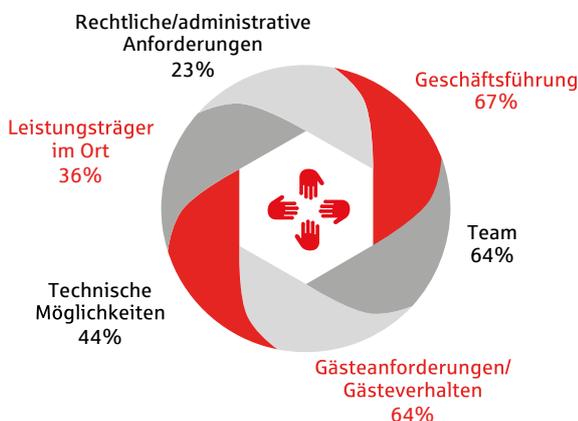
Veranstaltungskonzepte

digitales & mobiles Arbeiten

Marketing Online-Shop Online & Social Media
digitale Kommunikation (intern & extern)
Homeoffice

4 von 5 Organisationen haben sich im Zuge der Krise von Dingen verabschiedet, Dinge neu entwickelt oder machen auch künftig Dinge anders.

Wer sind die treibenden Kräfte bei Veränderungen? (Top 6, Mehrfachnennungen)



Wo sind Sie auf Widerstände gestoßen?

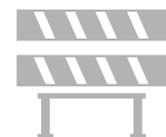
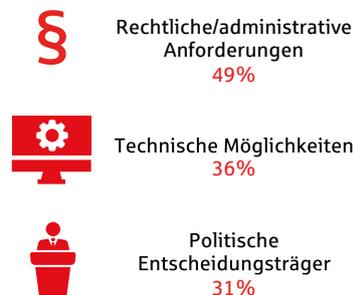


Abb. 14: Umgang der ostdeutschen Tourismusorganisationen mit der Krise
Quelle: dwif 2021, DMO-Befragung Februar 2021

Vor allem die Menschen in den Organisationen treiben und unterstützen den Wandel.

Treibende Kräfte und Unterstützer dieser Change-Prozesse sind überwiegend die Menschen in den Organisationen. Impulse hierfür kommen sowohl aus der Leitungsebene als auch aus dem Team. Je nach Teamzusammensetzung entstehen mit oder ohne Initiative, Motivation und Coaching der Geschäftsführung viele kreative Ideen. Häufig zieht das Team in der Krisensituation begeistert mit, engagiert sich über das übliche Maß hinaus oder trägt die Umsetzung zumindest aktiv mit. Wichtige Voraussetzungen hierfür sind:

- ein wertschätzender, achtsamer Umgang untereinander,
- der Freiraum, neue Dinge auszuprobieren (auch wenn sie mal nicht funktionieren sollten),
- pragmatisches Handeln,
- dass die Geschäftsführung auch in der Krisensituation Ruhe und Zuversicht ausstrahlt.

Darüber hinaus befördern die Anforderungen der Gäste den Change in den Organisationen. Wie und wo sich diese inspirieren lassen, informieren und buchen, welche Erwartungen sie an ihren Urlaub haben, wirkt sich entsprechend stark auf den Wandel in den Tourismusorganisationen, auf ihre Arbeitsweisen und -schwerpunkte aus. Im Hinblick auf die Digitalisierung spielen vor allem die technischen Möglichkeiten eine wichtige Rolle. Und für immerhin mehr als ein Drittel der Organisationen, davon überdurchschnittlich in Thüringen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt, stellen die Leistungsträger eine den Wandel vorantreibende und unterstützende Kraft dar. Weniger relevant sind rechtliche oder administrative Anforderungen, Gremien, Fachverbände, politische Entscheidungsträger oder externe Ideengeber. Im Gegenteil: In rechtlichen, administrativen und technischen Grenzen sowie politischen Entscheidungsträgern werden vielfach Gründe für einen verlangsamten Wandel gesehen.

>> **Abb. 14**

3.2 Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen

Organisationale Resilienz bedeutet im Kern, in der Krise handlungsfähig zu bleiben. Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Verantwortlichen in den Tourismusorganisationen in Ostdeutschland über eine hohe Krisenbewältigungskompetenz verfügen. Für alle drei Kompetenzfelder einer dynamischen Resilienz finden sich zahlreiche Beispiele aus den Befragungen und Fallstudien. Verständlicherweise lag und liegt der Schwerpunkt zunächst auf der akuten Krisenbewältigung. Aber auch die nüchterne Prüfung, was beendet, beibehalten, modifiziert werden oder an neuen Aktivitäten hinzukommen sollte, wird mit großer Professionalität angegangen. Lediglich der Weg in einen umfassenden, dauerhaften Change-Prozess ist noch nicht überall selbstverständlich. Die Bandbreite reicht von Organisationen, die sich schon lange vor Corona mitten in einem solchen Prozess befunden haben über solche, bei denen die Pandemie der entscheidende Anstoß war, bis zu jenen, die (immer noch?) keinen Handlungsbedarf sehen.

Die Analysen und Beispiele zeigen, dass es letztlich darum geht, nicht nur die Fachaufgaben, sondern auch die Management- und Kommunikationsaufgaben in der Organisation gleichermaßen im Blick zu haben, sowohl was das Team als auch was Partner und Netzwerke betrifft. Jeden dieser Aufgabenbereiche gilt es permanent zu schärfen und nachzujustieren.

- Akute Krisenbewältigung: Hier kommt es darauf an, (1) die internen Arbeitsprozesse auf die Krisenbedingungen (zum Beispiel Homeoffice, virtuelle Kommunikationsformate) auszurichten, (2) Informations- und Kommunikationsoffensiven zu lancieren, (3) alle bisherigen Aktivitäten vorurteilsfrei auf ihre Sinnhaftigkeit in der aktuellen (Krisen-)Situation hin zu prüfen und gegebenenfalls zu stoppen sowie (4) Stufenpläne für die Zeit nach der Krise, für den (sukzessiven) /Neustart zu entwickeln.
- Schrittweise Anpassungen, Gleichzeitigkeit von Bewährtem und Neuem: (1) Nach innen werden neue Arbeitsmodelle geübt und schnell selbstverständlich; (2) nach außen (auch in Vorbereitung auf zukünftige Krisen) werden Netzwerke gestärkt oder geknüpft sowie (3) alle analogen Aktivitäten kritisch hinterfragt und parallel dazu die Digitalisierung maßgeblich vorangetrieben.

→ Change: Hauptaufgaben sind hier (1) die Stärkung der permanenten Veränderungsbereitschaft sowohl im Team als auch in der Netzwerk- und Partnerwelt, (2) das Vorantreiben der organisationalen Weiterentwicklung und nicht zuletzt (3) eine systematische Arbeit an einer agilen Unternehmenskultur ebenso wie an einer ausgeprägten Kooperationskultur.

Der Weg ist das Ziel

Ein solcher Prozess ist nicht in einem Schritt umsetzbar – aber jeder Teilschritt zählt. Schlüsselkompetenzen sind Zielstrebigkeit und langer Atem, gepaart mit einem agilen Mindset als entscheidende Basis sowie einer gehörigen Portion Geduld, sowohl mit sich selbst als auch mit dem Team und allen Partnern, sowie ein Denken und Handeln in kleinen Etappen. Eines hat uns die Corona-Krise auf jeden Fall gelehrt: Krisen wirken als hilfreiche Beschleuniger für bislang teilweise langwierige Prozesse der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Ebenso wie die zunehmende Agilität von Unternehmen und Organisationen, so ist auch die dynamische Resilienz ein Prozess. Für die Bewältigung der skizzierten Aufgaben lassen sich zwei Erfolgsfaktoren ableiten, die in besonderer Weise unterstützend oder notwendig sind. >> **Abb. 15**

Erfolgsfaktor 1: Menschen und Beziehungen stärken

Weil es die Menschen sind, die Organisationen resilient machen, kommt es auf alle an, die für deren Stabilität und Zukunftsfähigkeit relevant sind, auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Organisation ebenso wie auf sämtliche Partner in den Netzwerken, mit denen die Organisation in Beziehung steht. Damit verstärkt sich der Leitsatz des letztjährigen Jahresthemas zur Agilität: „Der Mensch macht den Unterschied“³⁷. Denn ohne Agilität, sprich ohne die flexible Fähigkeit der Akteure, die ihnen gestellten Aufgaben möglichst situativ zu erfüllen, wird Resilienz nicht gelingen. Das Augenmerk war bislang vorrangig auf die Beschreibung von und die Auseinandersetzung mit Sachaufgaben fokussiert. Künftig muss es, das hat die Pandemie schmerzlich klar gemacht, grundsätzlich auch um die Kernfrage gehen: Wer sind die Menschen, die für die Umsetzung dieser Aufgaben zuständig sind, und (wie) können sie dies miteinander schaffen? Die sieben Resilienzfaktoren sind eine hilfreiche Annäherung an die Antwort auf diese Frage auf der personalen Ebene, indem sie die Vielfalt der Kompetenzen benennen, die alle Beteiligten in herausfordernden Zeiten, aber auch sonst in wachsendem Maße benötigen. Die meisten der für die Fallstudien interviewten Geschäftsführer nannten interessanterweise „Optimismus/Zuversicht“ als ihren stärksten

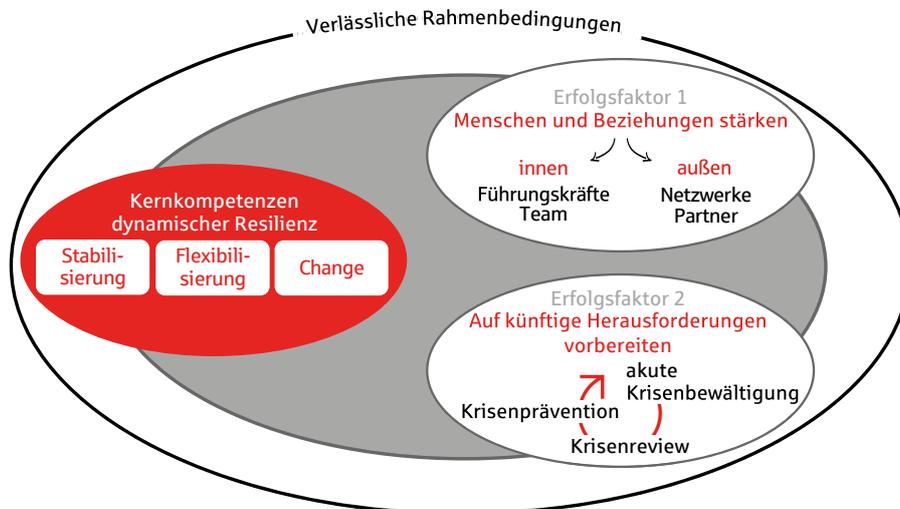


Abb. 15: Stärkung der dynamischen Resilienz von (Tourismus-)Organisationen
Quelle: dwif 2021

Resilienzfaktor, wobei eine Betrachtung von außen den Schluss zulässt, dass auch alle anderen Faktoren bei ihnen in besonderer Weise ausgeprägt vorhanden sind. >> **Abb. 15**

Notwendige Veränderungen in den Organisationen

Aus den Analysen lassen sich folgende Leiterkenntnisse für resiliente Menschen und resilienzfördernde Strukturen in den Tourismusorganisationen ableiten:

- **Resilienzunterstützung für Geschäftsführer und Mitarbeitende:** Für Geschäftsführer gilt, dass eine ausgeprägte Selbstachtsamkeit, ein gutes Gespür für die Mitarbeitenden und ihre jeweilige Situation, aber auch für die eigenen Grenzen (zeitlich, fachlich, gesundheitlich), die wichtigste Basis dafür ist, mit Krisen fertigzuwerden und sie gesund zu überstehen; leider gestehen sich nicht alle eigene Grenzen zu. „Ich darf keine Schwäche zeigen, was denken dann die Mitarbeiter?“, so das Zitat aus einem Gespräch. „Wenn sie das tun zeigen Sie, dass Sie ein Mensch sind“, lautet die mutmachende Antwort. Führungskräfte leben ihren Mitarbeitenden vor, dass man immer wieder nach seiner persönlichen Balance immer wieder neu suchen muss und dass diese Aufgabe zu unserem (Berufs-) Leben mittlerweile untrennbar dazugehört. Je dynamischer die Zeit, je mehr die Menschen von den Rahmenbedingungen hin und her geworfen werden, desto wichtiger wird das stete, immer wieder neue Ausbalancieren des inneren Gleichgewichts. Dieses persönliche Ausbalancieren erhält einen ebenso hohen Stellenwert wie das stete Anpassen der Fachaufgaben an die Veränderungen. Dass diese Aufgabe gerade in der Corona-Pandemie vielen Menschen nicht leichtfällt und dass sie im Grunde jeden immer wieder an seine Grenzen bringt, ist nur natürlich.
- **Starke Führungsteams statt einsame Alleinverantwortlichkeit:** Niemand kann Krisen, aber auch all die anderen großen Herausforderungen unserer Zeit, allein bewältigen. Es geht nur miteinander. Die Zeit der Alleinzuständigkeit und des Einzelkämpfertums von Geschäftsführern, von denen man erwartet, dass sie alles wissen, beherrschen, managen, kommunizieren können, ist vorbei. Die Gespräche zeigten, dass gleich zu Beginn der Krise Führungs-/Krisenteams etabliert oder bestehende Führungs-

kreise dazu umfunktioniert wurden. Flexible Taktungen von (virtuellen) Treffen mit bedarfsgerechter Intensität und Dauer oder Kernteams, die immer wieder durch weitere Mitarbeitende oder Partner verstärkt werden, machen deutlich, wie konstruktiv und lösungsorientiert die Organisationen reagiert haben. Die Erfahrungen der Geschäftsführer damit sind durchweg positiv, denn eine vertrauensvolle Aufgabenteilung kann die eigenen Schultern erheblich entlasten und reduziert die bekannte „Einsamkeit an der Spitze“. Viele berichten, dass sie diese Struktur, sofern sie noch nicht bestanden hatte, auch künftig beibehalten wollen. Damit ist in der Regel auch die Teilung von Macht oder anders gesagt, die Verteilung von Verantwortung auf mehrere Personen verbunden. Wird Last verteilt, fällt positives, vorausschauendes Denken leichter – und das Führungsteam lebt den Mitarbeitenden vor, wie die gemeinsame Zukunftsgestaltung mental und fachlich gestaltet werden kann.

- **Corona als Push-Faktor der Organisationsentwicklung:** Angesichts der aktuellen Veränderungen ist zu vermuten, dass eine sehr produktive Phase umfassender Organisationsentwicklungen anbricht, was nicht nur, aber auch auf die Corona-Krise zurückzuführen ist. Auf einmal können vielerorts noch zu starre Organisationsformen und Gremienstrukturen mit der Erfahrung der letzten Monate zeitnah oder zumindest schneller als gedacht an die derzeitigen Bedingungen angepasst werden. Kernthema wird aber auch zukünftig die Suche nach adäquaten Lösungen für unsere sich ständig wandelnde (Arbeits-)Welt sein (Stichworte VUCA-Welt, Agilität und New Work, künftige Krisen und vieles mehr).

Notwendige Veränderungen in der Netzwerkarbeit

Neben den nach innen gerichteten Anpassungen geht es heute stets auch darum, belastbare Partnernetzwerke aufzubauen und zu pflegen, ohne die man nicht existieren kann. Allein wird man mit den Herausforderungen nicht mehr fertig. In Hinblick auf Netzwerke haben die Verantwortlichen der Tourismusorganisationen in der Krise unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Netzwerke, die bereits vor Ausbruch der Pandemie bestanden und gut funktionierten, haben sich

bewährt und wurden dadurch oft gestärkt, weil man enger zusammengerückt ist. Kooperationen und Netzwerke hingegen, die vorher schon eher schwierig waren, blieben dies auch in der Krise, bisweilen wurden sie sogar schlechter. Zitat eines Gesprächspartners: „Gute Netzwerke werden gestärkt, Bruchstellen werden größer.“

Warum ist das so? Die Antwort auf dieses Phänomen liefern Neurologie und Psychologie: „Eine angstausslösende Bedrohung führt im Gehirn zur Mobilisierung sogenannter archaischer Notfallreaktionen.“³⁸ Krisen aktivieren unser tief liegendes Angstzentrum, das wir nicht willentlich beeinflussen können. Auf Angst stehen uns als Reaktionsrepertoire vor allem Kampf/Angriff (Ärmel hochkrepeln und loslegen) zur Verfügung, wenn das nicht geht die Flucht (zum Beispiel in Krankheit), und wenn beides nicht möglich ist, ohnmächtige Erstarrung (zum Beispiel wochenlang keine Antwort auf dringliche E-Mails).³⁹ Hinzu kommt, dass wir im Kontakt mit Menschen, denen wir vertrauen und mit denen wir gut zusammenarbeiten, Bindungshormone ausschütten, während bei nicht gut funktionierenden Kontakten vermehrt Stresshormone produziert werden. Folglich suchen wir in Krisen, die uns verunsichern, instinktiv den Kontakt zu Menschen oder Gruppen, mit denen die Zusammenarbeit bereits gut funktioniert, und meiden alle anderen.⁴⁰

Post-Corona ist die Zeit des aktiven Beziehungsmanagements

Als Konsequenz daraus können die Verantwortlichen die (Post-)Corona-Zeit für eine intensive Durchleuchtung ihres Netzwerksystems nutzen und die Kooperationen folgenden fünf Gruppen zuordnen:

- Gruppe 1: (weiterhin) wichtige Netzwerke, die gut funktionieren – Aufgabe: intensive Pflege, Ausbau
- Gruppe 2: (weiterhin) wichtige Netzwerke, aber verbesserungsbedürftig – Aufgabe: Aktivitäten zur Verbesserung gemeinsam mit den Netzwerkpartnern ergreifen
- Gruppe 3: weniger wichtige Netzwerke, die gut funktionieren – Aufgabe: weiterführen und prüfen, ob Ausbau notwendig/hilfreich

→ Gruppe 4: weniger wichtige Netzwerke, die schlecht funktionieren – Aufgabe: Zusammenarbeit in der bisherigen Form beenden

→ Gruppe 5: neue wichtige Netzwerke – Aufgabe: Wie bauen wir eine vertrauensvolle Beziehung auf?

Zu Aufbau und Gestaltung tragfähiger Netzwerke ist die Literatur reichhaltig.⁴¹ Instrumente wie Beziehungslandkarten, mit deren Hilfe man alle Akteure eines Netzwerkes samt Art, Stärke und Güte der Beziehungen zwischen allen Netzwerkpartnern und zu sich selbst visualisiert, sind ein hilfreicher Einstieg in ein tieferes Verständnis und offenbaren oftmals Handlungsbedarf auf einen Blick. Auch sogenannte strukturelle Löcher, also fehlende Beziehungen, die wichtig wären, kommen ans Licht, was bestenfalls zu gezielten Aktivitäten zur Schließung dieser Löcher und damit zur Verbesserung des Netzwerks anregt.

Erfolgsfaktor 2: Auf künftige Herausforderungen vorbereiten

Nach der Krise ist vor der Krise: Die Corona-Pandemie ist als aktueller Krisenverursacher leider nicht allein, vieles andere wird nur temporär medial in den Hintergrund gedrängt. Dabei sind verschiedene Typen von Krisen zu unterscheiden. SARS, Vogelgrippe, Überschwemmungen und die Finanzkrise sind Beispiele für Einzelereignisse, die sich leider teilweise wiederholen; der Borkenkäfer steht für eine langfristige Bedrohung, vor allem für bestimmte Regionstypen, während der Klimawandel ein fundamentales Dauerphänomen im globalen Maßstab darstellt, dessen Bedrohungspotenzial mit der Zeit zunehmen wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass uns weitere Pandemien und sonstige Katastrophen heimsuchen werden, ist groß. Folglich ist es vernünftig, sich auch mit der Frage zu beschäftigen, wie wir uns darauf vorbereiten können. Aus den Befragungen und Gesprächen wurde deutlich, dass bislang so gut wie nirgends entsprechende Konzepte vorliegen, von wenigen Plänen für Krisenkommunikation abgesehen. Die Abbildung veranschaulicht die drei Bausteine einer aktiven Krisenprävention, wie sie, spätestens mit Abklingen der Corona-Pandemie, für alle Organisationen, Destinationen und auch Betriebe entwickelt werden sollten.

>> **Abb. 15**

- Das akute Krisenmanagement haben wir ausführlich beleuchtet.
- Krisenreview meint die systematische Analyse des Gesamtgeschehens einschließlich der Auflistung und nüchtern-ehrlichen Bewertung aller Reaktionen, Aktivitäten, Erfolge und Misserfolge. Hierbei ist es hilfreich, externe Experten einzubeziehen, um eigene blinde Flecken zu identifizieren, eine möglichst vollständige Betrachtung aller relevanten Kriterien zu gewährleisten, die es zu berücksichtigen gilt, und um sich vor einer schöngemalten Bewertung des (Nicht-)Erreichten zu schützen. Analyseebenen, die sich in einer Grafik oder Matrix abbilden lassen, sind auf der horizontalen Achse die Zeit, also zum Beispiel die Krisenphasen (bei Corona 1. Lockdown, 1. Recovery in Stufen, 2. Lockdown, 2. Recovery und voraussichtlich weitere Phasen); auf der vertikalen Achse werden die durchgeführten Aktivitäten eingetragen (innerbetrieblich/ im Team, nach außen, also in der Kommunikation B2B und B2C mit Gremien/Politik/weiteren Stakeholdern, Netzwerke-/Beziehungsmanagement und weitere). Die Aktivitäten sollte man schließlich bewerten, hierfür bieten sich verschiedene Skalen an (zum Beispiel sehr gut/gut/weniger gut/nicht gelungen, das Schulnotensystem oder eine Zehn-Stufen-Skala). Aus diesen Einschätzungen ist der Handlungsbedarf im Hinblick auf ähnliche Situationen, aber auch grundsätzlicher Art abzuleiten.
- Das Krisenpräventionskonzept schließlich baut auf den ersten beiden Bausteinen auf und stellt die Kernfrage: Welche Arten von Krisen könn(t)en künftig auftreten? Und wie bereiten wir uns systematisch darauf vor? Es geht darum, für die (wahrscheinlichsten) gewappnet zu sein, um im Fall der Fälle möglichst wenig Zeit damit zu verbringen, sich erst mal zu sortieren und nach möglichen Lösungswegen zu suchen. Typische Fragen der Krisenprävention: Welche Krisen können auftreten? Wer tut was, wenn das und das passiert, in welcher Reihenfolge (Stufenkonzept), mit wem? Und was müssen wir alles bedenken? Viele Menschen – auch das eine zentrale Erkenntnis der Corona-Pandemie – scheuen davor zurück, sich mit Derartigem zu beschäftigen aus Angst, „Krisen heraufzubeschwören“. Schaut man sich die Art, Häufigkeit und Intensität von Krisen in den vergangenen Jahren an und stellt vor allem in Rechnung, dass der Kli-

mawandel an Wirkkraft zunehmen und zu einer fundamentalen Aufgabe werden wird, dürfte die Notwendigkeit einer entsprechenden Krisenprävention keine Frage mehr sein. Zu einer aufgeklärten (Tourismus-)Gesellschaft gehören klare Krisenkonzepte, denn ein Konzept nimmt Ängste, lässt ruhiger schlafen und versetzt alle Beteiligten in die sofortige Handlungsfähigkeit, auch wenn es in der Realität immer anders kommt als geplant. Man hat einen Orientierungsrahmen – und um diesen geht es.

Verlässliche politische Rahmenbedingungen

Die Corona-Pandemie konfrontiert die Branche mit einem nie gekannten Phänomen: Die Lockdownphasen schränken die Geschäftstätigkeit vieler Betriebe ein oder verbieten sie vollständig. Resiliente Unternehmer verlassen sich zwar nicht einzig und allein auf Hilfe von außen (in diesem Fall vom Staat), sondern werden selbst aktiv. Allerdings gehen die Resilienzskriterien davon aus, dass die Betroffenen handeln dürfen; zudem haben viele Menschen bereits in früheren Krisen und selbst in der aktuellen Situation bewiesen, wie kreativ sie die Herausforderung annehmen. Gleichwohl gehört zu jeder erfolgreichen Krisenbewältigung, insbesondere in Pandemiezeiten, Klarheit und Verlässlichkeit im politischen Handeln – bei aller Einsicht in medizinische Zusammenhänge und Notwendigkeiten. Inwieweit die bisherigen Unterstützungsmaßnahmen auf Bundes- und Landesebene ausreichen, um das Wegbrechen von Existenzen zu verhindern, wird sich erst im Laufe der Zeit zeigen.

Im Hinblick auf Langfrist- und Spätfolgen zeichnen sich allerdings schon jetzt, im Frühjahr 2021, drei Entwicklungen ab, die im Rahmen einer vorausschauenden Politik sofortiges Handeln erfordern:

- Auf dem touristischen Arbeitsmarkt droht eine fatale Entwicklung: Immer weniger Ausbildungsstellen treffen schon jetzt auf deutlich gesunkene Zahlen von Azubi-Bewerbern. Und immer mehr Beschäftigte des Gastgewerbes wandern in andere Branchen ab, was den ohnehin extrem angespannten touristischen Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren weiter massiv belasten wird.

→ Mehr und mehr Haushalte von Städten und Kommunen werden notleidend, weshalb die freiwillige Aufgabe Tourismus auf dem Spiel steht. Hinzu kommen etliche Leistungsträger, die aus dem Markt ausscheiden werden; andere werden infolge der Umsatzrückgänge keinen finanziellen Spielraum mehr haben für Mitgliedsbeiträge, die Mitfinanzierung von Aufgaben der erholungsorientierten Daseinsvorsorge und das touristische Marketing. Somit ist nun der längst überfällige Zeitpunkt für eine grundsätzliche Neuordnung des Finanzierungssystems der kommunalen und vor allem regionalen Tourismusarbeit gekommen. Immer wieder verzögert und abgewiegelt, fällt dies, anders als etwa in Regionen Österreichs, der Branche nun auf die Füße. Tourismusentwicklung bedeutet heutzutage das Gestalten attraktiver Lebens-, Arbeits- und Erholungsräume, nicht nur für Besucher von außerhalb, die Wertschöpfung in die Region bringen, sondern auch für die Regionalbevölkerung, die Wertschöpfung in der Region belässt. Dabei geht es vor allem um die öffentliche Freizeit- und Erholungsinfrastruktur, von Wander- und Radwegen bis zu Erlebnisbädern und Bergbahnen. Hier ist die Initiative der Politik für eine grundsätzliche Finanzierungsreform gefragt, um den in den nächsten Jahren drohenden, massiven Investitionsstau abzuwenden und die Aufgaben der Tourismusorganisationen auf allen Ebenen dauerhaft zu finanzieren.

→ Drängender denn je ist die Flexibilisierung und stetige Anpassung der Förderlandschaft an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse, damit Angebote entstehen können, die diesen Änderungen gerecht werden. Eine grundsätzliche Evaluierung der Förderlandschaft – immer unter Einhaltung EU-rechtlicher und anderweitiger Vorgaben – sollte diese auf den Prüfstand stellen und die Freiheitsgrade ausloten, um kundenorientierteres Agieren zu gewährleisten. Zudem gilt es, branchenspezifische Instrumente zu etablieren, um Betriebe auch über die akute Phase der Pandemie hinaus zu unterstützen, wenn diese nachweislich willens und in der Lage sind, ebenso innovative wie kreative Marktanpassungen vorzunehmen. Eine konzertierte Aktion der Bundesländer könnten diesbezüglich neue Maßstäbe setzen.

Resilienz ist die Fähigkeit, die Zumutungen der Welt auszuhalten und auszubalancieren.

4 Betriebsebene

Nicht nur auf der übergeordneten Landes- oder Destinationsebene spielt Resilienz in und außerhalb von Krisenzeiten eine Rolle. Jeder einzelne Betrieb genauso wie jeder einzelne Mitarbeitende kann und sollte die verschiedenen Aspekte der „Widerstandsfähigkeit“ verinnerlichen. In einem Hotel kann zum Beispiel ein Managementsystem, das jeden Tag die relevanten Kennzahlen und aktuelle Prognosen zusammenfasst und so zu einer flexiblen und bedarfsgerechten Steuerung beiträgt, ein stabilisierender Anfang sein.

Aber was bedeutet Resilienz noch für touristische Betriebe? Und wie widerstandsfähig sind sie tatsächlich? Wie ist es ihnen in und mit der Krise ergangen? Wie lief die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und innerhalb der Destination? Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für krisenresistente touristische Betriebe? Wir haben breite Recherchen und Analysen durchgeführt und die Experten gefragt.

4.1 Betriebsebene – Ein Blick von außen

Destinationsmanagementorganisation (DMO), Branchenverbände, Ministerien und Sparkassen nehmen eine Art Beobachterperspektive ein und betrachten die Krisensituation somit aus einem anderen Blickwinkel als die betroffenen Betriebe selbst.

Demnach schwankte die Stimmung bei den Betrieben im ersten Lockdown zwischen Panik und Gelassenheit. Die einen steckten den Kopf in den Sand, andere – häufig diejenigen, die ohnehin besser aufgestellt waren – beantragten vorsorglich Hilfen und Kredite, zogen Renovierungsarbeiten vor und investierten in Hygienekonzepte. Dann kam ein Sommer, der in vielen Regionen gut verlief; Destinationen in der zweiten Reihe und die dortigen Betriebe gewannen an Aufmerksamkeit. Mit Beginn des zweiten Lockdowns seit Herbst/Winter 2020/2021 sind viele Betriebe vorsichtiger geworden, wenn es um Investitionen geht. Wozu Geld ausgeben, wenn nicht klar ist, wann – und in ei-

nigen Fällen auch ob – ich wieder öffnen werde? Bis zu den Expertengesprächen, die Anfang 2021 im Rahmen des Tourismusbarometers geführt wurden, waren fast alle Betriebe dank Kurzarbeitergeld, Überbrückungshilfen, Entgegenkommen der Kreditinstitute oder eigener Rücklagen noch am Markt. Nur vereinzelt war es bereits zu Betriebschließungen gekommen. Allerdings waren diese eher auf klassische Gründe wie fehlende Nachfolgeregelungen zurückzuführen, wenngleich mitunter beschleunigt durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie. Wie schon vor der Pandemie sind die ländlichen Destinationen in Ostdeutschland besonders betroffen. Hier bekommt das Angebotsnetz daher immer größere Lücken.

Einzelkämpfer waren gestern – Betriebe müssen sich vernetzen und mit Partnern zusammenarbeiten!

Kommunikation und Kooperation als wichtige Ansatzpunkte

Im Rahmen von Fallstudien wurden Gespräche mit DMO verschiedener Ebenen in allen ostdeutschen Bundesländern geführt. Sobald es um die Zusammenarbeit während der Krise innerhalb der Destination ging, wurde ein Aspekt immer wieder genannt: das Miteinander stärken. Das bezieht sich nicht nur auf DMO und Betriebe, denn auch Kooperationen mit dem Einzelhandel (gemeinsames Take-away/Versand) sowie Abstimmungen mit der Stadtverwaltung (zusätzliche Flächen für Außengastronomie oder Ähnliches) haben geholfen. Genauso haben sich Plattformen wie Netzwerke und virtuelle Stammtische als hilfreich herauskristallisiert und wurden vielerorts intensiver genutzt. Sie fördern den Zusammenhalt sowie den Austausch der Betriebe untereinander. Darüber hinaus wurden individuelle Beratungen zu Hygienekonzepten und Digitalisierungsstrategien angeboten, telefonische Sprechstunden eingerichtet oder über andere Wege signalisiert: Wir sind da, und wir stehen das gemeinsam durch! Vielen Tourismusorganisationen ist in der Krise bewusst geworden, dass das Innenmarketing – insbesondere mit den Betrieben – intensiviert werden muss und dass sie eine Kommunikationsrolle haben, die für die Akteure von Bedeutung ist.⁴²

i Marketing-Startpaket in Bad Schandau

In Bad Schandau haben die Beherbergungsbetriebe ebenso wie der Einzelhandel zum Ende der Reisebeschränkungen im Frühsommer ein Marketing-Startpaket erhalten: Hinweisschilder mit den Hygienebestimmungen und Mund-Nase-Masken, alles im Design der Stadt. Damit wurde ein einheitliches Erscheinungsbild geschaffen, den Gästen Sicherheit vermittelt und nicht zuletzt das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Leistungsträgern gestärkt.⁴³

i Sommerfrische im Erzgebirge

Das Erzgebirge hat die Urlaubspauschale „Sommerfrische im Erzgebirge“ aufgesetzt und damit Beherbergungs- und freizeitwirtschaftliche Betriebe gleichermaßen unterstützt. Mehr als 30 Beherbergungsbetriebe nahmen teil und konnten auch dank vieler Direktbuchungen die Auslastungsquoten steigern. Durch die mediale Vermarktung sowohl über den Tourismusverband Erzgebirge e. V. als auch über die betriebseigenen Webseiten wurde die Sichtbarkeit der Region wie der einzelnen Betriebe gesteigert. Für 2021 ist eine Neuauflage geplant.⁴⁴

Die DMO-Online-Befragung in ganz Ostdeutschland zeigt jedoch, dass sich die Zusammenarbeit trotz Krise auf so gut wie keinem Gebiet verbessert hat. Einzige Ausnahme: Nach eigenen Angaben hat sich die Wissensvermittlung in fast jeder dritten Destination verbessert. Verschlechtert hingegen hätten sich in genauso vielen Destinationen die gemeinsamen Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie Netzwerke, also Leistungsträgerstammtische und Co. Die widersprüchlichen Aussagen aus Fallstudien und Befragungen veranschaulichen, dass die Bedeutung von Vernetzung zwar erkannt und punktuell schon gelebt wird, es an der flächendeckenden Umsetzung jedoch noch mangelt beziehungsweise dass die Kommunikation der verschiedenen Aktivitäten noch ausbaufähig zu sein scheint.

Die touristische Lobbyarbeit muss gestärkt werden.

Auch wenn die Zusammenarbeit innerhalb der Branche schon mancherorts gut läuft, so ist die touristische Lobbyarbeit noch optimierbar. Die Pandemie hat die öffentliche Aufmerksamkeit auf die Tourismusbranche gelenkt und vor Augen geführt, wie wichtig dieser Wirtschaftszweig in Bezug auf Arbeitsplätze und regionalökonomische Effekte ist. Trotzdem kamen finanzielle Hilfen spät, Privatvermieter fielen zum Teil komplett durch das Raster, die gesamte Branche wurde als Infektionstreiber eingestuft, Öffnungsszenarien fehlen, und die Politik hat lange Zeit versäumt, einen Stufenplan zu erarbeiten. Großen Playern mit einer starken Lobby wie der TUI und der Lufthansa wurde hingegen schnell und großzügig unter die Arme gegriffen.

Die befragten Experten aus allen Bereichen haben bereits Anfang 2021 mit einer hohen Nachfrage gerechnet, sobald Reisen wieder erlaubt seien. Zudem werden kurz- und mittelfristig Preissteigerungen und ein hoher Wettbewerbsdruck der Destinationen und Anbieter untereinander erwartet, während der Druck auf den touristischen Arbeitsmarkt zunehmen werde. Fehlende Perspektiven und finanzielle Sorgen der Mitarbeitenden führen zu Abwanderungen in andere Branchen und verschärfen den Nachwuchs- und Arbeitskräftemangel im Gastgewerbe. Das lässt sich bereits an den aktuellen Zahlen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und des Ausbildungsmarktes im ostdeutschen Gastgewerbe ablesen.

>> **Abb. 17**

Die Expertengespräche und Erhebungen verdeutlichen, dass es nach Krisen kaum zu Nachholeffekten bei der Nachfrage im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft kommt.⁴⁵ Und das Ausgabeverhalten und die Ausgabebereitschaft der meisten Tagesreisenden bleibt unverändert.⁴⁶ Zudem sind Dienstleistungen, wie sie im Beherbergungsgewerbe und der Gastronomie erbracht werden, nicht lagerbar und können somit nicht später verkauft werden. Mögliche in der Nachkrisenzeit entstehende Nachfrageüberhänge sind von den jeweiligen Kapazitäten der touristischen Betriebe vorgegeben, weshalb sich etwaige Nachholeffekte nur punktuell in den Umsätzen niederschlagen können.

Je nach Art der Krise unterscheiden sich die vorrangigen Themen und Maßnahmen der Betriebe. Während der Corona-Krise sind aufgrund der gesundheitlichen Aspekte vor allem Hygienemaßnahmen und Besucherlenkung in den Vordergrund gerückt. Den Expertenmeinungen zufolge gibt es aber krisenübergreifende Themenfelder: Liquiditätssicherung der Betriebe, intensiverer Informations- und Betreuungsbedarf der Mitarbeitenden und eine transparente Kommunikationspolitik gegenüber Gästen und regionalen Partnern (zum Beispiel Tourismusorganisationen, Branchenverbände, Lieferanten).

4.2 Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die Betriebe in Ostdeutschland

In der Regel können Betreiber und Geschäftsführer durch professionelles Management und gezielte Steuerung der touristischen Betriebe stark auf den eigenen Betriebserfolg hinwirken. Vom ersten Lockdown im März 2020 bis zur aktuellen Situation waren die Betriebe aber mehrheitlich von den geltenden Rahmenbedingungen abhängig und konnten nur bis zu einem gewissen Grad den Betriebserfolg mitbestimmen.

Der konjunkturelle Rahmen wirkt sich indirekt auf das Konsum- und Nachfrageverhalten der Reisenden aus. Nach einer langen und erfreulichen Wachstumsphase verursachte die Corona-Pandemie in Deutschland eine Rezession. Der Konsumklimaindex und der Ifo-Geschäftsklimaindex sanken zwischenzeitlich auf historische Tiefstände. Die touristischen Betriebe verzeichneten allein durch staatliche Verordnungen mehr als 50 Prozent an eingeschränkten Öffnungstagen (>> Kap. III.2.1). Für die Betriebe ist es ein ständiges Auf und Ab zwischen Hoffen und Bangen, zwischen Öffnen und Schließen, verbunden mit einer hohen Planungsunsicherheit.

Im Gastgewerbe gibt es keine wirklichen Krisengewinner.

Die starken Nachfrageeinbußen in der bisherigen Corona-Pandemie konnten in vielen Betrieben immerhin zum Teil über Hilfsprogramme abgefedert werden. Inwiefern die Krise das Reiseverhalten der Besucher und Gäste verändern wird, ist noch nicht absehbar.

Vorerst gibt es allerdings keine Anzeichen für grundlegende Verhaltensänderungen. Marktforschungsstudien wie die Reiseanalyse oder der Freizeitmonitor gehen von einer unveränderten Reiselust der Deutschen aus.⁴⁷ Dabei wird es im gesamten Jahr 2021 tendenziell zu einem gewissen Nachholeffekt und stärkerem Binnentourismus kommen. Mittel- bis langfristige Effekte werden eher im Geschäftsreise- und MICE-Segment vermutet (>> Kap. IV.1). Insofern stehen Betriebe mit hohem Anteil internationaler Gäste kurzfristig vor den größten Herausforderungen; und mittel- bis langfristig müssen sich Kongress-, Tagungs- und Eventanbieter Gedanken über neue Lösungen (zum Beispiel hybride Veranstaltungen) machen.

Wirkliche Krisengewinner gibt es im Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft nicht, aber einen unterschiedlichen Betroffenheitsgrad, wie ein differenzierter Blick auf die Betriebstypen zeigt. >> **Abb. 16**

→ Im Beherbergungsgewerbe waren 2020 individuelle Übernachtungsmöglichkeiten mit Rückzugsmöglichkeit im peripheren Raum oder mit großzügigen Außenflächen gefragter als urbane Beherbergungs- und Gemeinschaftsunterkünfte. Folglich sind Campingangebote, Ferienwohnungen und Privatquartiere weniger stark betroffen. Bars und Diskotheken, die fast durchweg schließen mussten und noch müssen, hat es hingegen

Auswirkungen der Corona-Krise auf die Betriebe



Entwicklung der Übernachtungen nach Betriebstypen im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe

Betriebstyp	2020 ggü. 2019 (in %)
Camping	+9
Ferienwohnungen	-13
Vorsorge-/Rehakliniken	-19
Hotellerie	-34
Gruppenunterkünfte	-53

Betroffenheitsmatrix: Gastgewerbe



Betroffenheitsmatrix: Freizeitwirtschaft



Abb. 16: Veränderungen und Betroffenheitsgrad auf Betriebsebene

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistische Landesämter, Expertengespräche mit Geschäftsführern der Tourismusorganisationen und Firmenkundenberatern der Sparkassen, Ableitungen aus den Ergebnissen der Primärerhebungen bei ostdeutschen Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben

extrem hart getroffen. Darüber hinaus können diese Betriebstypen nicht auf mögliche Umsatzeinnahmen über Angebote wie Take-away und eingeschränkt geöffnete Außengastronomie zurückgreifen. Aufgrund von Einschränkungen bei der Anzahl möglicher Kontakte sind Angebote für größere Gruppen (zum Beispiel Jugendherbergen und Schulungsheime, Tagungseinrichtungen) ebenfalls überdurchschnittlich stark betroffen. Beim Kongress- und Eventsegment (MICE) kommt die eingeschränkte internationale Reisetätigkeit erschwerend hinzu.

- In der ostdeutschen Freizeitwirtschaft sind vor allem Eventanbieter betroffen, größere aufgrund von längeren und durchgängigen Einschränkungen und Schließungen stärker als kleine. Während im Sommer immerhin Outdoor-Aktivitäten wie Wandern und Radfahren möglich waren und Landschaftsattraktionen öffnen durften, blieben die Schließungsverordnungen für Großveranstaltungen weitgehend in Kraft. Während der Einzelhandel mit variierenden Öffnungs- und Schließungsregeln konfrontiert war, aber zumindest teilweise Umsatzausfälle – auch durch Click & Buy oder Internetversand – abfedern konnte, waren kulturelle Angebote wie Theater und Konzerte sowie Erlebniseinrichtungen nur punktuell geöffnet und hatten gleichzeitig so gut wie keine Möglichkeiten, diese „Echt-Zeit-Dienstleistungen“ in anderer Form in Einnahmen umzuwandeln. Auch für Bäder und Thermen stellte sich die Situation, abgesehen von wenigen Sommermonaten, ähnlich dar. >> Kap. III.1.4.

Neben den konjunkturellen und betriebstypenspezifischen Auswirkungen hat die Corona-Pandemie auch direkten Einfluss auf innerbetriebliche Entscheidungen und Prozesse. Für die touristischen Betriebe gilt: Die Welt hat sich schon vor Corona schnell gedreht, jetzt dreht sie sich in Teilbereichen noch schneller. Themen wie kürzere Investitionszyklen, höhere Qualitätsansprüche, nachhaltige Angebote sowie eine klare Positionierung gelten nach wie vor. Darüber hinaus beschleunigt die Krise weitere Entwicklungen wie steigende Erwartungen an Hygienestandards, die Notwendigkeit, digitaler Prozesse und Produkte einzuführen, dem wachsenden Druck bei der Fachkräftegewinnung und Mitarbeiterbindung standhalten zu

müssen (Stichwort Employer Branding), die Kundenbeziehungen zu stärken und den immer komplexeren Marketingaufgaben gerecht zu werden.

Infolge der von der Corona-Krise hervorgerufenen Veränderungen sind die Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft sowohl akut als auch mittelfristig, wenn nicht gar langfristig mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Das verdeutlichen auch die Ausführungen in Kapitel III.2. Hinzu kommt, dass die in den vergangenen zehn Jahren aufgebauten betriebswirtschaftlichen Polster trotz der Hilfgelder inzwischen aufgebraucht sein dürften. Ein schmaler finanzieller Rahmen in Kombination mit höheren Managementanforderungen macht den Betrieben das (Über-)Leben schwer.

4.3 Betriebsebene – Ein Blick von innen

Zwei Lockdowns und Einschränkungen bei Öffnungen haben das letzte Jahr geprägt und hatten Konsequenzen für alle Marktteilnehmenden. Hygienemaßnahmen, Abstandsregelungen sowie die Einschränkungen bei Öffnungszeiten und Kapazitäten verursachten einen Nachfragerückgang mit den entsprechenden Umsatz- und Gewinneinbußen (>> Kap. III.3). Und das nicht nur im Gastgewerbe selbst, sondern auch in Partner- und vorgelagerten Betrieben wie Brauereien, landwirtschaftlichen Betrieben, Handwerk et cetera. Wenn derartige Einbußen nicht über höhere Preise kompensiert werden, entstehen zwangsläufig Liquiditätseingänge. Mit sinkender Liquidität werden wiederum Reserven aufgebraucht, was zu geringeren Eigenkapitalquoten und damit einer verschlechterten Finanzierungsmöglichkeit führt. Diese Situation verbunden mit den beeinträchtigten Lieferketten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen früher oder später aus dem Markt austreten, entweder wegen Geschäftsaufgabe, fehlender Nachfolge oder Insolvenz. Wie viele tatsächlich kurz vor der Aufgabe stehen, ist unklar, zumal die Insolvenzzahlen infolge der ausgesetzten Antragspflicht derzeit künstlich niedrig gehalten werden. Die eigentlichen Folgen werden sich erst im Laufe der kommenden Monate zeigen.

Drohende Insolvenzwellen – tatsächliche Intensität aber nach wie vor nicht abzusehen

Existenzängste bei den gastgewerblichen Betrieben

Die Online-Befragung der ostdeutschen Betriebe lässt keinen Zweifel daran, wie schwer sich diese monatelange Corona-Krise auf die betriebswirtschaftliche Situation auswirkt. Im ostdeutschen Gastgewerbe ist fast jeder fünfte Betrieb akut von einer Insolvenz bedroht. Ein tiefergehender Blick zeigt, welche Betriebe tendenziell eher von solchen äußeren Krisen bedroht sind:⁴⁸

- Die Gastronomie ist deutlich stärker betroffen als das Beherbergungsgewerbe.
- Vor allem jüngere Betriebe (< acht Jahre auf dem Markt) betrachten sich als gefährdet.
- Betriebe mit mehr als 15 Mitarbeitenden (VZÄ) haben massivere Probleme als kleine Betriebe.
- Tagungshotels sind fast dreimal so stark betroffen wie klassische Hotels garnis.

In der Freizeitwirtschaft stellt sich die Situation deutlich entspannter dar: Nur etwa jede zehnte Einrichtung in Ostdeutschland gibt an, kurz vor der Insolvenz zu stehen. Verglichen mit dem Gastgewerbe (jeder fünfte Betrieb) klingt das zwar wenig. Bundesweit sagen allerdings nur rund 6 Prozent der Freizeitbetriebe, dass ihnen die Insolvenz droht, also knapp halb so viele wie in Ostdeutschland. Dass ein Großteil der Betriebe sich nicht in seiner Existenz bedroht sieht, liegt in vielen Fällen auch an der jeweiligen Trägerschaft, womit sie nicht ausschließlich auf ihre Einnahmen angewiesen sind: öffentliche oder kirchliche Trägerschaft, Stiftung, (gemeinnütziger) Verein. Hinzu kommen teilweise Fördergelder, die bereits vor Ausbruch der Pandemie zugesichert worden sind. Insbesondere Outdoor-Einrichtungen wurden von dem zweiten Lockdown weniger hart getroffen, zumal einige einen überdurchschnittlich guten Sommer hatten und in den Wintermonaten sowieso geschlossen gewesen wären.

Hotelketten, vor allem größere, sind oft dank ausländischer Investoren besser abgesichert. Daher halten viele von ihnen (bislang) an ihrer strategischen Ausrichtung und ihren Expansionsplänen fest. Besonders Sekundärstandorte haben von der Krise und dem Inlandstourismus im vergangenen Jahr profitiert. Marktaustritte sind also eher bei kleineren Ketten und inhabergeführten Betrieben zu erwarten, die auf keine Finanzspritze hoffen können oder eine geringere Eigenkapitalquote aufweisen.

Der Frust steigt – und die Betriebe stehen vor neuen (alten) Herausforderungen

Die Befragung der Betriebe fand im Januar 2021 statt, als zwar unklar war, wie lange der Lockdown noch anhalten würde, aber die meisten Betriebe doch mit einer Öffnung zu Ostern rechneten. Obwohl sich die Betriebe vorsorglich um Kredite bemüht und Investitionen geplant oder auch realisiert haben, nahmen Frust und Existenzängste zu, je länger der Lockdown dauerte. Denn neben Gewinnrückgängen und Liquiditätsengpässen stehen sie vor zwei weiteren, nicht minder belastenden (Dauer-) Herausforderungen: Mitarbeiterbindung/-gewinnung und Qualitätssicherung. Zwei Probleme, mit denen die Branche schon seit Jahren zu kämpfen hat, und die erfolgreich zu meistern nötig ist, um nach dem Lockdown wieder durchstarten und sich im Sinne einer betrieblichen Widerstandsfähigkeit langfristig am Markt behaupten zu können.

Durch die Krise rückt das Thema Mitarbeiterbindung noch stärker in den Fokus.

Öffnen ohne Mitarbeitende? Pandemie verschärft den Fachkräftemangel massiv!

Fachkräftemangel ist eine Herausforderung, die den Tourismus nicht erst seit Kurzem beschäftigt. Doch die Corona-Pandemie hat das Problem massiv verstärkt. Obwohl das Kurzarbeitergeld bislang noch zahlreiche Jobs sichert, wurden 2020 im ostdeutschen Gastgewerbe 5,8 Prozent weniger sozialversicherungspflichtig Beschäftigte gezählt als im Jahr zuvor (Stichmonat Juni) und damit der erste Rückgang seit 15 Jahren. Die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten ist im Vorjahresvergleich sogar um 14,8 Prozent gesunken.⁴⁹ Die Branche hat stark an At-

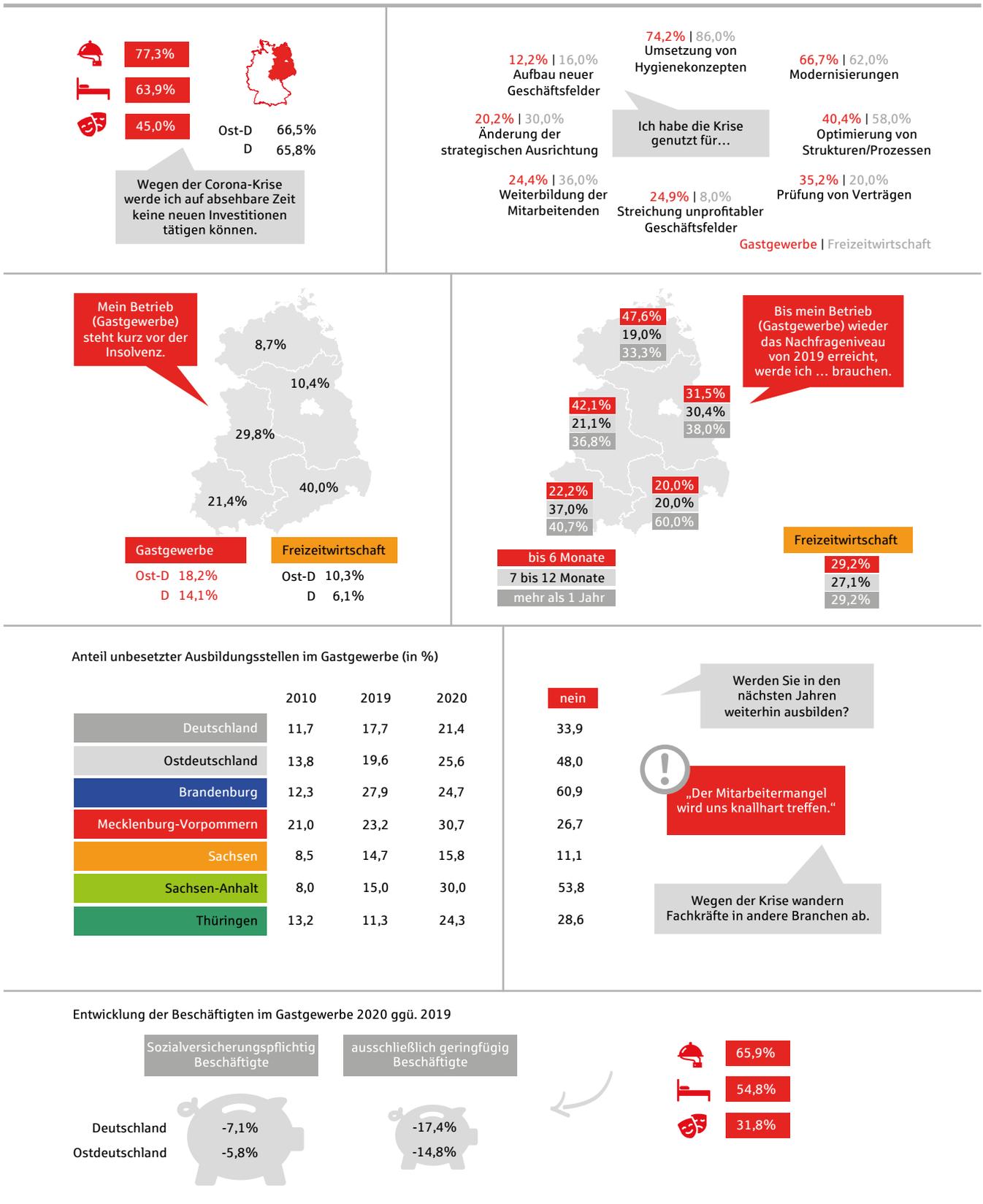


Abb. 17: Die Betriebe in der Krise
Quelle: dwif 2021, Daten: Primärerhebungen bei ostdeutschen Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben sowie DMOs (Dezember 2020 bis Februar 2021), Bundesagentur für Arbeit, Zitat: Alexander Aisenbrey, Geschäftsführer des Golf-, Wellness- und Tagungsresorts Der Öschberghof

traktivität eingebüßt, weshalb mindestens jeder zweite Betrieb Mitarbeitende an andere Branchen verloren hat oder dies erwartet. Größere Betriebe sind stärker von der Abwanderung betroffen als kleine. Eine Ursache könnten die für lange Zeit bestehenden Deckelungen der Hilfgelder in Verbindung mit den verspäteten Auszahlungen sein. In solchen Fällen sind kleine eher familiäre Betriebe flexibler und der geringere Personalstamm besser steuerbar. Differenziert nach Destinationstypen sind die Küsten am wenigsten von Personalschwund betroffen. Aber auch Entlassungen waren im letzten Jahr ebenfalls nicht selten: Mehr als ein Viertel der Unternehmen musste sich trotz Überbrückungshilfen und Kurzarbeit von Mitarbeitenden trennen. Überdurchschnittlich häufig wurden Angestellte in größeren Betrieben gekündigt.⁵⁰

In der ostdeutschen Freizeitwirtschaft geht etwa jeder dritte Betrieb (31,9 Prozent) von Abwanderung seiner Mitarbeitenden in andere Branchen aus – wieder sind größere Betriebe etwas stärker betroffen (35 Prozent) –, während in Deutschland insgesamt nur jeder vierte Betrieb damit zu kämpfen hat (26 Prozent). Zu Entlassungen kam es in der ostdeutschen Freizeitwirtschaft bei einem von zehn Betrieben. Häufig wurden auch befristete Verträge nicht verlängert oder keine Saisonkräfte eingestellt.⁵¹

Auf weniger Ausbildungsstellen kommen noch weniger Bewerber

Nach diesen Signalen vom Arbeitsmarkt ist es kaum verwunderlich, dass im Gastgewerbe seltener ausgebildet wird; das hängt sowohl mit weniger Ausbildungsangeboten als auch mit dem sinkenden Interesse potenzieller Auszubildenden zusammen. Der Erhebung im Rahmen des Tourismusbarometers zufolge werden 48 Prozent der ostdeutschen Betriebe in den nächsten Jahren nicht mehr ausbilden. Hinzu kommt, dass der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen, der im vergangenen Jahr noch rückläufig gewesen war, 2020 ostdeutschlandweit auf 25,6 Prozent gestiegen ist. Die bedenkliche Spitze bildet Mecklenburg-Vorpommern mit 30,7 Prozent, am „besten“ schneidet Sachsen mit 15,8 Prozent ab. Dramatisch: In Thüringen und Sachsen-Anhalt hat sich die Quote im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt.⁵² Wird nicht umgehend gemeinsam gehandelt (Politik, Verbände, Betriebe), droht zeitnah ein akuter Mangel an Nachwuchskräften in der serviceintensiven Tourismusbranche mit drastischen Auswirkungen. Was ist

zu tun? Imagekampagnen durchführen, attraktive Ausbildungsinhalte schaffen, höhere Gehälter bezahlen, flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, Karrierewege und Entwicklungschancen eröffnen, um erste Ansätze zu nennen. >> **Abb. 17**

Stetige Investitionen machen Betriebe krisenresistenter.

Investitionsstau im Gastgewerbe nimmt zu

Infolge der Corona-Krise ist die Eigenkapitaldecke bei vielen Betrieben merklich geschrumpft, wenn nicht sogar aufgebraucht. Kein Wunder also, dass zwei von drei Betrieben im ostdeutschen Gastgewerbe das nötige Budget für Investitionen fehlt. Da der Investitionsstau bereits seit Längerem besteht, ist es umso gravierender, dass mehr als drei Viertel der Gastronomiebetriebe und mehr als zwei Drittel der Beherbergungsbetriebe angeben, in den nächsten Jahren voraussichtlich keine Investitionen tätigen zu können. Das gilt besonders für Hotel garnis und Restaurants. Auch kleine Hotels mit weniger als 15 Mitarbeitenden können sich Investitionen nach eigenen Angaben in Zukunft seltener leisten. In den ostdeutschen Bundesländern reicht die Spanne von rund 57 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern bis zu 75 Prozent in Thüringen.⁵³

*„Langweilige Hotels sind nach der Krise noch weniger gefragt als vor der Krise“
Christoph Hoffmann, CEO der
25hours Hotels⁵⁴*

Kleiner Lichtblick: Die ostdeutsche Freizeitwirtschaft scheint von dem Investitionsstau nicht so stark betroffen zu sein wie das Gastgewerbe. Hier gab nicht einmal jeder Zweite an, kein Geld mehr für Investitionen zu haben. Bundesweit können etwa 52 Prozent erst einmal nicht investieren.

Krisen sinnvoll nutzen – mit Blick auf die Zeit nach der Pandemie

Gleichzeitig nutzten bislang etwa zwei von drei Betrieben aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft die Krise für Renovierungen und Modernisierungen. Den

meisten war jedoch die Umsetzung von Hygienekonzepten am wichtigsten. Darüber hinaus stand die Optimierung von Strukturen und Prozessen auf der Agenda. Im Gastgewerbe wurde der Fokus zudem auf die Prüfung und im Bedarfsfall Anpassung von Verträgen mit Lieferanten, Stromanbietern et cetera gelegt sowie auf das Streichen unrentabler Geschäftsfelder. Vor allem in der Freizeitwirtschaft setzten die Betriebe auch auf die Weiterbildung der Mitarbeitenden und etablierten neue Geschäftsfelder. Mit diesen Maßnahmen hatten die Betriebe also richtigerweise sowohl mögliche Kosteneinsparungen im Blick als auch notwendige Qualitätsverbesserungen. Denn nur die Kombination beider Bereiche hilft beim Krisenmanagement und bereitet den erfolgreichen Neustart vor. >> **Abb. 19**

Doch wie geht Krisenmanagement?

Jedes Unternehmen muss für sich Strategien und Maßnahmen entwickeln, um herausfordernde Situationen zu meistern. Sie sind darauf auszurichten, den Betrieb und Fortbestand des Unternehmens zu sichern und gleichzeitig auf die unternehmenseigene Strategie/Positionierung/Vision einzuzahlen.

*Im Budgetplan zu berücksichtigen:
Aktives Krisenmanagement kostet Zeit
und Geld!*

Es geht weiter, aber nicht für alle

Das eine Zauberinstrument zur Krisensteuerung gibt es nicht. Noch dazu ist Krisenmanagement ein fortlaufender, „evolutionärer“ und vor allem individueller Prozess. Das bedeutet: Was sich bewährt, wird beibehalten, aber immer wieder auf seine Zukunftsfähigkeit hin geprüft. Damit gehen ein ständiges Hinterfragen und Anpassen von Aufgaben, Entscheidungen und Maßnahmen einher. Grundvoraussetzung ist, das eigene Ziel zu kennen: Welche Strategie verfolge ich? Was ist meine Vision? Wo sehe ich meinen Betrieb in x Jahren? Und wie führe ich ihn dorthin? Das kostet Ressourcen, Geld und Zeit. Es kommt darauf an, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern neue Stärke, mehr Selbstbewusstsein und an Erfahrung zu gewinnen, um künftige Krisen (besser) zu meistern. Mehrere Faktoren spielen dabei eine Rolle:

- Das Mindset: Die Menschen im Unternehmen (Geschäftsführung und Team) sind mindestens so wichtig wie die reinen Zahlen. Es braucht Transparenz, Offenheit und eine Kultur, die es jedem erlaubt, Fehler zu machen, um daraus zu lernen. Widerstände gegenüber Veränderungen müssen ab-, Transformationskompetenz aufgebaut werden. Bei bestehendem Krisenbewusstsein können Anzeichen für Probleme früh erkannt und entsprechend einfacher/kostengünstiger behoben werden.
- Zahlen und Fakten: Kennzahlen werden erst festgelegt, wenn übergeordnete Ziele feststehen. Denn erst dann weiß man, welche Kennzahlen wichtig sind und welcher Wert bis wann anzustreben ist. Zusätzlich gilt es, Früh- und Spätindikatoren im Blick zu behalten, um Abweichungen zu erkennen, richtig zu interpretieren und falls nötig gegensteuern zu können. >> **Onlineband II Übersicht 1**

- Das große Ganze: Jeder Betrieb braucht eine Positionierung, sprich strategische Ausrichtung, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und langfristig am Markt bestehen zu können. Dazu müssen interne und externe Faktoren einbezogen sowie Chancen und Risiken erkannt werden, um adäquat reagieren zu können. Dabei kommen Innovationen und Trends eine hohe Bedeutung zu.

Und wie geht es weiter?

Knapp 39 Prozent der ostdeutschen Betriebe rechnen mit mindestens einem Jahr, bis die Nachfrage wieder das Volumen von 2019 erreicht. Bundesweit sind die Betriebe sogar noch pessimistischer. Ausschlaggebend sind allerdings die Region und der Betriebstyp:

- Etwa jedes zweite Hotel garni (53,0 Prozent) und Restaurant (46,7 Prozent) in Ostdeutschland erwartet eine vollständige Erholung schon bis Mitte 2021.
- In Mecklenburg-Vorpommern hofft ebenfalls fast jeder Zweite, bereits im Sommer dieses Jahres wieder auf dem Nachfrageniveau von 2019 zu sein; in Sachsen und Thüringen gehen nur 20 Prozent davon aus.
- In der Freizeitwirtschaft ist es weniger als jede dritte Einrichtung, die meint, ein Jahr oder länger für die Regeneration zu brauchen. Ein möglicher

Grund liegt auch hier in der finanziell stabileren Rechtsform. Außerdem ist es für Freizeitbetriebe eher möglich, von Nachholeffekten zu profitieren als etwa im Beherbergungssegment – vorausgesetzt es gibt keine Kapazitätsbeschränkungen.⁵⁵

Damit Betriebe schnellstmöglich wieder auf Erfolgskurs kommen, wurden im Rahmen des Tourismusbarometers sechs zentrale Erfolgsfaktoren abgeleitet. Diese ergänzen die genannten Lösungsansätze und lassen sich auf künftige Krisen beziehungsweise herausfordernde Situationen übertragen.

4.4 Handlungsempfehlungen für die Betriebsebene

Eine resiliente und somit krisenresistente Zukunft können die nachfolgenden Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren zwar nicht garantieren, aber zu-

mindest den Weg dorthin ebnen. Zugeschnitten auf die Anforderungen und Bedürfnisse touristischer Betriebe sind sie in drei Maßnahmenarten unterteilt.

- Akut- beziehungsweise kurzfristige Maßnahmen: Dinge, die Betriebe in der Krise bislang getan haben und noch tun können, um fortlaufend auf mögliche weitere Krisen vorbereitet zu sein.
- Stufenweise Anpassung oder mittelfristige Maßnahmen: Hier geht es darum, was Unternehmer aus der Krise lernen und in ihrem Betrieb bereits jetzt ändern können, damit sie besser durch künftige Krisen kommen.
- Change-Prozesse oder langfristige Maßnahmen: Sie zielen darauf ab, den Betrieb zu einem dauerhaft erfolgreichen, am Markt etablierten und resilienten Unternehmen zu machen.

	 akute Krisenbewältigung	 schrittweise Anpassungen	 umfassender Change-Prozess
Erfolgsfaktor 1: Optimismus	Optimismus ausstrahlen, kreative Ideenfindungsprozesse zur Krisenbewältigung, virtuelle Kontaktmöglichkeiten schaffen	regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit	daraus im Team Maßnahmen ableiten, um eine optimistische und konstruktive Unternehmenskultur zu etablieren
Erfolgsfaktor 2: Kennzahlenkenntnis	die 10 wichtigsten Kennzahlen auswählen und erheben, Orientierungs- und Zielwerte definieren	Kennzahlenevaluierung des Krisenzeitraums, Strategie mit Zielen entwickeln, Kennzahlen und Zielwerte daran anpassen	langfristige Strategieverfolgung mit regelmäßiger Kennzahlenüberprüfung und -anpassung
Erfolgsfaktor 3: Veränderungsprozesse	Kosten reduzieren, Digitalisierung, Hygienekonzepte entwickeln, Gästelenkung	Betriebsabläufe optimieren, Angebotsanpassung (Produktportfolio, Konzepte)	Alleinstellungsmerkmal entwickeln, Positionierung und entsprechende Zielgruppenansprache
Erfolgsfaktor 4: Mitarbeiterbindung	ehrliche, transparente und regelmäßige Kommunikation, Flexibilität ermöglichen	gemeinsame Aktivitäten, Evaluierungs- und Entwicklungsgespräche, Eigenverantwortung stärken, Weiterbildungsangebote schaffen	Employer Branding
Erfolgsfaktor 5: Vernetzung	Vernetzung innerhalb der Region/Destination zum Austausch über Probleme und Wege aus der Krise	die richtigen Austauschpartner bzw. Foren/Stammtische finden oder ins Leben rufen	dauerhafte und regelmäßige Austauschplattformen etablieren, sich in Verbänden und Interessenvertretungen engagieren
Erfolgsfaktor 6: Rahmenbedingungen	mit lösungsorientierten und realistischen Forderungen an die Politik herantreten	Tourismuslobby etablieren und immer wieder den Wirtschaftsfaktor Tourismus aufzeigen	Krisenevaluation und -management etablieren

Abb. 18: Die betrieblichen Erfolgsfaktoren im Überblick
Quelle: dwif 2021

Sechs Erfolgsfaktoren als Daueraufgabe für krisenresistente Betriebe

Bei allen in diesem Kapitel beschriebenen Lösungsansätzen auf betrieblicher Ebene gibt es die Möglichkeit, erste schrittweise Maßnahmen umzusetzen und den Betrieb etwas krisenresistenter zu machen. Diese sind vor allem für kleine und mittelgroße touristische Betriebe mit begrenzten finanziellen wie personellen Ressourcen interessant. Idealerweise verstehen die Betriebe ihre Umsetzung als Daueraufgabe. Die Maßnahmen und Empfehlungen können auch in Teilaufgaben gegliedert und dann kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden. Je mehr die konstante Umsetzung in einen umfassenden Change-Prozess mündet, desto krisenresistenter werden die Betriebe. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren in den drei Etappen auf dem Weg zu mehr Resilienz. >> **Abb. 18 und Kap. IV.1**

Erfolgsfaktor 1: Optimismus

Die Grundlage für jeden Erfolg sind, so banal es auch klingen mag, einzigartige Ideen und gute Strategien. Und die entstehen nur vor dem Hintergrund eines positiven und vor allem konstruktiven Denkens, abgesehen davon, dass Optimismus ein wesentlicher Resilienzfaktor ist. Die Geschäftsführung muss als Vorbild vorangehen, aber im Idealfall sollte jedes einzelne Teammitglied mitziehen. Um die Mitarbeitenden auf dem Weg zu mehr Optimismus mitzunehmen, sind persönliche – in Zeiten von Lockdown und Kurzarbeit auch virtuelle – Kontakte wichtig. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Teamgespräche sind ein weiteres probates Mittel, um herauszufinden, wie es dem Team geht und wie es um die Zufriedenheit jedes Einzelnen steht. Anhand der Ergebnisse kann das gesamte Team inklusive Geschäftsführung Mittel und Wege zu einer positiven und konstruktiven Unternehmenskultur erarbeiten.

Die Betriebsbefragungen des Tourismusbarometers verdeutlichen, dass selbst im Januar 2021 – mitten im zweiten Lockdown – jeder Zweite die Krise als Chance für zielführende Veränderungen wahrgenommen hat. Es sind allerdings erhebliche Unterschiede erkennbar.

- Freizeitwirtschaft (71,4 Prozent) und Beherbergungsbetriebe (58,9 Prozent) denken deutlich positiver als die Gastronomie (38,6 Prozent).
- Größere gastgewerbliche Betriebe sind um einiges optimistischer (72,4 Prozent) als kleine Betriebe (47,6 Prozent); in der Freizeitwirtschaft spielt die Betriebsgröße für die Stimmung keine Rolle.
- Im Gastgewerbe in Mecklenburg-Vorpommern (69,6 Prozent) und in Sachsen (60,0 Prozent) wirtschaften überdurchschnittlich viele Optimisten.

Die gastgewerblichen Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen sind es auch, die mit Blick auf die nächsten fünf Jahre am positivsten denken. Differenziert nach Betriebstyp sind ostdeutschlandweit Hotel garnis am zuversichtlichsten, gefolgt von Ferienwohnungs- und Ferienhausbesitzern. Betreiber von Restaurants und Gasthöfen sind hingegen eher pessimistisch eingestellt. Grundsätzlich hat die Umfrage gezeigt, dass die Freizeitwirtschaft eine positivere Grundhaltung an den Tag legt als Beherbergung und Gastronomie. >> **Abb. 19**

Erfolgsfaktor 2: Kennzahlenkenntnis

Zahlen geben Orientierung. Je besser die Betreiber und Führungskräfte den eigenen Betrieb und seine Kennzahlen kennen, desto aktiver und flexibler können sie diesen steuern, denn Zahlen machen frühzeitig ersichtlich, wo Probleme liegen und zielgerichtet anzusetzen ist. In der aktuellen Situation wird Kennzahlenkenntnis nicht erst wichtig, wenn man Kosten und Einnahmen gegenüberstellt, um herauszufinden, ob sich eine Teil-Öffnung für Geschäftsreisende oder der Außengastronomie rechnet. Dabei gibt es eine Reihe von Instrumenten, die bei der akuten Krisenbewältigung, aber auch dauerhaft helfen können, einen Überblick zu bekommen beziehungsweise ein (Etappen-)Ziel zu erreichen. So sollten auch kleinere Betriebe auf integrierte Auswertungstools von Hotel-Software-Programmen wie protel, Fidelio, Gastrodat und Casablanca zurückgreifen und sich darüber hinaus in regelmäßigen Abständen wesentliche Kennzahlen vom Steuerberater liefern lassen. Für größere Betriebe bieten sich zudem professionelle Instrumente wie Balanced Scorecard und Business Continuity Management an. Wichtig ist die kontinuierliche Anwendung dieser Instrumente, da sich der Markt und

mit ihm Trends, Chancen und Risiken permanent wandeln. >> **Kap. IV 3.2**

Erfahrungen sind ebenfalls ein nicht zu vernachlässigender Faktor, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen und Krisen zu bewältigen. Auch wenn sie nicht 1:1 auf neue Krisensituationen übertragbar sind, so tragen sie doch zu einer gewissen Krisenkompetenz bei.

i Weitere Instrumente im Onlineband

*Eine Auswahl hilfreicher Tools und Methoden, die jedes Unternehmen – unabhängig von Größe, Finanzkraft und Personalstärke – anwenden kann, wird im Onlineband detailliert vorgestellt.
>> Onlineband II Übersicht 1 bis 3*

- Kennzahlen-Monitoring mit Früh- und Spätindikatoren
- Zero-Base-Budgeting
- Business Continuity Management
- Störungsmatrix am Beispiel eines Hotels
- Checkliste Liquiditätssicherung und Betriebsfortführung in Krisenzeiten

Jeder Betrieb muss abhängig von seiner Ausrichtung und Zielsetzung ein eigenes Kennzahlen-Set festlegen.

Mit einem Brainstorming à la „Was wäre, wenn ...?“ lassen sich vor und während einer Krise verschiedene, außergewöhnliche Situationen durchspielen und Lösungsszenarien entwickeln. Dabei sollte deutlich werden, welche Prozesse im Unternehmen miteinander zusammen- oder auch voneinander abhängen. Alle Szenarien werden mit Kennzahlen unterlegt und plausibilisiert. Das Kennzahlen-Monitoring ist zu jeder Zeit ein wichtiges Instrument zur Unternehmens- und Krisensteuerung. Dazu sollte jeder Betrieb sein individuelles, an der eigenen Unternehmensstrategie orientiertes Kennzahlen-Set festlegen, Orientierungs-

und Zielwerte definieren und diese regelmäßig auf Erreichung überprüfen. Dient das Kennzahlen-Monitoring im Alltag dazu, den Überblick zu behalten und gegebenenfalls Anpassung bei Personalplanung, Preisgestaltung et cetera vorzunehmen, so kommt ihm in der Krise die aktive Steuerungsrolle zu. Denn dank der Kennzahlen ist klar, wo wie viele Kosten gesenkt werden können, wie lange die Liquiditätsreserven halten, wie viel Umsatz neue Geschäftsfelder erwirtschaften müssen, um tragfähig zu sein, oder welche bisherigen Geschäftsfelder gestrichen werden sollten. Derzeit misst allerdings nur etwa jeder sechste befragte Betrieb aus dem ostdeutschen Gastgewerbe dem Kennzahlen-Monitoring zukünftig größere Bedeutung bei.

Werden zudem regelmäßig Trend- und Konkurrenzanalysen durchgeführt, ist man im Bilde, welche Angebote und Produkte auf dem Markt gut und welche weniger gut funktionieren. Dementsprechend lässt sich die eigene Produktpolitik anpassen und die Positionierung vertiefen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

Erfolgsfaktor 3: Veränderungsprozesse

Die Betriebsschließungen während der Lockdowns haben Unternehmen zwangsweise jede Menge freier Zeit verschafft. Viele Betriebe im ostdeutschen Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft haben die Krise genutzt, um dauerhafte Änderungen im Betriebsablauf, also einen umfassenden Change-Prozess anzustoßen. In der akuten Phase (Lockdown) war es vor allem wichtig, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten. Optimierte Betriebsabläufe, Energiesparmaßnahmen und ein auf das Wesentliche reduziertes Angebot tragen aber auch mittel- und langfristig zu einem besseren Betriebsergebnis bei. Gleichzeitig mussten neue Einnahmequellen wie Online- oder Außer-Haus-Verkauf, neue Vertriebswege über den regionalen Einzelhandel, Online-Kurse und Gutscheine erschlossen und etabliert werden. Die Digitalisierung wurde dadurch von der Not zur Tugend. Nach und nach kann nun geprüft werden, welche dieser Produkte und Prozesse auch nach der Krise beibehalten werden sollten. Ziel muss es sein, über diesen Veränderungsprozess zu einem einzigartigen, klar positionierten Betrieb und einer fokussierten Zielgruppenansprache zu kommen. >> **Abb. 19**

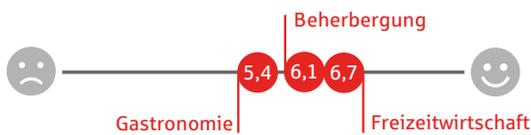
Wichtig ist auch, bei den Veränderungsprozessen auf die richtigen Themen zu setzen. In der Corona-Krise standen natürlich Hygienekonzepte ganz weit oben auf der Agenda aller touristischen Betriebe. Das Beherbergungsgewerbe und die Gastronomiebetriebe gehen davon aus, dass Kosteneinsparungen und digitale Angebote an Bedeutung zunehmen werden. Das ist vernünftig, weil eine fortlaufende Weiterentwicklung dieser beiden Themen die Basis dafür legt, zukünftige Krisen besser zu bewältigen. Die Freizeitbetriebe haben in den letzten Monaten viel über das Thema Besucherlenkung dazugelernt. Perspektivisch aber liegt der Fokus überdurchschnittlich stark auf der Entwicklung digitaler Angebote (zum Beispiel Online-Rundgang durch das Museum, virtuelle Ticketbuchung für ausgewählte Zeiten) und auf einem aktiven Krisenmanagement (zum Beispiel offensive und transparente Kommunikation mit den Gästen und Stakeholdern, verbessertes Kennzahlen-Monitoring).

i Die wesentlichen Trends im Corona-Jahr 2020

Die Krise hat bei einigen Themen als Beschleuniger gewirkt, andere wurden in den Hintergrund gedrängt. Die Ergebnisse unterscheiden sich je nach Betriebstyp, wie die folgenden Beispiele zeigen.

- MICE-Segment/Tagungshotellerie: Digitale Multifunktionsräume werden in der Tagungshotellerie Standard, Studios für reine Online-Produktionen ebenso wie für hybride Konzepte. Hinzu kommen „Hoteloffice“-Angebote.
- Gastronomie: Digitale Sichtbarkeit, digitales Bestellwesen, und zwar sowohl vor Ort (QR-Codes) als auch im Außer-Haus-Geschäft (Abholen und Liefern). Das gilt natürlich nur für Gastronomie, die auch erreichbar ist; Ausflugsrestaurants und Gastronomiebetriebe, die hauptsächlich von Touristen leben, haben das Nachsehen.

Wie blicken Sie aus betrieblicher Sicht auf die nächsten fünf Betriebsjahre (Skala 1 bis 10)?



Haben Sie dauerhafte Änderungen im Betrieb(-sablauf) eingeführt, die Sie auf die Nach-Corona-Zeit längerfristig vorbereiten?



Welche Themen gewinnen nach der Krise an Relevanz (in %)

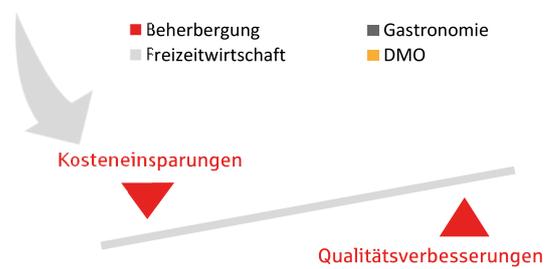
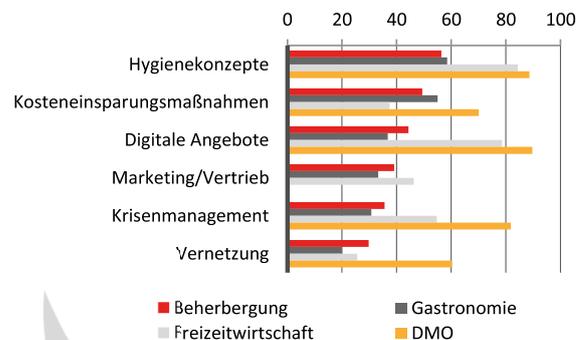


Abb. 19: Die Zeit „nach Corona“ bei den Betrieben
Quelle: dwif 2021, Daten: Primärerhebungen bei ostdeutschen Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben, Dezember 2020 bis Februar 2021

- *Nachhaltigkeit: In Sachen Nachhaltigkeit bedeutet die Pandemie einen (temporären) Rückschritt. Aufgrund der Pandemiemaßnahmen in allen Gastronomiebetrieben und Hotels fällt wesentlich mehr (Verpackungs-)Müll an.*
- *Flexibilität: Deutlich kurzfristigere Gästebuchungen führen zu einer geringeren Planbarkeit für die Betriebe. Auch starre Stornobedingungen werden zunehmend aufgeweicht. Die sehr flexiblen Stornobedingungen, wie sie die Kunden fordern, sind in der Regel nur bei digitaler Buchung gut handhab- und nachvollziehbar.*

Erfolgsfaktor 4: Mitarbeiterbindung

In den letzten Jahren wurde viel über Fachkräftemangel und die Möglichkeiten, neue Mitarbeiter zu akquirieren, gesprochen. Krisen führen stets zu Unsicherheiten. Und bezogen auf die Corona-Krise zeigen die Analysen, dass es zu Abwanderungen von touristischen Mitarbeitenden in andere Branchen kommt. In Krisenzeiten muss der Fokus der Betriebe also noch sehr viel stärker auf das Thema Mitarbeiterbindung gelegt werden. Dabei gilt – umso mehr, je länger die Krisensituation anhält –, mit dem Team in Kontakt zu bleiben. Transparenz und Ehrlichkeit sind dabei die wichtigsten Aspekte. Insbesondere wenn alle Mitarbeitenden oder einige von ihnen in Kurzarbeit sind, sollten sie regelmäßig von der Geschäftsführung über die aktuelle (wirtschaftliche) Situation, Neuerungen, Entwicklungen und Perspektiven auf dem Laufenden gehalten werden. Wichtig ist aber auch, dem Team zu signalisieren: „Wir sind für euch da“, und auf diese Weise den Austausch zu fördern und das individuelle Wohlbefinden der Fachkräfte einzubeziehen. Das ist in Krisensituationen noch wichtiger als sonst.

Schrittweise können weitere Anpassungen vorgenommen werden, die allesamt darauf abzielen, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, mit dem Unternehmen identifizieren und als Teil eines Teams sehen: Feedback- und Entwicklungsgespräche, (virtuelle) Team-Events, Betriebsausflüge, ausreichend Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort (zum Beispiel im Backoffice) et cetera. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten und zunehmende Eigenverantwortung stärken die Mitarbeiterbindung. Sind alle Mitarbeitenden zufrieden, ist es auch leichter, neue Fachkräfte zu gewinnen – Stichwort Employer Branding.

i Praxisbeispiel Mitarbeiterbindung: CoffeeDate bei PaulCamper

Bei der privaten Camper-Vermietung (Campingbus, Kastenwagen, Wohnmobil) findet einmal am Tag ein informelles Teammeeting statt, und zwar virtuell. Dabei können Mitarbeitende sowohl berufliche als auch private Themen ansprechen und so die schwierige Krisenzeit gemeinsam überstehen. Für die Geschäftsführung bedeutet dieser offene Austausch eine weitere Möglichkeit zu sehen, wie es dem Team geht. Die CoffeeDates stellen gewissermaßen einen Indikator für die Gesundheit des Unternehmens dar.⁵⁶

Erfolgsfaktor 5: Vernetzung

Die bisherigen Empfehlungen waren direkt auf den wirtschaftlichen Betrieb ausgerichtet und somit von jedem Unternehmen selbst umsetzbar. Aber nicht jede Hürde kann allein genommen werden; in vielen Fällen ist das auch gar nicht sinnvoll. Denn was für Destinationen und Organisationen gilt (>> Kap. III.2), ist auch für Einzelbetriebe relevant: Vernetzung. Je komplexer die Aufgaben und Themen, desto notwendiger ist der Austausch untereinander. Das kann zum einen Hilfe von außen sein – in der Corona-Pandemie waren besonders Steuerberater und Banken gefragt –, als auch aus dem „System Tourismus“ heraus kommend in Form von Tourismusorganisationen, Verbänden und darüber hinaus (Kommunalpolitik, Arbeitsagenturen und Kreditinstitute). Zum anderen geht es um die Vernetzung der Betriebe untereinander, denn viele stehen vor sehr ähnlichen Problemen. Von einem Austausch profitieren also alle gleichermaßen sowie die Destination als Ganzes und damit letztlich auch der Gast.

In der Phase der akuten Krisenbewältigung geht es primär um die Vernetzung der Betriebe untereinander, darum, voneinander zu lernen und gemeinsam zu überleben. Danach werden die Weichen gestellt, das heißt, es gilt, sich langfristig die richtigen Partner zu suchen, Austauschplattformen zu nutzen oder neue zu schaffen, zum Beispiel analog zur (angestrebten) Positionierung. Diese Vernetzung ist ebenfalls ein Faktor für mehr Resilienz und sollte daher über die aktuelle Krise hinaus fest verankert werden. Man kann und sollte immer voneinander lernen und sich gegen-

seitig inspirieren. In dieser Hinsicht kann auch das entsprechende Engagement in Interessenverbänden wie dem DEHOGA einen umfassenden Wandel herbeiführen.

i Praxisbeispiel Vernetzung: Allianz der Veranstaltungswirtschaft

In Weimar hat sich im September 2020 die Allianz der Veranstaltungswirtschaft Thüringen als Verein gegründet, um Kräfte zu bündeln und den einzelnen Akteuren eine Stimme gegenüber der Politik zu geben. In der Phase der akuten Krisenbewältigung bezog sich die inhaltliche Arbeit nicht nur auf finanzielle Hilfen, sondern auch auf Strategien. Zudem bietet die Allianz den Gesundheitsbehörden Unterstützung bei der Erarbeitung von Hygienekonzepten an.⁵⁷

Erfolgsfaktor 6: Rahmenbedingungen

Die Corona-Pandemie hat noch einmal deutlich gemacht, dass es Krisen gibt, aus denen man nicht ausschließlich aus eigener Kraft herauskommt. Die Politik ist gefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Sowohl kurzfristig, damit die Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft wieder ihrem Geschäft nachgehen können, als auch mit Blick auf die zu erwartenden mittelfristigen Auswirkungen. Dazu zählen grundsätzliche Perspektiven und (Öffnungs-)Zeitpläne, denn die wenigsten Betriebe können von heute auf morgen wieder hochfahren; sie brauchen Vorlaufzeiten für ihre Lieferanten, Mitarbeitenden et cetera, sowie betriebstypenspezifische Maßnahmen (zum Beispiel: Öffnung der Außengastronomie). Mithilfe von Teststrategien ließe sich das Öffnungstempo beschleunigen und damit womöglich noch folgende notwendige Einschränkungen abfedern. Auch staatliche Re-Start-Konzepte mit nachvollziehbaren, widerspruchsfreien, praxistauglichen und verständlichen Regeln für Gäste wie Gastgebende sind dringend erforderlich.

In Krisensituationen müssen adäquate gesetzliche und politische Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Betriebe beitragen.

Kurzfristig geht es nach wie vor darum, mit konstruktiven und realistischen Lösungsansätzen an Branchenverbände und Politik heranzutreten. Schon im Laufe, vor allem aber nach der Krise sollte evaluiert werden, wie sich die verschiedenen Entscheidungen ausgewirkt haben, welche davon sinnvoll und hilfreich waren, um das Infektionsgeschehen zu bekämpfen, und wo Restriktionen vielleicht nicht notwendig gewesen wären. Wichtig ist, dass sich die Branche organisiert, auf Dauer eine starke Lobby bildet und ihre Interessen gegenüber der Politik mit einer Stimme vertritt. Aktuelle Zahlen helfen dabei aufzuzeigen, wie hoch die Einnahmen beziehungsweise Ausfälle durch den Tourismus sind, wie viele Arbeitsplätze er schafft und welche Verflechtungen bestehen, die in der Corona-Pandemie bislang viel zu wenig berücksichtigt wurden. Auf dieser Grundlage kann ein sinnvolles Krisenmanagement für die Zukunft entwickelt werden. Darüber hinaus gilt es, die Rahmenbedingungen für Betriebe zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, zum Beispiel: Wie wird künftig bei der Ausgestaltung von Verträgen und Versicherungen mit Zwangsschließungen oder anderen Restriktionen umgegangen?

Die Steigerung der Widerstandsfähigkeit von Betrieben, die Resilienz, ist also ein Thema, das von der Basis, sprich von den Betrieben kommen kann und muss. Das gelingt, wenn jedes Unternehmen die oben beschriebenen Erfolgsfaktoren im Rahmen seiner Möglichkeiten – und manchmal darüber hinaus – schrittweise umsetzt. Denn ein „Weiter wie vorher“ beziehungsweise ein „Zurück in die Vor-Corona-Zeit“ wird es in vielen Marktsegmenten aller Voraussicht nach nicht geben.



Jahresbericht 2021

Ergänzende Daten



Finanzgruppe
Ostdeutscher Sparkassenverband

Anhangverzeichnis

Onlineband I

Wettbewerbsvergleich und Freizeitwirtschaft/Gastgewerbe

Übersicht 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben \geq 10 Betten und auf Campingplätzen 2020	84
Übersicht 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2020 (inkl. Camping)	84
Übersicht 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2019 im Vergleich 2020 (inkl. Camping)	85
Übersicht 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben \geq 10 Betten nach Reisegebieten 2020 (inkl. Camping)	86
Übersicht 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2020 (inkl. Camping)	87
Übersicht 6: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten	89
Übersicht 7: Airbnb-Einheiten	90
Übersicht 8: Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)	90
Übersicht 9: Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)	90
Übersicht 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2014 bis 2020 (Index 2014=100)	91
Übersicht 11: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2014 bis 2020 (Index 2014=100)	91
Übersicht 12: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2015 und 2020	92
Übersicht 13: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe	92
Übersicht 14: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene	93
Übersicht 15: Definitionen der EBIL-Kennzahlen	98
Übersicht 16: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 1	99
Übersicht 17: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Teil 2	100
Übersicht 18: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern	101
Übersicht 19: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern	103
Übersicht 20: TrustScore nach Reisegebieten und Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte)	105
Übersicht 21: TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern 2021 (Skala 0 bis 100 Punkte)	106
Übersicht 22: Themenorientierte Qualitätssiegel	107
Übersicht 23: DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe)	108
Übersicht 24: G-Klassifizierung für Gastehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe)	109
Übersicht 25: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer	110
Übersicht 26: ServiceQ Klassifizierung	111
Übersicht 27: DEHOGA-Umweltcheck	112
Übersicht 28: GreenSign – Das Nachhaltigkeitssiegel für Hotels	113
Übersicht 29: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern	114

Anhangverzeichnis

Onlineband II Resilienz im Tourismus - aktiv steuern auch in und nach Krisen

Übersicht 1: Instrumente zum Umgang mit Kennzahlen	115
Übersicht 2: Störungsmatrix am Beispiel eines Hotels	117
Übersicht 3: Checkliste Liquiditätssicherung und Betriebsfortführung in Krisenzeiten	118

Übersicht 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2020

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr
Baden-Württemberg	34,2	2	-40,2	3.881	5	-16,5	30,3	2	-42,3
Bayern	60,0	1	-40,6	5.625	1	-12,6	54,3	1	-42,5
Berlin	12,3	10	-64,0	81	15	-39,2	12,2	10	-64,1
Brandenburg	10,1	11	-27,5	1.530	8	10,0	8,6	11	-31,6
Bremen	1,5	16	-47,1	82	16	-25,8	1,4	16	-48,0
Hamburg	6,9	12	-55,4	82	14	-49,0	6,8	12	-55,5
Hessen	18,5	7	-48,1	1.059	9	-14,4	17,4	7	-49,3
Mecklenburg-Vorpommern	27,8	6	-18,6	5.570	2	9,9	22,2	6	-23,6
Niedersachsen	30,0	3	-35,0	4.602	4	-12,0	25,4	4	-38,0
Nordrhein-Westfalen	28,5	5	-46,5	1.790	7	-10,4	26,7	3	-47,9
Rheinland-Pfalz	15,4	8	-32,9	2.667	6	-6,0	12,8	8	-36,7
Saarland	2,0	15	-37,0	131	13	-23,1	1,9	15	-37,7
Sachsen	13,5	9	-34,9	963	10	14,7	12,6	9	-36,9
Sachsen-Anhalt	6,0	14	-30,9	641	11	23,9	5,3	14	-34,4
Schleswig-Holstein	28,9	4	-19,6	4.667	3	8,8	24,3	5	-23,4
Thüringen	6,7	13	-35,3	581	12	-15,8	6,1	13	-36,7
Deutschland	302,3		-39,0	33.953		-5,0	268,4		-41,6

Quelle: dwif 2021, Daten Statistisches Bundesamt

Übersicht 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2020 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten (%)		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie (%)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Baden-Württemberg	6.603	6.218	423,9	401,1	40,4	29,1	44,0	27,6
Bayern	11.966	11.477	726,5	685,9	41,3	31,9	46,7	30,1
Berlin	803	729	154,5	138,6	61,4	26,3	62,8	26,2
Brandenburg	1.685	1.702	128,5	126,1	34,9	29,4	42,3	32,6
Bremen	132	118	17,3	16,1	45,7	27,1	46,9	26,7
Hamburg	418	407	72,9	69,7	58,5	31,3	59,8	32,1
Hessen	3.441	3.176	267,3	239,6	38,4	38,9	41,9	24,6
Mecklenburg-Vorpommern	3.312	3.236	327,1	327,6	33,2	35,2	46,7	44,8
Niedersachsen	5.689	5.351	409,1	386,2	34,9	28,7	40,9	28,2
Nordrhein-Westfalen	4.991	4.664	384,2	353,9	39,2	24,4	43,1	23,3
Rheinland-Pfalz	3.474	3.486	233,2	224,0	30,9	25,1	35,4	22,9
Saarland	271	271	24,8	24,2	38,6	27,3	38,8	24,0
Sachsen	2.079	2.039	152,9	151,0	40,8	30,0	44,6	30,3
Sachsen-Anhalt	1.146	1.119	78,2	76,0	33,1	22,7	38,7	27,4
Schleswig-Holstein	3.960	3.843	319,6	314,6	36,4	32,4	49,6	38,9
Thüringen	1.259*	1.211*	74,0*	70,7*	36,7	28,4	39,5	28,7
Deutschland	51.264	49.115	3.827,5	3.616,1	39,2	28,7	45,7	28,6

*ohne Campingplätze im Reisegebiet Thüringer Wald

Quelle: dwif 2021, Daten Statistisches Bundesamt

Übersicht 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2019 im Vergleich 2020 (inkl. Camping)

	Übernachtungen				Anteil an allen ÜN aus dem Ausland (%)			Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2019	2020	Verände- rung 2019 ggü. 2014	Verände- rung 2020 ggü. 2019	2019	2020	Verände- rung 2020 ggü. 2019	2019	2020
Brandenburg									
Polen	160.459	148.477	-3,0	-7,5	15,1	30,4	15,2	2,5	4,1
Niederlande	121.078	47.688	-4,8	-60,6	11,4	9,8	-1,7	2,6	2,4
Vereinigtes Königreich	69.047	18.332	35,2	-73,4	6,5	3,8	-2,7	2,4	2,3
Dänemark	64.331	29.654	23,8	-53,9	6,1	6,1	0,0	2,2	2,6
Tschechische Republik	56.477	22.054	53,2	-61,0	5,3	4,5	-0,8	2,1	2,6
Ausland insgesamt	1.060.308	488.749	16,2	-53,9				2,3	3,1
Mecklenburg-Vorpommern									
Schweiz	162.388	85.694	6,3	-47,2	14,7	16,5	1,8	3,3	3,4
Niederlande	156.881	88.267	-7,1	-43,7	14,2	17,0	2,8	3,2	3,1
Schweden	129.577	25.623	-11,1	-80,2	11,7	4,9	-6,8	2,0	2,1
Dänemark	127.874	61.093	-12,1	-52,2	11,6	11,7	0,1	2,5	2,5
Polen	96.904	63.377	28,6	-34,6	8,8	12,2	3,4	3,9	4,0
Ausland insgesamt	1.103.456	520.273	10,3	-52,9				2,8	3,1
Sachsen									
Polen	207.340	147.336	76,8	-28,9	9,4	15,1	5,7	2,4	3,1
Niederlande	194.121	84.520	11,0	-56,5	8,8	8,6	-0,2	2,3	2,3
Österreich	157.224	68.821	7,1	-56,2	7,1	7,0	-0,1	2,2	2,3
Schweiz	153.416	71.014	-2,4	-53,7	7,0	7,3	0,3	2,2	2,2
USA	146.416	41.076	10,1	-71,9	6,6	4,2	-2,4	2,2	2,3
Ausland insgesamt	2.202.940	977.984	19,5	-55,6				2,2	2,7
Sachsen-Anhalt									
Niederlande	95.183	50.980	11,3	-46,4	16,4	16,2	-0,2	2,2	2,4
Polen	71.730	55.026	32,3	-23,3	12,4	17,5	5,1	2,9	3,7
Dänemark	48.922	28.767	18,4	-41,2	8,5	9,2	0,7	1,9	2,2
Österreich	32.635	17.096	4,3	-47,6	5,6	5,4	-0,2	2,0	2,2
Schweiz	30.317	15.552	9,0	-48,7	5,2	5,0	-0,2	1,8	2,0
Ausland insgesamt	578.929	313.982	10,8	-45,8				2,1	2,7
Thüringen									
Niederlande	91.857	40.241	-19,9	-56,2	14,7	16,1	1,4	2,6	2,6
Polen	80.220	34.503	73,0	-57,0	12,8	13,8	1,0	3,7	3,5
Schweiz	44.882	24.273	9,9	-45,9	7,2	9,7	2,5	1,9	2,0
Österreich	42.154	20.996	-1,3	-50,2	6,7	8,4	1,7	2,0	2,2
USA	27.364	5.734	13,3	-79,0	4,4	2,3	-2,1	2,0	2,4
Ausland insgesamt	626.711	249.234	5,2	-60,2				2,4	2,6

Quelle: dwif 2021, Daten Statistische Landesämter

Übersicht 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Reisegebieten 2020 (inkl. Camping)

	Ankünfte	Übernach- tungen	Aufent- halts- dauer (Tage)	ÜN Verän- derung 2020 ggü. 2019 (%)	ÜN Ausländer	Verände- rung 2020 ggü. 2019 (%)	Auslän- der- anteil (%)
Brandenburg	3.260.834	10.135.096	3,1	-27,5	488.749	-53,9	4,8
Barnimer Land	166.571	681.678	4,1	-27,5	27.024	-37,4	4,0
Dahme-Seenland	302.405	609.049	2,0	-45,3	90.496	-59,6	14,9
Elbe-Elster-Land	37.691	179.412	4,8	-18,2	3.537	-27,8	2,0
Fläming	268.676	752.789	2,8	-37,5	85.335	-55,5	11,3
Havelland	303.899	938.392	3,1	-21,4	28.577	-55,1	3,0
Lausitzer Seenland	174.566	591.515	3,4	-7,2	32.964	-29,7	5,6
Potsdam	329.125	877.185	2,7	-34,5	46.977	-65,4	5,4
Prignitz	127.693	357.153	2,8	-15,4	13.107	-18,0	3,7
Ruppiner Seenland	307.978	1.030.300	3,3	-31,5	25.346	-62,2	2,5
Seenland Oder-Spree	458.563	1.726.995	3,8	-24,4	69.667	-47,1	4,0
Spreewald	565.515	1.641.801	2,9	-21,8	51.058	-55,9	3,1
Uckermark	218.152	748.827	3,4	-26,6	14.661	-25,2	2,0
Mecklenburg-Vorpommern	6.057.669	27.769.644	4,6	-18,6	520.310	-52,8	1,9
Mecklenburgische Ostseeküste	1.688.919	7.365.666	4,4	-22,5	133.347	-57,5	1,8
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	1.005.121	4.186.272	4,2	-11,1	61.470	-50,3	1,5
Rügen/Hiddensee	1.149.132	5.996.861	5,2	-16,2	145.223	-49,2	2,4
Vorpommern	1.816.605	8.986.629	4,9	-19,9	117.323	-52,5	1,3
Westmecklenburg	397.892	1.234.216	3,1	-19,3	62.947	-52,8	5,1
Sachsen	4.801.211	13.518.287	2,8	-34,9	977.984	-55,6	7,2
Chemnitz	134.405	289.898	2,2	-44,5	21.386	-70,2	7,4
Dresden	1.182.401	2.612.918	2,2	-44,5	339.773	-64,6	13,0
Erzgebirge	645.976	2.170.989	3,4	-32,1	84.580	-36,9	3,9
Leipzig	984.503	1.959.147	2,0	-45,6	224.437	-57,9	11,5
Oberlausitz-Niederschlesien	535.935	1.578.446	2,9	-21,6	72.918	-32,7	4,6
Sächsische Schweiz	424.553	1.536.333	3,6	-13,8	31.745	-61,2	2,1
Sächsisches Burgen- und Heide-land	430.846	1.593.178	3,7	-25,2	143.782	-18,0	9,0
Sächsisches Elbland	256.127	837.473	3,3	-37,9	43.846	-58,3	5,2
Vogtland	206.465	939.905	4,6	-34,9	15.517	-54,2	1,7
Sachsen-Anhalt	2.234.259	5.973.768	2,7	-30,9	313.982	-45,8	5,3
Altmark	174.067	454.460	2,6	-27,7	23.911	-12,0	5,3
Anhalt-Wittenberg	343.766	890.580	2,6	-29,5	45.949	-56,8	5,2
Halle, Saale, Unstrut	455.205	1.125.935	2,5	-32,0	69.940	-44,7	6,2
Harz und Harzvorland	764.087	2.250.036	2,9	-32,6	74.116	-47,5	3,3
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	497.134	1.252.757	2,5	-28,9	100.066	-43,7	8,0
Thüringen	2.338.385	6.696.174	2,9	-35,3	249.234	-60,2	3,7
Südharz Kyffhäuser	105.671	318.604	3,0	-42,7	5.928	-44,7	1,9
Eichsfeld	72.612	235.490	3,3	-34,8	6.820	-61,3	2,9
Hainich	90.756	328.941	3,6	-34,0	9.784	-14,7	3,0
Saaleland	74.576	309.067	4,2	-26,6	13.677	-43,4	4,4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	748.853	1.367.373	1,8	-46,7	88.723	-68,5	6,5
Thüringer Rhön	83.224	371.020	4,5	-24,8	5.541	-59,9	1,5
Thüringer Vogtland	102.587	212.120	2,0	-39,5	14.306	-65,4	6,7
Thüringer Wald	887.605	2.979.417	3,3	-31,1	92.027	-51,2	3,1
Übriges Thüringen	172.501	574.142	3,4	-26,5	12.428	-67,0	2,2

Quelle: dwif 2021, Daten Statistische Landesämter

Übersicht 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2020 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Brandenburg*	1.685	1.702	128.498	126.141	76,3	74,1	42,3	33,2
Barnimer Land	93	98	9.193	9.192	98,8	93,8	39,6	31,8
Dahme-Seenland	75	77	9.171	8.703	122,3	113,0	49,3	31,0
Elbe-Elster-Land	51	52	37,8	30,7
Fläming	165	162	9.873	8.881	59,8	54,8	39,6	29,3
Havelland	186	192	14.055	14.096	75,6	73,4	37,0	29,7
Lausitzer Seenland	107	100	8.348	7.847	78,0	78,5	32,4	29,1
Potsdam	59	59	57,4	40,5
Prignitz	108	110	4.964	5.806	46,0	52,8	31,9	26,8
Ruppiner Seenland	205	203	13.727	13.422	67,0	66,1	42,4	32,5
Seenland Oder-Spree	250	248	22.125	21.167	88,5	85,4	40,5	33,5
Spreewald	243	253	17.890	17.557	73,6	69,4	48,4	41,8
Uckermark	143	148	10.135	10.500	70,9	70,9	40,4	32,2
Mecklenburg-Vorpommern	3.312	3.236	327.065	327.634	98,8	101,2	33,2	35,2
Mecklenburgische Ostseeküste	663	650	77.069	78.028	116,2	120,0	36,8	37,0
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	549	531	55.243	55.988	100,6	105,4	28,4	32,6
Rügen/Hiddensee	773	757	72.075	70.811	93,2	93,5	33,0	36,5
Vorpommern	1.084	1.057	105.300	105.007	97,1	99,3	33,6	35,1
Westmecklenburg	243	241	17.378	17.800	71,5	73,9	29,1	30,5
Sachsen*	2.079	2.039	152.937	151.017	73,6	74,1	45,0	31,8
Chemnitz	43	40	40,7	26,3
Dresden	186	181	54,5	33,5
Erzgebirge	469	457	25.874	25.309	55,2	55,4	40,4	32,0
Leipzig	142	142	21.477	22.645	.	.	49,2	27,6
Oberlausitz-Niederschlesien	374	371	23.356	23.324	62,4	62,9	34,5	28,1
Sächsische Schweiz	237	236	13.888	13.788	58,6	58,4	44,7	42,6
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	296	284	18.479	18.097	62,4	63,7	41,0	32,8
Sächsisches Elbland	176	172	10.703	9.976	60,8	58,0	43,2	27,8
Vogtland	156	156	10.110	9.508	64,8	60,9	48,1	36,4
Sachsen-Anhalt	1.146	1.119	78.150	76.041	68,2	68,0	33,1	25,5
Altmark	110	107	7.391	7.281	67,2	68,0	28,9	23,6
Anhalt-Wittenberg	166	158	12.348	11.213	74,4	71,0	31,8	25,8
Halle, Saale, Unstrut	227	225	14.045	14.243	61,9	63,3	34,2	24,9
Harz und Harzvorland	420	407	26.384	25.326	62,8	62,2	35,7	28,2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	223	222	17.982	17.978	80,6	81,0	30,6	22,5
Thüringen*	1.259**	1.211**	73.971**	70.748**	58,8**	58,4**	41,8	31,5
Südharz Kyffhäuser	79	73	37,1	25,7
Eichsfeld	56	51	40,2	32,0
Hainich	66	60	4.448	4.011	67,4	66,9	45,5	35,4
Saaleland	58	53	3.408	3.096	58,8	58,4	52,4	43,1
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	182	185	15.115	15.344	83,0	82,9	48,2	29,6
Thüringer Rhön	81	73	4.478	3.736	55,3	51,2	44,8	38,7
Thüringer Vogtland	62	59	4.345	4.041	70,1	68,5	33,5	22,6
Thüringer Wald	578**	562**	28.516**	27.597**	49,3**	49,1**	38,7	32,2
Übriges Thüringen	97	95	6086	6.638	62,7	69,9	40,9	31,3

*Auslastungswerte ohne Campingplätze

**ohne Campingplätze im Reisegebiet Thüringer Wald

. Datenschutz

Quelle: dwif 2021, 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	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Brandenburg	939	925	46.949	45.185	50,0	48,8	42,3	32,6
Barnimer Land	52	52	2.428	2.288	46,7	44,0	34,9	26,5
Dahme-Seenland	36	33	2.494	2.122	69,3	64,3	47,2	30,0
Elbe-Elster-Land	27	28	547	560	20,3	20,0	26,3	20,8
Fläming	113	111	6.269	5.410	55,5	48,7	37,9	27,7
Havelland	90	91	4.193	4.377	46,6	48,1	38,8	30,7
Lausitzer Seenland	57	55	2.225	2.109	39,0	38,3	32,1	27,1
Potsdam	41	41	5.050	5.151	123,2	125,6	55,1	37,9
Prignitz	72	70	2.451	2.466	34,0	35,2	34,3	27,4
Ruppiner Seenland	109	105	4.583	4.510	42,0	43,0	42,0	34,7
Seenland Oder-Spree	137	133	6.604	6.031	48,2	45,3	38,0	30,2
Spreewald	144	146	7.042	7.182	48,9	49,2	49,1	40,4
Uckermark	61	60	3.063	2.979	50,2	49,7	47,0	39,1
Mecklenburg-Vorpommern	1.368	1.355	86.854	87.231	63,5	64,4	46,7	44,8
Mecklenburgische Ostseeküste	309	305	23.903	24.162	77,4	79,2	50,6	45,8
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	254	251	11.914	11.822	46,9	47,1	38,2	39,2
Rügen/Hiddensee	256	253	18.456	18.275	72,1	72,2	47,5	47,1
Vorpommern	403	399	25.929	26.258	64,3	65,8	49,2	47,6
Westmecklenburg	146	147	6.652	6.714	45,6	45,7	36,5	34,1
Sachsen	1.490	1.447	89.904	89.482	60,3	61,8	44,6	30,3
Dresden	151	145	21.883	21.638	144,9	149,2	55,6	34,2
Chemnitz	35	33	2.956	2.751	84,5	83,4	41,3	24,3
Erzgebirge	340	330	14.716	14.332	43,3	43,4	41,1	32,1
Leipzig	108	108	17.251	18.170	159,7	168,2	50,0	28,5
Oberlausitz-Niederschlesien	249	244	8.820	8.737	35,4	35,8	35,0	29,0
Sächsische Schweiz	143	138	5.790	5.695	40,5	41,3	43,8	44,9
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	199	188	8.296	8.009	41,7	42,6	34,1	24,5
Sächsisches Elbland	147	145	6.380	6.307	43,4	43,5	34,1	22,4
Vogtland	118	116	3.812	3.843	32,3	33,1	36,9	26,1
Sachsen-Anhalt	803	787	38.958	38.486	48,5	48,9	38,7	27,4
Altmark	73	72	2.524	2.643	34,6	36,7	32,7	25,4
Anhalt-Wittenberg	116	113	5.452	5.200	47,0	46,0	38,5	26,3
Halle, Saale, Unstrut	174	171	8.687	8.602	49,9	50,3	35,3	23,6
Harz und Harzvorland	278	269	13.366	12.757	48,1	47,4	43,2	32,9
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	162	162	8.929	9.593	55,1	59,2	37,4	24,8
Thüringen	901	877	45.178	44.262	50,1	50,5	39,5	28,7
Südharz Kyffhäuser	46	44	1.859	1.865	40,4	42,4	35,0	29,0
Eichsfeld	40	36	1.577	1.487	39,4	41,3	32,7	27,7
Hainich	38	37	1.717	1.643	45,2	44,4	39,4	27,9
Saaleland	38	36	1.313	1.243	34,6	34,5	39,2	28,4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	148	151	12.717	12.801	85,9	84,8	49,5	30,6
Thüringer Rhön	54	47	1.693	1.480	31,4	31,5	28,1	23,1
Thüringer Vogtland	44	43	2.159	1.961	49,1	45,6	36,5	24,4
Thüringer Wald	422	415	19.270	18.928	45,7	45,6	36,1	29,1
Übriges Thüringen	71	68	2.873	2.854	40,5	42,0	33,8	24,4

Quelle: dwif 2021, Daten Statistische Landesämter

Fortsetzung Übersicht 6:

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (inkl. Camping)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2019	2020	2019	2020
Brandenburg	746	777	81.549	80.956
Barnimer Land	41	46	6.765	6.904
Dahme-Seenland	39	44	6.677	6.581
Elbe-Elster-Land	24	24	.	.
Fläming	52	51	3.604	3.471
Havelland	96	101	9.862	9.719
Lausitzer Seenland	50	45	5.389	5.389
Potsdam	18	18	995	983
Prignitz	36	40	2.585	3.340
Ruppiner Seenland	96	98	9.144	8.912
Seenland Oder-Spree	113	115	15.521	15.136
Spreewald	99	107	10.848	10.375
Uckermark	82	88	7.072	7.521
Mecklenburg-Vorpommern	1.944	1.881	240.211	240.403
Mecklenburgische Ostseeküste	354	345	53.166	53.866
Mecklenburg, Schweiz und Seenplatte	295	280	43.329	44.166
Rügen/Hiddensee	517	504	53.619	52.536
Vorpommern	681	658	79.371	78.749
Westmecklenburg	97	94	10.726	11.086
Sachsen	589	592	63.033	35.519
Dresden	35	36	.	.
Chemnitz	8	7	.	.
Erzgebirge	129	127	11.158	10.977
Leipzig	34	34	.	.
Oberlausitz-Niederschlesien	125	127	14.536	14.587
Sächsische Schweiz	94	98	8.098	8.093
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	97	96	10.183	10.088
Sächsisches Elbland	29	27	4.323	3.669
Vogtland	38	40	6.298	5.665
Sachsen-Anhalt	343	332	39.192	37.555
Altmark	37	35	4.867	4.638
Anhalt-Wittenberg	50	45	6.896	6.013
Halle, Saale, Unstrut	53	54	5.358	5.641
Harz und Harzvorland	142	138	13.018	12.569
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	61	60	9.053	8.385
Thüringen	358*	334*	28.793*	26.489*
Südharz Kyffhäuser	33	29	.	.
Eichsfeld	16	15	.	.
Hainich	28	23	2.731	2.368
Saaleland	20	17	2.095	1.853
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	34	34	2.398	2.543
Thüringer Rhön	27	26	2.785	2.256
Thüringer Vogtland	18	16	2.186	1.079
Thüringer Wald	156*	147*	9.246*	8.669*
Übriges Thüringen	26	27	3.213	3.784

*ohne Campingplätze im Reisegebiet Thüringer Wald

Quelle: dwif 2021, Daten Statistische Landesämter

Übersicht 7: Airbnb-Einheiten

	2020	2021
Brandenburg	2.972	2.474
Mecklenburg-Vorpommern	11.940	7.915
Sachsen	1.780	1.627
Sachsen-Anhalt	5.757	4.447
Thüringen	1.901	1.802
Ostdeutschland	24.350	18.264
Deutschland	144.097	105.043

Quelle: dwif 2021, Daten airDNA (Stand März 2021)

Übersicht 8: Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)	
	2020	Veränderung ggü. 2019 (%)	2020	Veränderung ggü. 2019 (%)	2020	Veränderung ggü. 2019 (in Schlafgelegenheiten)
Seenregion						
Ostdeutschland	1.728	-0,5	124.213	-2,3	71,9	-1,3
Deutschland	4.190	-1,6	267.889	-2,2	63,9	-0,4
Küste						
Ostdeutschland	2.464	-2,2	253.846	-0,2	103,0	2,0
Deutschland	7.389	-3,4	647.490	-1,3	87,6	1,9

Quelle: dwif 2021, Daten Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Übersicht 9: Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)

	Ankünfte		Übernachtungen		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2020 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2019 (%)	2020 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2019 (%)	2020	Veränderung ggü. 2019
Seenregion						
Ostdeutschland	4.085	-33,6	13.895	-21,4	3,4	0,5
Deutschland	7.806	-35,0	27.261	-23,0	3,5	0,5
Küste						
Ostdeutschland	6.449	-27,8	22.349	-19,8	4,8	0,5
Deutschland	12.043	-28,7	58.848	-20,7	4,9	0,5

Quelle: dwif 2021, Daten Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Übersicht 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2014 bis 2020 (Index 2014=100)

Kategorie		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ausflugsschiffe/Fähren	Ost-D	100	85,3	94,8	92,8	73,6	77,5	37,9
	gesamt	100	90,4	99,5	98,9	94,0	94,4	54,1
Bergbahnen	Ost-D	100	96,3	96,1	100,8	102,3	102,0	87,4
	gesamt	100	102,5	100,7	102,2	106,4	103,8	89,3
Besucherführungen (Industrie-/sonstige Anlagen)	Ost-D	100	95,3	99,3	85,4	78,5	73,9	23,2
	gesamt	100	96,6	98,7	87,4	79,9	79,9	21,2
Burgen/Schlösser	Ost-D	100	96,6	98,9	96,0	89,7	93,7	53,9
	gesamt	100	97,3	99,9	97,3	92,3	96,1	53,0
Denkmäler/historische Bauwerke	Ost-D	100	91,3	89,1	92,0	92,8	101,2	72,3
	gesamt	100	99,3	99,8	99,7	100,7	107,9	66,2
Erlebnisbäder/Thermen	Ost-D	100	98,5	100,6	101,0	97,2	100,4	51,5
	gesamt	100	100,0	99,7	99,4	97,0	98,8	42,1
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	Ost-D	100	91,6	93,5	91,2	90,0	93,0	74,4
	gesamt	100	94,5	94,9	91,6	96,8	100,7	64,8
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	Ost-D	100	98,4	107,2	111,5	125,4	130,1	80,8
	gesamt	100	100,5	101,2	106,4	112,0	112,2	73,2
Kirchen	Ost-D	100	136,9	87,9	87,5	91,6	88,0	57,8
	gesamt	100	133,3	91,0	93,0	94,0	93,0	57,1
Landschaftsattraktionen	Ost-D	100	92,0	99,2	106,5	93,5	96,0	84,7
	gesamt	100	93,8	100,2	104,9	96,8	98,6	83,5
Museen/Ausstellungen	Ost-D	100	97,3	92,6	97,3	90,3	95,0	48,7
	gesamt	100	97,3	95,4	99,7	92,6	96,1	47,5
Naturinfozentren	Ost-D	100	102,4	106,9	104,7	97,1	99,1	81,7
	gesamt	100	102,4	108,2	108,3	102,0	106,5	66,6
Private Eisenbahnen	Ost-D	100	103,4	102,2	106,3	112,8	110,4	80,4
	gesamt	100	103,3	102,1	106,2	112,5	110,1	80,1
Stadtführungen	Ost-D	100	97,6	103,2	111,6	92,3	97,1	30,7
	gesamt	100	98,8	102,3	102,4	95,0	96,5	25,0
Zoos/Tierparks	Ost-D	100	96,3	95,8	95,8	100,9	109,6	94,7
	gesamt	100	96,8	97,7	96,7	97,8	103,8	84,7

Quelle: dwif 2021, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Übersicht 11: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2014 bis 2020 (Index 2014=100)

Bundesland	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Brandenburg	100	100,0	104,9	101,5	105,7	109,6	57,0
Mecklenburg-Vorpommern	100	100,3	101,7	102,8	93,7	97,7	66,9
Sachsen	100	94,9	94,4	95,8	94,8	98,6	60,4
Sachsen-Anhalt	100	102,8	96,7	102,7	99,1	100,7	76,7
Thüringen	100	95,8	96,9	98,3	91,6	98,2	63,8
Ostdeutschland	100	97,9	97,6	99,1	96,6	100,4	64,2
Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern	100	99,0	99,1	100,0	98,4	101,0	59,6

Quelle: dwif 2021, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Hinweis: Die Entwicklungsraten 2020 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 2015 und 2020

	2015			2020		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)
Brandenburg	29.352	806.025	3,6	28.600	849.000	3,4
Mecklenburg-Vorpommern	36.147	553.845	6,5	35.400	573.000	6,2
Sachsen	51.178	1.530.094	3,3	52.900	1.609.500	3,3
Sachsen-Anhalt	22.186	776.293	2,9	22.800	791.100	2,9
Thüringen	22.057	786.098	2,8	21.300	792.500	2,7
Ostdeutschland	160.920	4.452.355	3,6	161.000	4.615.100	3,5
Deutschland	994.723	30.771.297	3,2	1.030.100	33.439.000	3,1

Quelle: dwif 2021, Daten Bundesagentur für Arbeit

Übersicht 13: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe

	Veränderung ggü. Vorjahr (%)					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Brandenburg						
Gastgewerbe	1,0	2,6	1,2	- 0,8	2,4	- 30,4
Beherbergung	2,8	- 0,1	4,2	- 0,4	3,1	- 38,1
Gastronomie	- 0,2	4,1	- 0,7	- 1,1	1,9	- 26,2
Mecklenburg-Vorpommern						
Gastgewerbe	0,4	3,8	-4,1	-0,1	1,7	-23,0
Beherbergung	0,6	5,7	-4,6	1,5	1,5	-24,2
Gastronomie	-0,1	0,3	-2,8	-2,6	2,2	-20,9
Sachsen						
Gastgewerbe	5,2	2,2	1,4	1,1	1,6	- 33,8
Beherbergung	1,3	4,2	3,1	1,8	- 0,4	- 41,5
Gastronomie	7,7	1,1	0,4	0,6	2,8	- 29,3
Sachsen-Anhalt						
Gastgewerbe	2,8	0,7	2,9	2,0	3,0	- 31,9
Beherbergung	6,7	0,9	3,2	- 1,7	3,3	- 38,5
Gastronomie	0,4	0,6	2,7	3,8	2,9	- 27,4
Thüringen						
Gastgewerbe	3,0	- 0,6	1,2	- 2,7	- 1,9	- 35,3
Beherbergung	3,6	3,3	2,0	- 0,9	- 0,3	- 40,1
Gastronomie	2,5	- 3,4	0,6	- 3,7	- 2,8	-32,3
Deutschland						
Gastgewerbe	1,6	0,8	0,9	1,0	0,6	- 38,9
Beherbergung	2,1	1,9	0,9	1,4	0,5	- 45,8
Gastronomie	1,3	0,2	0,9	0,7	0,6	- 35,0

Quelle: dwif 2021, Daten Statistische Landesämter

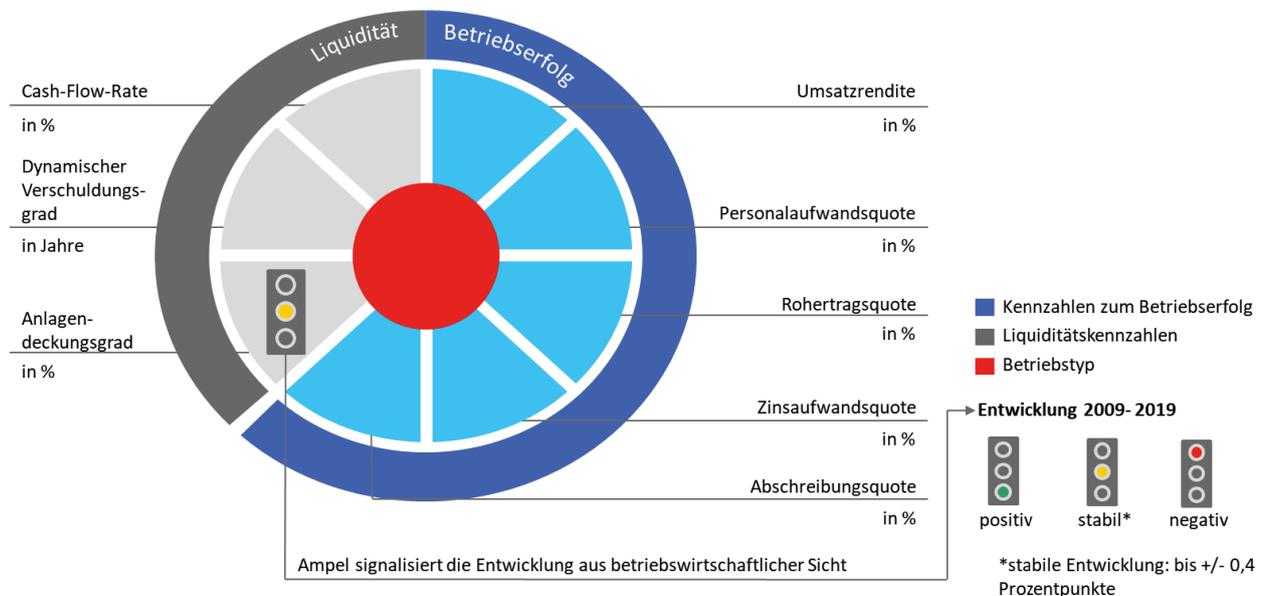
Übersicht 14: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr ist die Entwicklung des Beherbergungsgewerbes an der Reihe: Dazu gehören Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene werden die Deutschlandwerte analysiert. Sie haben dank der großen Fallzahl eine starke Aussagekraft. Eine betriebstypenbezogene Analyse bietet den Vorteil des besseren Vergleichs, da sich einzelne Betriebe direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Zudem ermöglicht die langfristige Betrachtung von 2009 bis 2019 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.¹ Die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung werden folgend in Form eines Kennzahlenbarometers für die einzelnen Betriebstypen dargestellt.

Hinweis:

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

Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern²



Quelle: dwif 2021

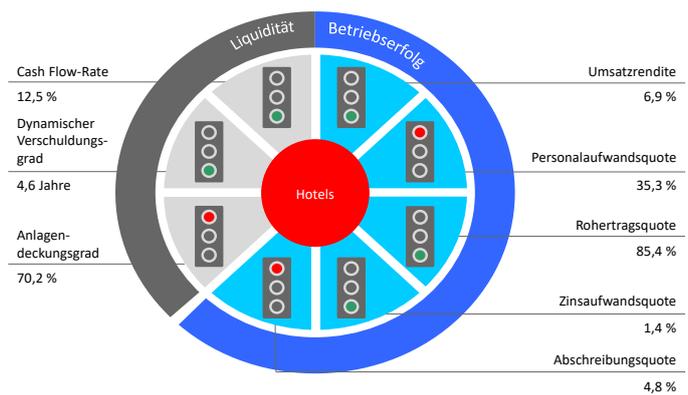
¹ Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.
² Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv bewertet werden und weniger Abschreibungen negativ.

Hotel

Zusammenfassung

- Die Hotels sind trotz einer zuletzt rückläufigen Zahl der Betriebe von einer positiven Marktdynamik geprägt. Sie werden insgesamt größer und leistungsstärker und ihr Marktanteil legt kontinuierlich zu.
- Ertragskraft und Innenfinanzierungskraft der Betriebe haben deutlich zugenommen. Steigenden Personal- und Mietkosten stehen sinkende Abschreibungs- und Zinsaufwendungen gegenüber.
- Die Schuldentilgungsfähigkeit hat sich verbessert und damit der Spielraum für Investitionen. In den letzten Jahren ist die Investitionsquote insgesamt konstant hoch geblieben.

Fakten	2009	2018	2019
Betriebe	13.407	12.920	12.876
Betten	1.033.701	1.153.445	1.179.321
Betriebsgröße	77,1	89,3	91,6
Ankünfte	69.906.863	98.330.075	100.838.472
Übernachtungen	142.341.250	195.144.367	201.072.317
Bettenauslastung	38,2	47,3	47,7
Marktanteil an Übernachtungen	38,6%	40,8%	40,6%
Ø- Umsatz pro Betrieb	1.019.116 €	1.852.630 €	1.931.321 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ³	64,7%	70,8%	72,6% ⁴



Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021, Statistisches Bundesamt 2021

Die guten Rahmenbedingungen vor der Corona-Krise, die durchschnittlich wachsende Betriebsgröße und eine steigende Nachfrage führten zu einer Verbesserung der durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb. Der Marktanteil gemessen an allen gewerblichen Übernachtungen ist in den letzten zehn Jahren leicht gestiegen. Vier von zehn Übernachtungen entfallen dabei auf das Hotelsegment.

Die Gewinnmarge der Hotels entwickelte sich langfristig (2009 bis 2019) positiv und stieg um 2,0 Prozentpunkte. Gleichzeitig kletterte die Cash-Flow-Rate und damit die Innenfinanzierungskraft der Betriebe um 1,0 Prozentpunkt auf 12,5 Prozent. Der 2015 eingeführte Mindestlohn und Verschärfungen des Arbeitszeitgesetzes erhöhen den Druck auf die Hotelbetriebe. Die Personalaufwandsquote stieg unter anderem durch die Umsetzung des Mindestlohnes im langfristigen Vergleich um 5,6 Prozent. Die Kosten konnten jedoch teilweise von sinkende Waren- und Zinsaufwendungen kompensiert werden.

Aufgrund der langfristig insgesamt positiven Entwicklung verbesserte sich die Schuldentilgungsfähigkeit der Hotelbetriebe. Der dynamische Verschuldungsgrad konnte deutlich von 8,9 auf 4,6 Jahre reduziert werden. Parallel wuchs die Kapitaldecke der Betriebe. Die Eigenkapitalquote lag zuletzt rund 15,1 Prozentpunkte über dem Niveau von 2009. Die positive Dynamik bei den Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen übertrug sich auf die Investitionstätigkeit und die Zukunftserwartungen der Betriebe. Die Investitionsquote stieg geringfügig von 2,0 Prozent (2009) auf 2,1 Prozent (2019). Die Abschreibungsquote fällt nach wie vor verhalten aus, ist seit 2009 deutlich gesunken und deutet auf einen weiteren Investitionsbedarf hin.

³ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

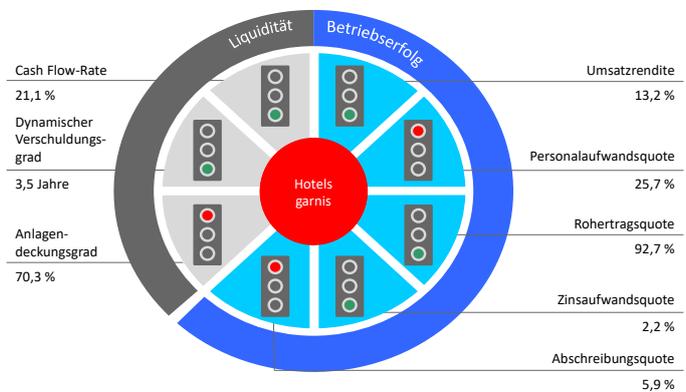
⁴ Da Hotelbetriebe ihre Bilanzdaten schneller vorlegen als kleinere Gasthöfe und Pensionen, kann es aufgrund unvollständiger Daten zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommen

Hotel garni

Zusammenfassung

- Das Wachstumssegment der Budget-Design-Betriebe wie Motel One und Ibis Budget sowie B&B fällt unter den Betriebstyp Hotel garni und wirkt sich auf die Marktstrukturen aus. Weniger, aber leistungsfähigere Betriebe erwirtschaften deutlich höhere Umsätze. Seit Jahren steigt der Marktanteil gemessen an den Übernachtungen.
- Der Konzentrationsprozess lässt immer mehr schwache Marktteilnehmer ausscheiden, so dass der Anteil gut aufgestellter Betriebe auf dem Markt zunimmt. Die gestiegene Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft deuten zudem auf eine verbesserte Produktivität hin.
- Die sich stetig verbessernden Betriebsergebnisse der letzten Jahre erhöhten die Schuldentilgungsfähigkeit und lieferten die für Investitionen notwendige Kapitaldecke. Trotzdem fiel die Investitionsquote im Jahr 2019 etwas geringer aus.

Fakten	2009	2018	2019
Betriebe	8.065	7.109	7.083
Betten	320.805	402.091	420.442
Betriebsgröße	39,8	56,6	59,4
Ankünfte	19.865.620	33.431.038	35.261.125
Übernachtungen	43.584.221	69.635.473	73.094.123
Bettenauslastung	38,2	48,7	48,8
Marktanteil an Übernachtungen	11,8%	14,6%	14,8%
Ø- Umsatz pro Betrieb	384.377 €	701.890 €	708.865 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁵	15,1%	16,8%	16,9%



Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021, Statistisches Bundesamt 2021

Das Segment der Hotels garnis ist weiterhin von einem Marktkonzentrationsprozess geprägt. Die Anzahl der Betriebe nimmt ab, die durchschnittlichen Bettenkapazitäten und Belegungsquoten steigen jedoch. Somit hat sich der Marktanteil der Hotels garnis am Beherbergungssegment erhöht. In Folge höherer Kapazitäten und steigender Nachfrage nimmt der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb deutlich zu: Er hat sich in den letzten zehn Jahren nahezu verdoppelt. Der wachsende Anteil an effizient geführten Budgetbetrieben und die allgemein gute Konjunktur im Jahr 2019 führten zu einem Anstieg des Betriebserfolges. Die Umsatzrendite erhöhte sich von 2009 bis 2019 um 5,2 Prozentpunkte. Der Cash-Flow und damit die Innenfinanzierungskraft stieg mit 6,2 Prozentpunkten noch deutlicher an.

Gemessen an den Umsätzen nahm auch die Gesamtkostenbelastung zu. Die Personalkosten (+3,6 Prozentpunkte) und die Mietaufwendungen (+5,9 Prozentpunkte) nahmen zu. Wie bei allen Betriebstypen sank die Zinsaufwandsquote (-2,7 Prozentpunkte) deutlich. Insgesamt trugen die starken Preis- und Auslastungszuwächse zu einer besseren Schuldentilgungsfähigkeit bei. So können die Betriebe ihre Schulden theoretisch 5,0 Jahre früher tilgen. In den letzten zehn Jahren konnten die Betriebe ihre Eigenkapitaldecke deutlich stärken. Die Quote lag zuletzt mit rund 16 Prozentpunkte ein Vielfaches höher als noch im Jahr 2009 (2,4 Prozentpunkte). Die Investitionsquote blieb lang- wie kurzfristig stabil. In Kombination mit der leicht rückläufigen Abschreibungsquote deutet dies auf weiteren Investitionsbedarf hin.

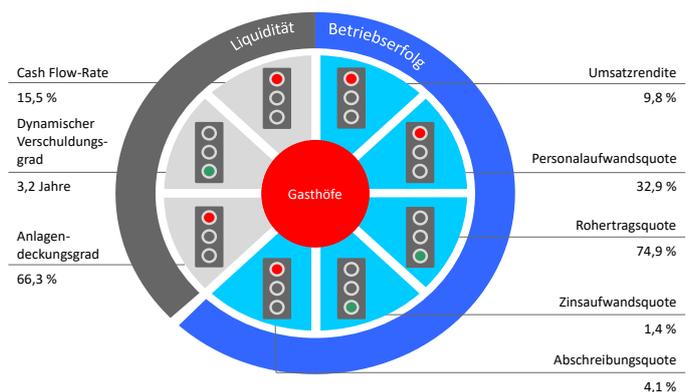
⁵ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel garni, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

Gasthof

Zusammenfassung

- Der Betriebstyp Gasthof ist nach wie vor von Marktberäumungsprozessen gekennzeichnet. Während des gesamten Beobachtungszeitraumes sank die Zahl der Betriebe bei leicht steigender Betriebsgröße.
- Dementsprechend sank der allgemeine Marktanteil der Gasthöfe, die verbleibenden, leistungsstärkeren Betriebe verzeichneten einen deutlich höheren Umsatz pro Betrieb
- Die Schuldentilgungsfähigkeit und auch die Eigenkapitalquote wurden stark verbessert. Trotzdem fällt die Kapitaldecke im Vergleich noch viel zu gering aus.

Fakten	2009	2018	2019
Betriebe	8.981	6.614	6.425
Betten	208.787	168.636	165.818
Betriebsgröße	23,2	25,5	25,8
Ankünfte	8.048.472	8.677.089	8.469.378
Übernachtungen	17.401.140	18.057.818	17.575.416
Bettenauslastung	23,5	30,7	30,4
Marktanteil an Übernachtungen	4,7%	3,8%	3,6%
Ø-Umsatz pro Betrieb	205.382 €	343.550 €	360.398 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁶	14,8%	9,8%	8,8%



Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021, Statistisches Bundesamt 2021

Der Betriebstyp Gasthof hat auf dem Beherbergungsmarkt weiterhin einen schweren Stand. Seit 2009 gibt es auf dem deutschen Markt mehr als 2.500 Betriebe weniger. Die Leistungsfähigkeit der verbleibenden Betriebe ist mit durchschnittlich 26 Betten begrenzt. Die Nachfrage ist langfristig stabil geblieben, jedoch gab es kurzfristig einen Abwärtstrend. Somit sank der ohnehin geringe Marktanteil weiter (-1,1 Prozentpunkt).

Im Zuge der Marktberäumung bleiben tendenziell eher gut geführte Betriebe auf dem Markt bestehen. Die Gewinnmarge lag 2019 mit knapp 10 Prozent auf dem gleichen Niveau wie 2009. Der durchschnittliche Umsatz bei den Gasthöfen liegt auf Grund geringer Kapazitäten bei nur rund 360.000 Euro. Der durchschnittliche Gewinn erreicht deshalb auch nur einen Wert von 36.000 Euro pro Jahr. Von diesem Gewinn müssen in der Regel der Unternehmerlohn, notwendige Investitionen sowie Rückstellungen abgedeckt werden.

Die Personalkosten stellen den größten Kostenblock und stiegen seit 2009 um 7,5 Prozentpunkte. Die Schuldentilgungsfähigkeit verbesserte sich von 5,7 auf 3,2 Jahre. Die Eigenkapitalquote konnte seit 2009 deutlich erhöht werden, liegt jedoch im Vergleich zu den anderen Beherbergungsarten deutlich niedriger. Die sehr geringe Kapitaldecke könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Corona-Krise besonders im Segment der Gasthöfe weitere Marktaustritte befeuern wird. Die Investitionsquote ist in den letzten zehn Jahren weitgehend stabil geblieben. Die sinkende Abschreibungsquote weist auch hier auf die Notwendigkeit weiterer Investitionen hin.

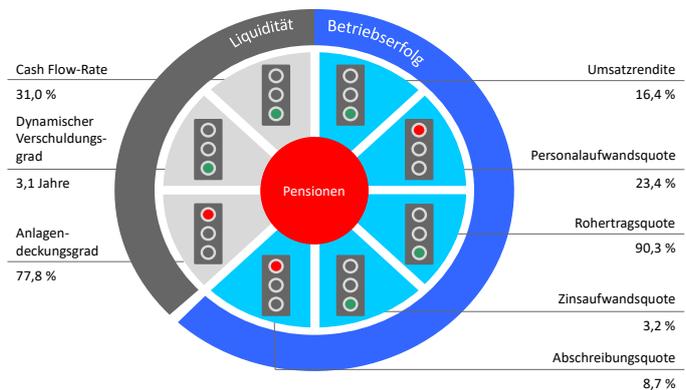
⁶ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Gasthof, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

Pension

Zusammenfassung

- Über die vergangenen zehn Jahre haben sich die Nachfrage-, Umsatz- und Auslastungszahlen der Pensionen etwas verbessert. Langfristig ist aber auch dieser Betriebstyp einem leichten Konzentrationsprozess ausgesetzt.
- Kurzfristig hat sich die Lage für die Pensionen stabilisiert. Der Marktanteil bleibt konstant, und die durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb konnten lang- wie kurzfristig gesteigert werden.
- Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate stiegen von 2009 bis 2019 deutlich an. Insbesondere die Einführung des reduzierten Mehrwertsteuersatzes im Jahr 2010 verschaffte den Pensionen einen finanziellen Spielraum.

Fakten	2009	2018	2019
Betriebe	5.418	5.107	5.126
Betten	129.059	121.368	123.033
Betriebsgröße	23,8	23,8	24,0
Ankünfte	4.226.452	5.151.678	5.248.334
Übernachtungen	12.910.377	14.717.233	15.107.047
Bettenauslastung	29,1	35,4	35,9
Marktanteil an Übernachtungen	3,5%	3,1%	3,1%
Ø- Umsatz pro Betrieb	130.085 €	190.069 €	194.642 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁷	5,4%	2,6%	1,7%



Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021, Statistisches Bundesamt 2021

Kurzfristig gesehen hatten die Pensionen einen leichten Aufwärtstrend: Die Zahl der Betriebe, die Nachfragewerte und die Bettenauslastung stiegen im Vergleich zum Vorjahr leicht an. Diese Anzeichen deuten auf eine Stabilisierung am Markt hin. Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt mit 24 Betten seit zehn Jahren auf dem gleichen Niveau. Der Marktanteil ist langfristig gesehen etwas rückläufig, was jedoch an den stärkeren Zuwächsen bei den Hotels und Hotels garnis liegt.

Gewinnmarge (+7,9) und Innenfinanzierungskraft (+4,9) der Pensionen stiegen von 2009 bis 2019 deutlich an. Jedoch besteht hier die gleiche Problematik wie bei den Gasthöfen: Der Durchschnittsumsatz pro Betrieb ist auf Grund der geringen Kapazitäten sehr niedrig. Somit führt eine Umsatzrendite von 16,4 Prozent bei einem Umsatz von 195.000 Euro zu einem absoluten Gewinn von rund 32.000 Euro und dieser Betrag muss für Investitionen, Unternehmerlohn und Rücklagen ausreichen. Ein positives Signal ist die hohe Investitionsquote von 3 Prozent. Die Pensionen haben seit 2009 deutlich mehr in ihrer Hardware investiert (+0,8 Prozentpunkte). Die spiegelt sich auch in der hohen Abschreibungsquote von 8,7 Prozent wider.

⁷ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Pensionen, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

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 = $\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$</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 2021

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

	2009	2014	2018	2019	2019 1. Quartil	2019 3. Quartil	Veränderung 2009/19 (%-Punkte)	Veränderung 2018/19 (%-Punkte)
Cash-Flow-Rate								
Beherbergung	13,4	15,5	15,3	14,0	6,6	23,6	0,6	-1,3
Hotels	11,5	13,5	13,4	12,5	5,5	20,8	1,0	-0,9
Hotels garnis	14,9	20,6	21,6	21,1	9,8	32,2	6,2	-0,5
Gasthöfe	16,1	17,3	16,9	15,5	10,4	22,6	-0,6	-1,4
Pensionen	23,1	28,8	31,5	31,0	20,2	46,4	7,9	-0,5
Gastronomie	13,6	14,3	14,5	12,0	5,9	20,4	-1,6	-2,5
Restaurant m. herk. Bedienung	14,1	14,9	15,2	13,1	6,8	21,5	-1,0	-2,1
Restaurant m. SB	8,3	7,7	7,0	7,3	4,2	11,0	-1,0	0,3
Cafés	12,8	15,2	14,9	14,9	6,9	23,7	2,1	0,0
Eissalons	16,7	22,3	24,6	17,9	8,5	27,9	1,2	-6,7
Umsatzrentabilität								
Beherbergung	6,6	9,2	9,4	8,1	1,7	16,4	1,5	-1,3
Hotels	4,9	7,4	7,5	6,9	1,0	14,3	2,0	-0,6
Hotels garnis	8	13,2	14,6	13,2	4,5	23,9	5,2	-1,4
Gasthöfe	9,8	11,8	11,6	9,8	5,9	17,6	0,0	-1,8
Pensionen	11,5	17,7	22,1	16,4	10,2	38,6	4,9	-5,7
Gastronomie	9,5	10,7	11,0	8,5	2,6	16,9	-1,0	-2,5
Restaurant m. herk. Bedienung	10,1	11,3	11,9	10,0	3,5	17,4	-0,1	-1,9
Restaurant m. SB	5,6	5	4,2	4,4	0,4	7,8	-1,2	0,2
Cafés	8,9	11,5	10,9	11,4	4,2	18,5	2,5	0,5
Eissalons	12,4	17,4	20,1	13,1	3,1	22,3	0,7	-7,0
Rohertragsquote								
Beherbergung	81,9	84,1	85,8	85,9	80,5	92,0	4,0	0,1
Hotels	82,4	84,0	85,3	85,4	80,9	90,8	3,0	0,1
Hotels garnis	92,1	92,3	92,9	92,7	87,8	95,3	0,6	-0,2
Gasthöfe	71,7	73,0	75,0	74,9	70,3	80,8	3,2	-0,1
Pensionen	86,5	89,9	91,2	90,3	85,8	95,2	3,8	-0,9
Gastronomie	70,2	70,7	71,7	72,2	69,2	75,8	2,0	0,5
Restaurant m. herk. Bedienung	69,5	70,2	71,2	72,1	68,3	75,5	2,6	0,9
Restaurant m. SB	70,4	70,7	71,6	71,6	70,7	73,2	1,2	0,0
Cafés	72,5	72,7	74,1	75,3	70,7	77,8	2,8	1,2
Eissalons	68,5	75,3	77,1	77,7	74,0	81,1	9,2	0,6
Personalaufwandsquote								
Beherbergung	27,4	29,1	31,9	33,7	25,1	40,7	6,3	1,8
Hotels	29,7	31,3	33,9	35,3	27,8	41,7	5,6	1,4
Hotels garnis	22,1	23,4	25,2	25,7	19,1	34,9	3,6	0,5
Gasthöfe	25,4	28,1	32,6	32,9	26,0	39,8	7,5	0,3
Pensionen	16,2	17	19,5	23,4	10,3	31,7	7,2	3,9
Gastronomie	27	29,5	32,8	33,8	27,9	39,8	6,8	1,0
Restaurant m. herk. Bedienung	26,7	29,6	33,2	34,5	27,5	40,2	7,8	1,3
Restaurant m. SB	28,8	30	31,7	32,0	28,8	35,3	3,2	0,3
Cafés	28,9	30,5	34,7	38,8	28,5	44,5	9,9	4,1
Eissalons	21,5	24,7	28,6	30,4	25,0	36,9	8,9	1,8
Abschreibungsquote								
Beherbergung	6	5,4	5,0	4,9	2,3	8,7	-1,1	-0,1
Hotels	5,8	5,2	4,9	4,8	2,2	8,5	-1,0	-0,1
Hotels garnis	6,7	6,1	5,4	5,9	2,6	10,6	-0,8	0,5
Gasthöfe	5,5	4,8	4,1	4,1	2,4	6,8	-1,4	0,0
Pensionen	10,6	9,7	8,5	8,7	5,4	13,5	-1,9	0,2
Gastronomie	3,3	3	2,7	2,8	1,5	4,7	-0,5	0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	3,3	3	2,7	2,6	1,4	4,7	-0,7	-0,1
Restaurant m. SB	2,4	2,5	2,4	2,7	1,8	4,3	0,3	0,3
Cafés	3,9	3,4	3,3	3,4	2,0	5,4	-0,5	0,1
Eissalons	3,2	4,6	3,9	3,9	2,5	5,9	0,7	0,0

Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

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

	2009	2014	2018	2019	2019 1. Quartil	2019 3. Quartil	Veränderung 2009/19 (%-Punkte)	Veränderung 2018/19 (%-Punkte)
Zinsaufwandsquote								
Beherbergung	4,3	2,4	1,5	1,5	0,4	3,5	-2,8	0,0
Hotels	4	2,2	1,4	1,4	0,3	3,3	-2,6	0,0
Hotels garnis	4,9	2,8	2,0	2,2	0,5	4,8	-2,7	0,2
Gasthöfe	4	2,4	1,5	1,4	0,6	2,7	-2,6	-0,1
Pensionen	8,6	4,5	2,7	3,2	1,2	5,7	-5,4	0,5
Gastronomie	1,6	0,9	0,6	0,6	0,2	1,4	-1,0	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	1,8	0,9	0,7	0,6	0,2	1,6	-1,2	-0,1
Restaurant m. SB	0,8	0,4	0,4	0,4	0,2	0,7	-0,4	0,0
Cafés	1,7	1,0	0,7	0,9	0,3	1,9	-0,8	0,2
Eissalons	2	1,5	0,8	0,8	0,4	1,5	-1,2	0,0
Investitionsquote								
Beherbergung	1,9	1,9	1,9	2,1	0,7	6,4	0,2	0,2
Hotels	2	1,8	2,0	2,1	0,6	6,3	0,1	0,1
Hotels garnis	1,9	2,1	1,6	2,0	0,6	7,4	0,1	0,4
Gasthöfe	1,7	1,8	1,9	1,9	0,8	5,4	0,2	0,0
Pensionen	2,2	3,3	2,8	3,0	0,9	6,1	0,8	0,2
Gastronomie	1	1,2	1,2	1,2	0,4	4,3	0,2	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	1	1,2	1,2	1,2	0,4	3,8	0,2	0,0
Restaurant m. SB	0,7	1,1	1,4	1,0	0,4	5,3	0,3	-0,4
Cafés	1,2	1,5	1,0	1,5	0,6	5,2	0,3	0,5
Eissalons	1,3	1,9	1,9	2,2	0,6	9,9	0,9	0,3
Anlagendeckung								
Beherbergung	72,9	71,8	68,5	70,1	34,4	99,1	-2,8	1,6
Hotels	70,7	71,1	68,5	70,2	33,2	99,1	-0,5	1,7
Hotels garnis	78,6	75,0	72,2	70,3	40,8	100,4	-8,3	-1,9
Gasthöfe	72	68,0	58,8	66,3	29,8	96,1	-5,7	7,5
Pensionen	79,1	78,3	71,1	77,8	64,7	96,5	-1,3	6,7
Gastronomie	50,1	49,5	44,4	43,2	3,6	93,0	-6,9	-1,2
Restaurant m. herk. Bedienung	51,8	52,2	45,3	47,5	1,2	96,0	-4,3	2,2
Restaurant m. SB	39,2	39,1	31,5	35,2	6,1	86,0	-4,0	3,7
Cafés	47,3	50,0	45,5	47,0	10,3	83,3	-0,3	1,5
Eissalons	51,9	44,1	50,5	34,3	2,0	61,4	-17,6	-16,2
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Beherbergung	8	5,4	4,0	4,1	1,9	8,3	-3,9	0,1
Hotels	8,7	5,8	4,4	4,6	2,0	9,4	-4,1	0,2
Hotels garnis	8,5	5,4	3,3	3,5	1,7	7,2	-5,0	0,2
Gasthöfe	5,7	4,3	3,3	3,2	1,5	5,6	-2,5	-0,1
Pensionen	8	4,7	3,0	3,1	1,9	4,6	-4,9	0,1
Gastronomie	3,6	2,6	1,9	2,3	1,1	4,7	-1,3	0,4
Restaurant m. herk. Bedienung	3,6	2,6	1,9	2,1	1,0	4,5	-1,5	0,2
Restaurant m. SB	3,7	3,2	3,1	3,7	1,9	6,3	0,0	0,6
Cafés	3,6	2,5	1,9	1,8	0,9	3,9	-1,8	-0,1
Eissalons	3,1	1,9	1,3	2,0	0,8	4,3	-1,1	0,7
Eigenkapitalquote								
Beherbergung	0	7,7	13,4	15,6	-10,0	41,8	15,6	2,2
Hotels	0	7,9	13,2	15,1	-9,9	40,5	15,1	1,9
Hotels garnis	2,4	9,2	16,0	16,3	-3,7	44,5	13,9	0,3
Gasthöfe	0	0,0	5,0	6,4	-33,2	41,9	6,4	1,4
Pensionen	3,6	12,3	22,1	31,7	10,4	48,0	28,1	9,6
Gastronomie	0	0	4,4	6,5	-25,0	34,0	6,5	2,1
Restaurant m. herk. Bedienung	0	0	4,2	6,4	-25,0	34,2	6,4	2,2
Restaurant m. SB	0	3,4	6,1	5,9	-23,2	28,8	5,9	-0,2
Cafés	0	0	0,1	9,0	-30,1	45,0	9,0	8,9
Eissalons	0	0	10,6	8,4	-23,3	25,5	8,4	-2,2

Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Übersicht 18: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern

	2009	2014	2018	2019	2019 1. Quartil	2019 3. Quartil	Veränderung 2009/19 (%-Punkte)	Veränderung 2018/19 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Brandenburg	4,5	5,3	7,9	5,9	-1,3	8,4	1,4	-2,0
Mecklenburg-Vorpommern	9,3	12,1	12,0	10,0	5,3	20,8	0,7	-2,0
Sachsen	6,3	6,5	7,7	5,7	-1,1	8,9	-0,6	-2,0
Sachsen-Anhalt	8,1	2,5	3,2	4,8	-0,4	8,2	-3,3	1,6
Thüringen	6,9	8,1	8,0	4,9	-1,1	19,5	-2,0	-3,1
Ostdeutschland	7,1	7,6	8,4	6,6	0,9	14,2	-0,5	-1,8
Deutschland	6,6	9,2	9,4	8,1	1,7	16,4	1,5	-1,3
Cash-Flow-Rate								
Brandenburg	13,7	11,7	15,0	12,7	6,1	15,3	-1,0	-2,3
Mecklenburg-Vorpommern	17,3	21,5	19,3	18,4	10,3	27,4	1,1	-0,9
Sachsen	13,3	13,2	11,9	10,7	7,1	15,7	-2,6	-1,2
Sachsen-Anhalt	14,3	9,5	9,0	10,4	2,8	15,6	-3,9	1,4
Thüringen	14,4	15,4	15,8	12,1	5,8	29,5	-2,3	-3,7
Ostdeutschland	14,6	15,3	14,7	13,2	6,7	21,7	-1,4	-1,5
Deutschland	13,4	15,5	15,3	14,0	6,6	23,6	0,6	-1,3
Investitionsquote								
Brandenburg	2,4	1,4	4,1	4,0	2,2	5,4	1,6	-0,1
Mecklenburg-Vorpommern	2,9	1,8	1,8	1,8	0,5	5,6	-1,1	0,0
Sachsen	1,7	2,7	1,5	3,1	1,2	10,5	1,4	1,6
Sachsen-Anhalt	1,5	1,5	2,6	1,4	0,4	5,3	-0,1	-1,2
Thüringen	2,6	2,4	1,9	2,3	0,4	6,4	-0,3	0,4
Ostdeutschland	2,2	2,0	2,1	2,3	0,7	6,8	0,1	0,1
Deutschland	1,9	1,9	1,9	2,1	0,7	6,4	0,2	0,2
Personalaufwandsquote								
Brandenburg	26,6	32,1	35,4	43,5	41,0	46,1	16,9	8,1
Mecklenburg-Vorpommern	24,3	26,4	33,2	33,7	27,6	40,4	9,4	0,5
Sachsen	28,9	30,8	35,6	41,4	30,9	43,8	12,5	5,8
Sachsen-Anhalt	28,6	34,7	40,0	41,4	34,0	45,9	12,8	1,4
Thüringen	27,5	32,5	34,1	34,3	30,7	42,8	6,8	0,2
Ostdeutschland	27,2	30,5	35,3	38,0	31,3	43,3	10,8	2,7
Deutschland	27,4	29,1	31,9	33,7	25,1	40,7	6,3	1,8
Eigenkapital								
Brandenburg	k. A.	3,8	14,3	8,1	-20,7	16,9	k. A.	-6,2
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	5,4	7,3	15,1	-15,1	36,9	k. A.	7,8
Sachsen	k. A.	11,1	18,7	23,1	-4,2	36,5	k. A.	4,4
Sachsen-Anhalt	k. A.	5,9	13,4	21,4	0,4	31,7	k. A.	8,0
Thüringen	k. A.	2,5	14,2	17,8	-5,1	26,7	k. A.	3,6
Ostdeutschland	k. A.	6,3	13,1	18,3	-7,6	32,3	k. A.	5,2
Deutschland	k. A.	7,7	13,4	15,6	-10,0	41,8	k. A.	2,2
Mietaufwandsquote								
Brandenburg	1,4	2,3	1,9	2,6	0,7	5,7	1,2	0,7
Mecklenburg-Vorpommern	2,2	1,3	2,0	2,5	1,3	8,6	0,3	0,5
Sachsen	1,6	1,8	2,9	3,2	1,4	11,1	1,6	0,3

Sachsen-Anhalt	1,9	2,1	3,9	2,1	1,1	9,5	0,2	-1,8
Thüringen	1,3	1,0	3,7	8,3	1,5	10,8	7,0	4,6
Ostdeutschland	1,7	1,6	2,8	3,7	1,3	9,6	2,0	0,9
Deutschland	2,7	3,0	6,9	6,9	1,4	16,6	4,2	0,0
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Brandenburg	k. A.	7,3	6,5	6,5	2,8	8,1	k. A.	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	6,7	4,9	5,6	3,4	8,8	k. A.	0,7
Sachsen	k. A.	6,0	3,4	4,7	3,1	9,7	k. A.	1,3
Sachsen-Anhalt	k. A.	9,4	7,9	6,3	2,5	9,4	k. A.	-1,6
Thüringen	k. A.	6,5	5,3	4,4	3,1	9,4	k. A.	-0,9
Ostdeutschland	k. A.	7,1	5,3	5,4	3,0	9,2	k. A.	0,1
Deutschland	k. A.	5,4	4,0	4,1	1,9	8,3	k. A.	0,1

Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Übersicht 19: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern

	2009	2014	2018	2019	2019 1. Quartil	2019 3. Quartil	Veränderung 2009/19 (%-Punkte)	Veränderung 2018/19 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Brandenburg	7,5	8,7	9,8	5,5	2,1	11,0	-2,0	-4,3
Mecklenburg-Vorpommern	9,2	10,0	12,2	7,8	4,5	21,1	-1,4	-4,4
Sachsen	5,5	7,7	7,7	8,5	4,0	16,3	3,0	0,8
Sachsen-Anhalt	7,5	10,8	12,9	11,9	8,3	19,4	4,4	-1,0
Thüringen	10,2	10,7	6,8	6,8	0,6	19,2	-3,4	0,0
Ostdeutschland	7,5	9,1	9,5	8,3	4,1	17,4	0,8	-1,2
Deutschland	9,5	10,7	11,0	8,5	2,6	16,9	-1,0	-2,5
Cash-Flow-Rate								
Brandenburg	10,7	11,9	12,5	9,0	7,6	14,2	-1,7	-3,5
Mecklenburg-Vorpommern	17,1	14,1	16,2	11,8	7,7	23,2	-5,3	-4,4
Sachsen	9,7	11,7	11,4	12,3	6,3	18,7	2,6	0,9
Sachsen-Anhalt	12,8	14,3	15,4	18,2	13,5	22,1	5,4	2,8
Thüringen	16,2	15,1	10,9	10,9	5,8	21,9	-5,3	0,0
Ostdeutschland	12,8	13,0	13,0	12,5	7,9	20,0	-0,3	-0,4
Deutschland	13,6	14,3	14,5	12,0	5,9	20,4	-1,6	-2,5
Investitionsquote								
Brandenburg	1,1	1,6	2,1	3,7	2,1	6,2	2,6	1,6
Mecklenburg-Vorpommern	1,9	1,6	2,3	2,5	0,8	4,4	0,6	0,2
Sachsen	0,8	1,2	1,6	1,1	0,3	2,7	0,3	-0,5
Sachsen-Anhalt	1,2	1,2	0,8	2,0	0,8	8,0	0,8	1,2
Thüringen	1,2	1,1	1,5	1,5	0,1	4,8	0,3	0,0
Ostdeutschland	1,2	1,3	1,7	2,0	0,7	4,7	0,7	0,3
Deutschland	1,0	1,2	1,2	1,2	0,4	4,3	0,2	0,0
Personalaufwandsquote								
Brandenburg	30,0	30,5	35,1	35,9	33,0	40,0	5,9	0,8
Mecklenburg-Vorpommern	26,6	30,4	32,0	35,6	27,4	43,6	9,0	3,6
Sachsen	29,8	30,4	35,0	35,3	30,8	42,9	5,5	0,3
Sachsen-Anhalt	26,0	27,1	34,2	35,8	33,0	38,0	9,8	1,6
Thüringen	25,0	30,0	36,5	36,5	28,5	43,7	11,5	0,0
Ostdeutschland	28,1	29,9	34,6	35,7	30,5	41,9	7,5	1,1
Deutschland	27,0	29,5	32,8	33,8	27,9	39,8	6,8	1,0
Eigenkapital								
Brandenburg	k. A.	6,4	5,6	16,8	-0,8	49,5	k. A.	11,2
Mecklenburg-Vorpommern	k. A.	2,9	14,9	6,6	-24,2	34,0	k. A.	-8,3
Sachsen	k. A.	13,9	17,0	21,9	8,5	43,9	k. A.	4,9
Sachsen-Anhalt	k. A.	4,5	4,7	8,0	-11,3	30,5	k. A.	3,3
Thüringen	k. A.	2,1	-11,1	-11,1	-33,3	40,6	k. A.	0,0
Ostdeutschland	k. A.	7,8	8,6	11,5	-8,3	39,9	k. A.	2,9
Deutschland	k. A.	0,0	4,4	6,5	-25,0	34,0	k. A.	2,1
Mietaufwandsquote								
Brandenburg	7,5	8,2	5,6	4,7	2,7	9,8	-2,8	-0,9
Mecklenburg-Vorpommern	5,3	7,0	8,0	9,7	5,9	11,8	4,4	1,7
Sachsen	7,6	7,9	7,8	8,3	2,9	10,1	0,7	0,5

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

Quelle: dwif 2021, Daten DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Übersicht 20: TrustScore nach Reisegebieten und Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte)

	2021	Veränderung ggü. 2020
Brandenburg	84,7	-0,4
Barnimer Land	83,0	0,0
Dahme-Seenland	82,8	-1,0
Elbe-Elster-Land	86,1	-1,8
Fläming	84,8	-0,1
Havelland	83,0	-0,7
Lausitzer Seenland	86,1	0,0
Potsdam	80,4	-1,9
Prignitz	85,4	0,1
Ruppiner Seenland	84,0	0,4
Seenland Oder-Spree	84,8	-0,3
Spreewald	85,9	-0,8
Uckermark	87,7	0,2
Mecklenburg-Vorpommern	84,0	-1,5
Mecklenburgische Ostseeküste	83,5	-1,6
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	84,6	-1,2
Rügen/Hiddensee	84,3	-1,7
Vorpommern	84,0	-1,6
Westmecklenburg	83,8	-0,7
Sachsen	86,2	-0,5
Chemnitz	82,8	-1,1
Dresden	84,3	-1,1
Erzgebirge	87,5	-0,1
Leipzig	82,0	-1,1
Oberlausitz-Niederschlesien	86,9	-0,9
Sächsische Schweiz	87,6	-1,0
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	85,1	0,1
Sächsisches Elbland	86,1	0,0
Vogtland	87,8	-0,1
Sachsen-Anhalt	84,8	-0,6
Altmark	86,6	-0,3
Anhalt-Wittenberg	84,1	-0,3
Halle, Saale-Unstrut	84,2	-0,7
Harz und Harzvorland	85,2	-1,0
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	84,3	-0,3
Thüringen	84,4	-0,5
Südharz Kyffhäuser	84,2	-0,4
Eichsfeld	87,0	0,6
Hainich	85,5	-0,1
Saaleland	85,6	1,8
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	82,4	-1,1
Thüringer Rhön	87,4	-0,6
Thüringer Vogtland	85,4	-0,1
Thüringer Wald	84,9	-0,5
Übriges Thüringen	82,6	-1,0

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 2021, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Übersicht 21: TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern 2021 (Skala 0 bis 100 Punkte)

Kategorien	Brandenburg	Mecklenburg-Vorpommern	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Thüringen	Ostdeutschland	Deutschland
Zimmer	73,2	71,1	76,8	75,1	75,2	74,0	77,0
Essen & Trinken	80,1	78,0	81,7	79,8	80,6	79,9	80,9
Location	92,4	91,3	91,7	90,8	91,9	91,5	91,9
Service	91,1	87,6	92,5	91,8	91,0	90,6	91,4
Hotel	88,5	86,5	89,3	87,5	87,9	87,8	88,7
Außenanlagen	87,4	80,7	81,2	81,3	79,2	81,9	82,3
Preis	69,6	62,9	75,2	75,8	75,2	70,7	74,8
Gebäude	70,3	61,4	68,4	67,8	66,1	66,1	67,8
Internet	47,9	38,5	48,9	42,7	44,9	43,8	47,9
Covid Score	62,5	68,8	64,2	65,6	70,4	66,5	66,4
TrustScore	84,7	84,0	86,2	84,8	84,4	84,9	85,8

Quelle: dwif 2021, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Übersicht 22: Themenorientierte Qualitätssiegel

	Bett & Bike	Wanderbares Deutschland	ADAC Camping-klassifizierung	iMarke	Reisen für Alle
Brandenburg	513	13	59	66	4
Anteil an Deutschland (in %)	9,8	0,9	5,2	9,2	0,2
Barnimer Land	26	2	4	8	0
Dahme-Seenland	9	0	1	2	3
Elbe-Elster-Land	17	0	1	2	0
Fläming	47	0	4	5	0
Havelland	57	0	10	6	0
Lausitzer Seenland	48	0	5	5	0
Potsdam	9	0	1	2	0
Prignitz	37	0	1	2	1
Ruppiner Seenland	53	6	9	9	0
Seenland Oder-Spree	102	0	8	16	0
Spreewald	71	0	11	8	0
Uckermark	37	5	4	1	0
Mecklenburg-Vorpommern	242	0	93	34	53
Anteil an Deutschland (in %)	4,6	0,0	8,2	4,7	2,4
Mecklenburgische Ostseeküste	38	0	13	6	26
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	72	0	32	7	7
Rügen/Hiddensee	15	0	16	2	4
Vorpommern	80	0	23	17	12
Westmecklenburg	37	0	9	2	4
Sachsen	171	26	40	44	6
Anteil an Deutschland (in %)	3,3	1,8	3,5	6,1	0,3
Chemnitz	0	0	0	1	0
Dresden	19	0	2	1	0
Erzgebirge	17	11	9	7	0
Leipzig	5	0	2	1	1
Oberlausitz-Niederschlesien	58	0	8	20	5
Sächsische Schweiz	9	1	8	3	0
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	37	5	6	7	0
Sächsisches Elbland	17	0	3	3	0
Vogtland	9	9	2	1	0
Sachsen-Anhalt	124	13	25	26	133
Anteil an Deutschland (in %)	2,4	0,9	2,2	3,6	6,0
Altmark	22	0	2	3	18
Anhalt-Wittenberg	29	2	3	4	24
Halle, Saale-Unstrut	27	2	2	4	24
Harz und Harzvorland	9	9	10	6	33
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	37	0	8	9	34
Thüringen	133	70	30	46	65
Anteil an Deutschland (in %)	2,5	4,9	2,6	6,4	3,0
Südharz Kyffhäuser	3	4	1	1	5
Eichsfeld	4	4	1	2	0
Hainich	19	5	3	2	7
Saaleland	9	3	0	2	1
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	19	5	1	3	31
Thüringer Rhön	13	4	2	2	2
Thüringer Vogtland	6	1	3	2	3
Thüringer Wald	44	40	14	28	12
Übriges Thüringen	16	4	5	4	4
Ostdeutschland	1.183	122	247	216	261
Deutschland	5.222	1.443	1.138	721	2.199

Quelle: dwif 2021, Daten ADFC Sachsen – Bett+Bike (Stand: Februar 2021), Deutscher Wanderverband (Stand: Januar 2021), ADAC Medien und Reise GmbH, ADAC Campingführer 2020 (Stand: Januar 2021), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2021), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Dezember 2020)

Übersicht 23: DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	3	8	128	77	1	217
Anteil an Deutschland (in %)	4,1	2,6	2,8	2,9	0,8	2,8
Barnimer Land	0	0	5	3	0	8
Dahme-Seenland	1	0	4	3	0	8
Elbe-Elster-Land	0	0	6	0	0	6
Fläming	1	1	24	6	0	32
Havelland	0	1	13	5	0	19
Lausitzer Seenland	0	0	6	2	0	8
Potsdam	0	0	5	15	0	20
Prignitz	0	2	17	5	0	24
Ruppiner Seenland	0	1	8	9	0	18
Seenland Oder-Spree	1	0	16	10	1	28
Spreewald	0	2	15	17	0	34
Uckermark	0	1	9	2	0	12
Mecklenburg-Vorpommern	1	2	132	137	8	280
Anteil an Deutschland (in %)	1,4	0,6	2,8	5,1	6,6	3,6
Mecklenburgische Ostseeküste	1	0	26	33	1	61
Mecklenburg, Schweiz und Seenplatte	0	1	25	17	0	43
Rügen/Hiddensee	0	0	26	22	3	51
Vorpommern	0	0	36	50	3	89
Westmecklenburg	0	1	19	15	1	36
Sachsen	4	4	175	143	5	331
Anteil an Deutschland (in %)	5,5	1,3	3,8	5,4	4,1	4,2
Chemnitz	0	0	6	9	0	15
Dresden	1	0	22	26	4	53
Erzgebirge	1	0	35	31	0	67
Leipzig	2	1	17	16	0	36
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	25	21	0	46
Sächsische Schweiz	0	1	12	13	1	27
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	2	20	9	0	31
Sächsisches Elbland	0	0	24	10	0	34
Vogtland	0	0	14	8	0	22
Sachsen-Anhalt	0	0	91	58	1	150
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	2,0	2,2	0,8	1,9
Altmark	0	0	9	4	0	13
Anhalt-Wittenberg	0	0	8	7	0	15
Halle, Saale-Unstrut	0	0	20	15	0	35
Harz und Harzvorland	0	0	40	23	1	64
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	14	9	0	23
Thüringen	1	8	146	73	3	231
Anteil an Deutschland (in %)	1,4	2,6	3,1	2,7	2,5	3,0
Südharz Kyffhäuser	0	0	6	2	0	8
Eichsfeld	0	0	6	4	0	10
Hainich	0	0	9	3	0	12
Saaleland	0	0	6	3	1	10
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	1	4	22	27	2	56
Thüringer Rhön	0	0	7	1	0	8
Thüringer Vogtland	0	1	7	2	0	10
Thüringer Wald	0	3	74	28	0	105
Übriges Thüringen	0	0	9	3	0	12
Ostdeutschland	9	22	672	488	18	1.209
Deutschland	73	313	4.649	2.671	121	7.827

Quelle: dwif 2021, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2021)

Übersicht 24: G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	1	7	28	12	0	48
Anteil an Deutschland (in %)	100,0	13,7	5,6	16,0	0,0	7,7
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	1	0	0	0	1
Elbe-Elster-Land	0	0	2	0	0	2
Fläming	0	0	3	1	0	4
Havelland	0	0	3	3	0	6
Lausitzer Seenland	0	0	2	2	0	4
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	1	5	0	0	6
Ruppiner Seenland	0	0	2	1	0	3
Seenland Oder-Spree	1	1	3	2	0	7
Spreewald	0	4	7	3	0	14
Uckermark	0	0	1	0	0	1
Mecklenburg-Vorpommern	0	0	5	0	0	5
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,8
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	3	0	0	3
Westmecklenburg	0	0	1	0	0	1
Sachsen	0	3	33	13	1	50
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	5,9	6,6	17,3	50,0	8,0
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	1	1	0	0	2
Erzgebirge	0	1	4	5	1	11
Leipzig	0	0	0	0	0	0
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	4	2	0	6
Sächsische Schweiz	0	1	10	1	0	12
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	0	6	1	0	7
Sächsisches Elbland	0	0	1	3	0	4
Vogtland	0	0	6	1	0	7
Sachsen-Anhalt	0	0	6	1	0	7
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	1,2	1,3	0,0	1,1
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	4	1	0	5
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0	0	0
Thüringen	0	5	40	3	0	48
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	9,8	8,0	4,0	0,0	7,7
Südharz Kyffhäuser	0	1	5	0	0	6
Eichsfeld	0	0	1	0	0	1
Hainich	0	1	1	0	0	2
Saaleland	0	0	4	1	0	5
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	0	6	1	0	7
Thüringer Rhön	0	0	3	0	0	3
Thüringer Vogtland	0	0	3	0	0	3
Thüringer Wald	0	3	14	1	0	18
Übriges Thüringen	0	0	3	0	0	3
Ostdeutschland	1	15	112	29	1	158
Deutschland	1	51	498	75	2	627

Quelle: dwif 2021, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2021)

Übersicht 25: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	11	66	372	388	87	924
Anteil an Deutschland (in %)	16,2	5,9	2,3	2,0	1,4	2,2
Barnimer Land	2	2	20	2	1	27
Dahme-Seenland	0	0	4	17	4	25
Elbe-Elster-Land	0	0	8	2	1	11
Fläming	0	3	25	21	2	51
Havelland	0	6	45	58	5	114
Lausitzer Seenland	0	1	17	25	0	43
Potsdam	0	2	15	6	1	24
Prignitz	1	0	29	18	5	53
Ruppiner Seenland	3	0	28	22	0	53
Seenland Oder-Spree	1	43	82	69	38	233
Spreewald	0	7	64	84	22	177
Uckermark	4	2	35	64	8	113
Mecklenburg-Vorpommern	6	118	1.136	1.538	960	3.758
Anteil an Deutschland (in %)	8,8	10,5	7,1	7,9	15,6	8,8
Mecklenburgische Ostseeküste	0	2	100	87	44	233
Mecklenburg, Schweiz und Seenplatte	0	58	128	167	204	557
Rügen/Hiddensee	0	7	508	473	150	1.138
Vorpommern	6	51	392	796	558	1.803
Westmecklenburg	0	0	8	15	4	27
Sachsen	0	12	225	460	387	1.084
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	1,1	1,4	2,4	6,3	2,5
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	8	7	69	84
Erzgebirge	0	1	49	179	24	253
Leipzig	0	3	12	1	123	139
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	39	87	50	176
Sächsische Schweiz	0	4	39	78	46	167
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	1	38	43	52	134
Sächsisches Elbland	0	1	19	23	8	51
Vogtland	0	2	20	42	15	79
Sachsen-Anhalt	0	1	102	180	30	313
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,1	0,6	0,9	0,5	0,7
Altmark	0	0	9	4	0	13
Anhalt-Wittenberg	0	0	26	53	3	82
Halle, Saale-Unstrut	0	0	4	3	1	8
Harz und Harzvorland	0	1	56	116	26	199
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	7	4	0	11
Thüringen	0	43	325	192	35	595
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	3,8	2,0	1,0	0,6	1,4
Südharz Kyffhäuser	0	2	25	16	1	44
Eichsfeld	0	0	5	10	2	17
Hainich	0	0	21	11	1	33
Saaleland	0	0	2	2	0	4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	14	62	17	2	95
Thüringer Rhön	0	2	14	6	7	29
Thüringer Vogtland	0	0	7	5	2	14
Thüringer Wald	0	25	172	116	18	331
Übriges Thüringen	0	0	17	9	2	28
Ostdeutschland	17	240	2.160	2.758	1.499	6.674
Deutschland	68	1.128	16.005	19.435	6.170	42.806

Quelle: dwif 2021, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2021)

Übersicht 26: ServiceQ Klassifizierung

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Gesamt
Brandenburg	279	27	12	318
Anteil an Deutschland (in %)	15,4	12,2	18,2	15,1
Barnimer Land	9	2	0	11
Dahme-Seenland	4	1	0	5
Elbe-Elster-Land	18	0	3	21
Fläming	29	0	7	36
Havelland	31	0	0	31
Lausitzer Seenland	17	4	0	21
Potsdam	12	5	1	18
Prignitz	11	0	0	11
Ruppiner Seenland	16	4	0	20
Seenland Oder-Spree	39	3	0	42
Spreewald	72	8	0	80
Uckermark	21	0	1	22
Mecklenburg-Vorpommern	85	5	5	95
Anteil an Deutschland (in %)	4,7	2,3	7,6	4,5
Mecklenburgische Ostseeküste	38	1	5	44
Mecklenburg, Schweiz und Seenplatte	9	2	0	11
Rügen/Hiddensee	4	0	0	4
Vorpommern	33	2	0	35
Westmecklenburg	1	0	0	1
Sachsen	156	18	9	183
Anteil an Deutschland (in %)	8,6	8,1	13,6	8,7
Chemnitz	5	0	0	5
Dresden	20	1	2	23
Erzgebirge	27	7	3	37
Leipzig	10	0	1	11
Oberlausitz-Niederschlesien	29	2	3	34
Sächsische Schweiz	15	2	0	17
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	17	3	0	20
Sächsisches Elbland	19	1	0	20
Vogtland	14	2	0	16
Sachsen-Anhalt	71	19	3	93
Anteil an Deutschland (in %)	3,9	8,6	4,5	4,4
Altmark	7	0	0	7
Anhalt-Wittenberg	5	2	1	8
Halle, Saale-Unstrut	14	7	0	21
Harz und Harzvorland	21	4	2	27
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	24	6	0	30
Thüringen	58	20	8	86
Anteil an Deutschland (in %)	3,2	9,0	12,1	4,1
Südharz Kyffhäuser	15	2	0	17
Eichsfeld	3	0	0	3
Hainich	14	4	6	24
Saaleland	2	1	1	4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	7	4	0	11
Thüringer Rhön	3	1	0	4
Thüringer Vogtland	2	0	1	3
Thüringer Wald	8	8	0	16
Übriges Thüringen	4	0	0	4
Ostdeutschland	649	89	37	775
Deutschland	1.817	221	66	2.104

Quelle: dwif 2021, Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2021)

Übersicht 27: DEHOGA-Umweltcheck

	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	1	2	4
Anteil an Deutschland (in %)	5,6	5,0	2,4	3,3
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	1	1
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	0	0
Vorpommern	0	1	0	1
Westmecklenburg	1	0	1	2
Sachsen	0	1	5	6
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	5,0	6,0	4,9
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	0	3	3
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	3,6	2,5
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	0	3	3
Übriges Thüringen	0	0	0	0
Ostdeutschland	2	2	12	16
Deutschland	18	20	84	122

Quelle: dwif 2021, Daten Deutscher Hotel und Gaststättenverband e.V. (Stand: Januar 2021)

Übersicht 28: GreenSign – Das Nachhaltigkeitsiegel für Hotels

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Gesamt
Brandenburg	1	1	7	4	1	14
Anteil an Deutschland (in %)	33,3	5,0	9,3	6,5	11,1	8,3
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	1	1	0	0	2
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0	0	0
Fläming	0	0	2	1	0	3
Havelland	0	0	2	0	0	2
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	1	0	0	1
Spreewald	1	0	1	2	0	4
Uckermark	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg-Vorpommern	1	4	3	1	1	10
Anteil an Deutschland (in %)	33,3	20,0	4,0	1,6	11,1	5,9
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	2	1	1	0	4
Rügen/Hiddensee	1	1	0	0	0	2
Vorpommern	0	1	2	0	1	4
Westmecklenburg	0	0	0	0	0	0
Sachsen	0	4	6	2	0	12
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	20,0	8,0	3,2	0,0	7,1
Chemnitz	0	0	0	0	0	0
Dresden	0	0	2	1	0	3
Erzgebirge	0	1	0	0	0	1
Leipzig	0	2	1	0	0	3
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	1	0	0	1
Sachsen-Anhalt	0	1	2	2	1	6
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	5,0	2,7	3,2	11,1	3,6
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	2	2	1	5
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0	0	0
Thüringen	0	0	3	1	0	4
Anteil an Deutschland (in %)	0,0	0,0	4,0	1,6	0,0	2,4
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	0	0	0	0
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	0	1	0	0	1
Thüringer Rhön	0	0	0	0	0	0
Thüringer Vogtland	0	0	0	0	0	0
Thüringer Wald	0	0	1	0	0	1
Übriges Thüringen	0	0	1	1	0	2
Ostdeutschland	2	10	21	10	3	46
Deutschland	3	20	75	62	9	169

Quelle: dwif 2021, Daten InfraCert GmbH (Stand: Januar 2021)

Übersicht 29: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern

	Jahr der Einführung	zertifizierte Betriebe
Baden-Württemberg	Januar 2020	10
Bayern	Juli 2015	531
Berlin	Januar 2014	169
Brandenburg	März 2020	4
Bremen	2019	31
Hamburg	Oktober 2014	31
Hessen	Juli 2015	95
Mecklenburg-Vorpommern	April 2016	53
Niedersachsen	November 2014	409
Nordrhein-Westfalen	April 2014	262
Rheinland-Pfalz	März 2014	386
Saarland	Juli 2019	11
Sachsen	März 2020	6
Sachsen-Anhalt	Anfang 2015	133
Schleswig-Holstein	September 2013	3
Thüringen	Januar 2014	65
Deutschland		2.199

Quelle: dwif 2021, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Dezember 2020)

Übersicht 1: Instrumente zum Umgang mit Kennzahlen

Kennzahlen-Monitoring mit Früh- und Spätindikatoren

Das Kennzahlenmonitoring sollte individuell auf den Betrieb zugeschnitten sein. Kennzahlen dienen der Überprüfung, ob das Unternehmen noch auf Kurs ist. Mithilfe der richtigen Kennzahlen kann die Leistungsfähigkeit des Betriebes auf den Prüfstand gestellt, die Ertragskraft eingeschätzt und die finanzwirtschaftliche Situation überblickt werden. Bevor konkrete Kennzahlen erhoben werden können, müssen erst einmal die Ziele festgelegt und entsprechende Kennzahlen und Werte ausgewählt werden. Die regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung sind das A und O eines erfolgreichen Monitorings. Kennzahlen helfen auch dabei, Investitionen zu planen, herauszufinden, wie der Betrieb im Wettbewerbsvergleich abschneidet (Stichwort Benchmarks), oder bei der Suche nach einer Betriebsnachfolge.

Kennzahlen wie Umsatz und Gewinn zählen zu den sogenannten Spätindikatoren. Sie messen einen Output, also Leistungen der Vergangenheit und geben an, ob bestimmte Ziele erreicht wurden. Sie sind leicht zu messen, aber schwierig zu beeinflussen. Es wird unterschieden zwischen markt- und betriebsbezogenen Kennzahlen:

- Marktbezogen: Darunter fallen beispielsweise die Angebots- und Nachfrageentwicklung, Auslastung, RevPAR sowie die Zimmerpreise der Wettbewerber vor Ort bzw. in der Region.
- Betriebsbezogen: Hierzu gehören vor allem Ertrags- und Aufwandsstrukturen, deren Analyse für die Maximierung der Ertragskraft des jeweiligen Betriebes relevant ist.

Frühindikatoren hingegen erfassen einen Input, also die Faktoren, die die Ergebnisse beeinflussen. Sie sind dazu geeignet, Leistungen zu prognostizieren und mittels entsprechender Anpassungen zu verbessern. Sie ermöglichen es, eine Krise im Vorfeld zu erkennen und mit den geeigneten Maßnahmen zu reagieren. Sie sind häufig operativer Natur und schwerer zu erheben als Spätindikatoren. Oft sind sie auch einzeln betrachtet nicht gravierend, sondern deuten erst in Kombination mit anderen Indikatoren

auf eine drohende Krise hin. Hier einige Beispiele in verschiedenen Bereichen:

- Organisation und Kommunikation: ungeklärte Ziele, fehlende Strategie, fehlendes Know-how, Personalisierung von Problemen, intransparente Kommunikation
- Personal: mangelnde (Personal-)Ressourcen, überdurchschnittlich hohe Mitarbeiterfluktuation
- Produkt: zu große/zu geringe Diversifikation des Angebots, keine Qualitätssicherung, mangelhafte Qualität, hohe Austauschbarkeit des Angebots, Zunahme von Gästebeschwerden
- Finanzen: planlose Preispolitik, unzureichende Investitionsplanung

Zero-Base-Budgeting

Hinter Zero-Base-Budgeting oder auch Nullbasisbudgetierung verbirgt sich ein Analyse-, Planungs- und Entscheidungsinstrument. Ziel ist es, die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit Blick auf strategische Ziele und/oder das Unternehmensziel bestmöglich einzusetzen und die Gesamtkosten zu reduzieren. Dazu werden die bisherigen Budgets konsequent hinterfragt und auf null gesetzt, als handelte es sich um eine Neugründung. Dadurch wird verhindert, dass Mittel für Dinge zur Verfügung stehen, nur weil sie schon immer dafür zur Verfügung standen, und somit für andere, vielleicht inzwischen wichtigere Dinge fehlen. Die bloße Fortschreibung von Vorjahreszahlen wird unterbrochen und jeder Posten darauf hin überprüft, ob er zum Erreichen des übergeordneten Ziels beiträgt. Für die Anwendung heißt das: Bestehende und geplante Aktivitäten und Kostenblöcke werden analysiert und definiert:

- Beschreibung von Aufgaben und Zielen
- Beschreibung alternativer Methoden
- Konsequenzen bei Wegfall des Postens
- benötigte Ressourcen

Darauf aufbauend lassen sich Prioritäten ableiten und finale Budgetzuteilungen vornehmen. Diese Methode kann unabhängig von Krisenzeiten genutzt werden, um einen regelmäßigen Überblick über alle Kosten zu erhalten und Potenziale zur Kostenreduzierung zu erkennen.

Das Zero-Base-Budgeting eignet sich im Gastgewerbe wie in der Freizeitwirtschaft sowohl für die Personalplanung als auch für Investitionsvorhaben. Wo die Kosten nicht selbst bestimmt werden können, sondern von Stromanbieter, Lieferanten etc. vorgegeben werden, kann auf einen Preisvergleich zurückgegriffen werden, um mögliche Einsparpotenziale zu erkennen. Aber Achtung: Die Qualität des angebotenen Produktes oder der Dienstleistung darf nicht darunter leiden!

Business Continuity Management

Das Business Continuity Management (BCM) ist ein ganzheitliches Instrument zum präventiven Krisenmanagement und schützt vor nachhaltigen Schäden. Ziel ist es, eine drohende Krise rechtzeitig zu erkennen, um den Betrieb mit den geringstmöglichen Einschränkungen aufrechtzuerhalten, sobald sie eintritt. Dazu muss sich das Unternehmen aktiv und frühzeitig mit etwaigen Bedrohungen und Störungen auseinandersetzen. Aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen und Möglichkeiten ist das BCM niemals abgeschlossen. Auch (Krisen-)Erfahrungen machen Anpassungen notwendig. Das BCM besteht aus mehreren Phasen, denen unterschiedliche Fragestellungen und Instrumente zugrunde liegen. Grob kann der Prozess in Analyse, Konzeption und Realisation unterteilt werden. Im Mittelpunkt stehen die Steuerung und das Management der Unternehmensfortführung. Die folgenden Fragen vermitteln einen Einblick, worum es in welcher Phase geht.

- Verstehen des Geschäfts: Was biete ich an? Gibt es saisonale Unterschiede? Ist mein Angebot ersetzbar?
- Business-Impact-Analyse (s. u.)
- Ursachen-/Risikoanalyse: Ist die Ursache einmalig oder anhaltend? Ist es ein interner oder externer Auslöser?
- Kontinuitätsstrategien: Welche Leistungen sind unverzichtbar? Welche Geschäftsbereiche müssen

unbedingt aufrechterhalten werden? In welchem Umfang sind Einbußen verkraftbar?

- Maßnahmen planen: Kann der Ausfall kompensiert/substituiert werden? Wenn ja: Wie? Können die Maßnahmen kurzfristig umgesetzt werden? Müssen sie unter Umständen langfristig aufgebaut oder jetzt für einen unbestimmten Zeitpunkt geplant werden? Welche präventiven oder reaktiven Maßnahmen gibt es?
- Maßnahmen umsetzen: Kennt jeder Betroffene die Maßnahmen? Stehen Ressourcen und Mittel dafür bereit? Gibt es einen Verantwortlichen? Sind die Maßnahmenpläne aktuell?
- Übung, gegebenenfalls Anwendung, Wartung und Revision: Finden regelmäßig Trockenübungen/Simulationen statt? Gibt es Änderungen (Personal, Produkte, Rahmenbedingungen) im Unternehmen mit Auswirkungen auf mögliche Störungen oder Maßnahmen?
- BC-Bewusstsein und -Kultur aufbauen: Unterstützt die Geschäftsführung das BCM? Sind die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden? Finden regelmäßig Trainings statt?
- BC-Management und -Steuerung: Ist das BCM als Managementbereich im Betrieb implementiert? Wird das BCM-Projekt koordiniert und kontinuierlich gesteuert?

Die Business Impact Analyse (BIA) ist Herzstück und Basis des BCM. Mithilfe dieser Folgeschadenabschätzung werden alle Prozesse innerhalb eines Betriebs/einer Organisation erfasst, um die zugrundeliegenden Ressourcen zu erfassen und damit ihre Auswirkungen (Primär-, Sekundär- und Tertiärschäden) analysieren und bewerten zu können. Wie stark diese Auswirkung tatsächlich ausfallen, hängt von der Toxizität beziehungsweise Resilienz einer Störung ab. Die Störungsmatrix ist ein Instrument, das im Rahmen der BIA angewendet werden kann. >> Übersicht 2

Branchenübergreifende BCM-Standards, Fragebögen und Checklisten zur Orientierung gibt es beispielsweise über Normen zum betrieblichen Kontinuitätsmanagement ISO22301 und BS25999.

Übersicht 2: Störungsmatrix am Beispiel eines Hotels

Störung	Primär-schaden	Folge-schaden	Ist der Absatz bedroht?	Ausfall-dauer	Ausfallhö- he pro Tag	Ist die Mind.- leistung bedroht?	Besteht Ersatz?	Reichen die Maß-nahmen aus?
Erreger im Hotel	negative Berichter-stattung	Image u. Absatz sinken	XX	NN	ggf. Erfah-rungswert	X	nein	nein
Tiefgarage gesperrt	weitere Wege, kleiner Mangel	zusätzl. Kosten	X	0,5 Jahre	10/300 Gäste	nein	evtl. Partner	nein; +Shuttle
Zufahrt-straße gesperrt	Hotel kaum erreichbar	Kunden-storno	XX	60 Tage	140/300	X	bedingt	nein
Image sinkt	Kunden bleiben aus	Liquidität sinkt	XXX	NN	?	vorerst nein	nein	nein

Quelle: Jossé, G. (2020), S. 71

Die Störungsmatrix kann um beliebige Aspekte erweitert werden, zum Beispiel:

- Ursache(n)
- Dauer bis der Ersatz zur Verfügung steht
- Kann Ersatz entwickelt werden (neue Produkte, Technologien etc.)?
- Bestehende Maßnahmen
- Weitere notwendige Maßnahmen
- Benötigte Ressourcen für Maßnahmen oder Ersatz

Wie detailliert und differenziert Sie die Matrix ausfüllen oder individuell für Ihren Betrieb anpassen, bleibt Ihnen überlassen. Sie können etwa den Schaden je Geschäftsfeld definieren und wenn möglich messen oder die bedrohte Absatz- oder Ausfallhöhe quantifizieren. Auch eine Übertragung auf andere Betriebstypen funktioniert problemlos.

Die Störungsmatrix ist keine einmalige Aufgabe, die nach Ausarbeitung bis zum Ernstfall in der Schublade verschwindet. Sie muss regelmäßig überprüft und bei Bedarf abgeändert oder erweitert werden. Sonst hat sie im Schadensfall nur einen begrenzten Nutzen. Dazu können Sie sich folgende Fragen stellen:

- Sind die bestehenden Maßnahmen noch aktuell und realisierbar?
- Ist der Ersatz noch abrufbar?
- Hat sich die Ausfallhöhe oder -dauer geändert?
- Sind neue Geschäftsbereiche von den Folgeschäden betroffen?
- Was könnten neue Störungen sein?

Übersicht 3: Checkliste Liquiditätssicherung und Betriebsfortführung in Krisenzeiten

	Ja/Nein	Wie kann ich Abhilfe schaffen?
Strategie und Organisation		
Ich habe eine Strategie/Vision für mein Unternehmen und kenne die genauen Schritte, um sie zu verfolgen.		<i>Positionierung erarbeiten (Trend und Konkurrenz analysieren), Strategien mit Meilensteinen entwickeln, ggf. Gästebefragung oder externe Beratung nutzen</i>
Ich weiß, welche Prozesse im Betrieb wie stark zusammenhängen.		<i>Alle Prozesse notieren und hinterfragen, ggf. Kollegen oder externe Berater hinzuziehen</i>
Ich kenne die Schwachstellen meines Betriebes.		<i>Welche Bereiche sind zwingend notwendig für den Betriebsablauf? Wie störungsanfällig sind diese Bereiche? Können sie (kurzfristig) ersetzt werden? Wie groß ist der Umsatzverlust bei Störung/Ausfall?</i>
Das Unternehmen verfügt über geeignete Kommunikationskanäle, um sowohl Gästen als auch Mitarbeitenden die aktuelle Situation/eine Krisensituation und die eingeleiteten Maßnahmen zu erklären.		<i>Kommunikationskanäle, differenziert nach intern (App, WhatsApp-Gruppe o. Ä.) und extern (z. B. Newsletter, Emailverteiler, Banner auf Homepage)</i>
Ich habe einen Mitarbeitenden, der im Falle meines Ausfalls die Geschäfte vorübergehend übernehmen kann und über alle Kontakte/Maßnahmen etc. Bescheid weiß.		<i>Einen langjährigen, vertrauensvollen Mitarbeitenden dazu befördern</i>
Produktpolitik		
Mein Produkt ist einzigartig, problemlösend und bietet einen Mehrwert.		<i>Was kann ich an einem Produkt verändern, damit es einzigartig und problemlösend wird? Wie kann ich mich von der Masse abgrenzen?</i>
Ich habe Ideen für zusätzliche Produkte/Einnahmequellen für den Fall, dass die Durchführung meines Hauptgeschäftsfeldes vorübergehend nicht möglich ist.		<i>Das Team in ein Brainstorming einbeziehen, regelmäßig wiederholen, aktuelle Trends und Konkurrenz beobachten</i>
Finanzen & Kennzahlen		
Ich kenne meine fixen und variablen Kostenpunkte genau.		<i>Aufstellung vornehmen und regelmäßig auf Aktualität hin prüfen</i>
Ich prüfe regelmäßig, ob ich Kosten senken kann (z. B. durch Stromanbieterwechsel, Modernisierungen, Digitalisierung).		<i>Einmal im Jahr einen Tag Zeit nehmen, um Verträge zu prüfen, zu kündigen, anzupassen</i>
Ich kenne die wichtigsten Kennzahlen meines Betriebes und verstehe, wie sie miteinander in Verbindung stehen.		<i>Ggf. Management-Tool einführen, Weiterbildungsangebote nutzen, ggf. externe Beratung heranziehen</i>
Ich habe Key Performance Indicators (KPI) definiert, die auf meine Strategie einzahlen, weiß, ob ich auf dem Weg bin, sie zu erreichen, und wie ich bei Bedarf gegensteuern kann.		<i>Wichtigste KPIs auswählen, ggf. externe Beratung heranziehen, Zielwerte definieren, regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche</i>
Ich weiß, wo ich kurzfristig Kosten reduzieren kann, um meine Liquidität zu sichern (z. B. durch Kurzarbeit, Stundungen etc.).		<i>Informationen bei Branchenverbänden, Steuerberater o. Ä. einholen</i>
Krisenmanagement		
Mein Betrieb hat einen Krisenpräventionsplan, der regelmäßig hinterfragt, geprüft und aktualisiert wird.		<i>Zukunftsszenarien entwickeln, Fehlentwicklungen identifizieren, Gegenmaßnahmen einleiten, regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche</i>
Alle Mitarbeitenden wissen über den Präventionsplan Bescheid oder waren sogar in dessen Entwicklung eingebunden.		<i>Krisenbewusstsein durch Einbeziehung des Teams schaffen, neue Mitarbeitende darüber informieren</i>
In meinem Unternehmen gibt es einen Krisenstab, eine Taskforce o. Ä.		<i>Interdisziplinäres Team zusammenstellen</i>

Quelle: dwif 2021

Literatur

ADAC: ADAC Tourismusstudie: Die Corona-Pandemie und ihre Wirkung auf die Reiselust. München, 2021.

Bensmann, Dieter: Netzwerke – eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg, 2018.

BMW: Überbrückungshilfe III: Deutliche Verbesserungen und neue Eigenkapitalzuschuss für besonders von der Corona-Krise betroffene Unternehmen, Pressemitteilung. Berlin, 1.04.2021.

Destatis: Bruttoinlandsprodukt im 4. Quartal 2020 um 0,1 % höher als im Vorquartal, Pressemitteilung. Wiesbaden, 29. Januar 2021.

Destatis: Gastgewerbe in der Corona-Krise: Umsätze seit Ausbruch der Pandemie um fast die Hälfte zurückgegangen, Pressemitteilung. Wiesbaden, 22.03.2021

Destatis: Wirtschaftliche Auswirkungen: Statistiken mit Bezug zu COVID-19, Wiesbaden

dwif-Consulting GmbH: dwif-Tagesreisenmonitor. München, 2021.

Exeler, Prof. Dr. Marcus W./Werner, Prof. Dr. Henning: Frühwarnindikatoren gemäß der EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen, erschienen in: Depré, Peter; Mackebrandt, Dr. Lutz; Schwamberger, Gerald: KSI Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung. Berlin, Ausgabe 02/20.

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR): ReiseAnalyse 2021 (Kurzfassung, Präsentation). Kiel 2021.

Hanson, Rick: Das resiliente Gehirn – Wie wir zu unerschütterlicher Gelassenheit, innerer Stärke und Glück finden können. Freiburg, 2019.

Heller, Jutta: Resilienz, Innere Stärke für Führungskräfte. Zürich, 2015.

Ifo Institut: ifo Geschäftsklimaindex gefallen (Januar 2021), Pressemitteilung. München, 25.01.2021

Jossé, Germann: Krisenmanagement und Business Continuity – Umgang mit Krisen und Großstörungen. München, 2020.

Martenstein, Harald: Über ambivalente Corona-Gefühle – und ein Vorschlag für eine neue Grußformel. ZEIT Magazin, Nr. 15, 2.04.2020.

Schmidt, Gunther et al.: Gut beraten in der Krise – Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn, 2010.

Statista: GfK-Konsumklima-Index von März 2020 bis März 2021 und Prognose für April 2021, Grafik. Hamburg, März 2021.

Stiftung für Zukunftsfragen: Tourismusanalyse 2021. Hamburg, 2021.

Tanner, Thomas/Bahadur, Aditya/Moench, Marcus: Challenges for resilience policy and practice. London, 2017.

Werner, Emmy: The Children of Kauai, 1977.

Expertengespräche

Altmärkischer Regionalmarketing- & Tourismusverband, Frau Carla Reckling-Kurz (Februar 2021)

Bad Saarow Kur GmbH, Herr Axel Walter (Februar 2021)

Freyburger Fremdenverkehrsverein e.V., Frau Katrin Weineck (Februar 2021)
Hansestadt Wismar, Frau Sibylle Donath (Februar 2021)

Hansestadt Wismar, Frau Sibylle Donath (Februar 2021)

Interessenverband der touristischen Attraktionen Berlins e. V., Herr Robert Rückel (Januar 2021)

Leipzig Tourismus und Marketing GmbH, Herr Volker Bremer (Februar 2021)
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie Brandenburg, Herr Martin Linsen (Januar 2021)

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie Brandenburg, Herr Martin Linsen (Januar 2021)

Radisson Hotel Group (Januar 2021)

Regionalverbund Thüringer Wald e.V., Frau Marietta Schlütter (Februar 2021)

Stadt Bad Schandau, Herr Thomas Kunack und Bad Schandauer Kur- und Tourismus GmbH, Frau Gundula Strohbach (Februar 2021)

TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH, Herr Dieter Hütte (Februar 2021)

TMGS Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH, Frau Veronika Hiebl (Februar 2021)

Tourismusverband Erzgebirge e.V., Frau Ines Hanisch-Lupaschko (Februar 2021)

Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V., Herr Tobias Weitendorf (Februar 2021)

Usedom Tourismus GmbH, Herr Michael Steuer (Februar 2021)

Sparkasse Niederlausitz, Herr Marian Käßler (Februar 2021)

Sparkasse Vorpommern, Frau Christiane Wedemeyer (Februar 2021)

Sparkasse Mecklenburg-Nordwest, Herr Veit Schläger (Februar 2021)

Sparkasse Oberlausitz-Niederschlesien, Herr Ralf Felgenträger (Februar 2021)

Sparkasse Vogtland, Frau Silke Schneider (Februar 2021)

Sparkasse Meißen, Herr Thomas Jentzsch (März 2021)

weimar GmbH, Frau Ulrike Köppel (Februar 2021)

Online-Quellen

DERTOUR: Umfrage von INSA-CONSULERE GmbH im Auftrag von DERTOUR. Dezember 2020
 destinet.de: ReisePuls Deutschland 2021
 Statista: ITB Travel Survey: Travel Demand and Trends 2021 – Evaluating Customer Needs during the Pandemic (Vortrag auf der ITB Berlin NOW 2021)
<https://koenigsweg.koenigsstuhl.com/>
www.ahgz.de
www.albrechtsburg-meissen.de
www.auf-nach-mv.de
www.badeshuk.de
www.baumwipfelpfade.de
www.bmwi.de
www.booking.com
www.bundesregierung.de
www.destatis.de
www.destinet.de
www.g-klassifizierung.de
www.havel-therme.de
www.hotelier.de
www.hotelstars.eu
www.hotelsterne.de
www.ifo.de/branchenatlas/beherbergungsgewerbe
www.lifepr.de
www.mv-gegen-corona.de
www.nautineum.de
www.neustartkultur.de
www.outdoor-escapegames-harz.de
www.prima-gruppe.com
www.projektmanagementhandbuch.de
www.qlik.com
www.reiseland-brandenburg.de
www.resort-stettiner-haff.de
www.rostock.ihk24.de
www.schwarzwald-tourismus.info
www.tagesschau.de
www.topcamping.de
www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de
www.trustyou.com
www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de
YouGov-Umfrage/statista.com

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

Fußnoten

- 1 www.s-tourismusbarometer.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de
- 2 siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder
- 3 ADAC, FUR, ITB Travel Survey, ReisePuls – destinet.de, Stiftung für Zukunftsfragen, YouGov/Statista,
- 4 dwif-Tagesreisenmonitor 2021, Befragungszeitraum Dezember 2020 bis Januar 2021
- 5 ADAC
- 6 www.lifepr.de
- 7 www.outdoor-escapegames-harz.de
- 8 koenigsweg.koenigsstuhl.com
- 9 www.hotelier.de, www.badeshuk.de, www.resort-stettiner-haff.de, www.prima-gruppe.com
- 10 www.rostock.ihk24.de, www.topcamping.de
- 11 www.baumwipfelpfade.de/usedom
- 12 www.neustartkultur.de, www.bundesregierung.de
- 13 www.nautineum.de
- 14 www.havel-therme.de
- 15 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2016 bis 2020 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.
- 16 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.
- 17 www.destatis.de, Januar 2021 vs. Januar 2020
- 18 www.albrechtsburg-meissen.de
- 19 Quelle: dwif-Online-Befragung von Betrieben im Gastgewerbe (Dezember 2020/Januar 2021)
- 20 Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2008 bis 2018
- 21 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 40 Prozent; damit sind fundierte Aussagen möglich.

- 22 www.trustyou.com
- 23 Hinweis: Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie konnten nach Angaben einiger Klassifizierungs- und Labelträger nicht alle notwendigen Inspektionen durchgeführt werden, die Grundlage für die Klassifizierung und Vergabe der Label sind. Die aktuellen Daten geben somit eine Orientierung und generelle Trends wieder, sollten aber gerade bei kleineren Abweichungen derzeit nicht überbewertet werden.
- 24 www.hotelstars.eu
- 25 www.mv-gegen-corona.de
- 26 www.reiseland-brandenburg.de/verantwortung,
www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de/verantwortung
- 27 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.
- 28 Martenstein, H.: Über ambivalente Corona-Gefühle – und ein Vorschlag für eine neue Grußformel, ZEIT Magazin, Nr. 15, 2.4.2020, S. 8
- 29 Werner, E.: The Children of Kauai, 1977
- 30 dwif 2021, adaptiert nach Heller, J.: Resilienz, Innere Stärke für Führungskräfte, Zürich 2015, S. 17-31
- 31 Heller 2015, S.17
- 32 Tanner 2017, S.10
- 33 Details vgl. Heller 2015, S. 16-20 34 ebd., S. 17
- 34 ebd., S. 17
- 35 ebd., S. 19
- 36 vgl. Tanner, Th., Bahadur, A., Moench, M.: Challenges for resilience policy and practice; Working Paper 2017; www.researchgate.net/publication/319645442
- 37 siehe Jahresbericht 2020
- 38 Schmidt, G. et al.: Gut beraten in der Krise; Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn 2010, S. 15
- 39 ebd., S. 16
- 40 siehe u. a. Hanson, R.: Das resiliente Gehirn. Wie wir zu unerschütterlicher Gelassenheit, innerer Stärke und Glück finden können. Freiburg 2019
- 41 Zum Beispiel Bensmann, D.: Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg 2018
- 42 Expertengespräche mit Tourismusorganisationen
- 43 Bad Schandauer Kur- und Tourismus GmbH
- 44 Tourismusverband Erzgebirge e. V.
- 45 Expertengespräche mit DMO-Managern in Ostdeutschland und Firmenkundenberatern der Sparkasse, Online-Erhebungen bei ostdeutschen Tourismusorganisationen
- 46 dwif-Tagesreisenmonitor 2021
- 47 dwif-Tagesreisenmonitor 2021 (Daten 2020), FUR Reiseanalyse, ADAC Tourismusstudie
- 48 dwif: Primärerhebungen bei ostdeutschen Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben, Januar 2021.
- 49 Bundesagentur für Arbeit
- 50 dwif: Primärerhebungen bei ostdeutschen Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben, Januar 2021
- 51 dwif: Primärerhebungen bei ostdeutschen Freizeitbetrieben, Februar 2021
- 52 Bundesagentur für Arbeit
- 53 dwif: Primärerhebungen bei ostdeutschen Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben, Januar 2021
- 54 Digitales Forum zum Deutschen Hotelkongress 2021
- 55 dwif: Primärerhebungen bei ostdeutschen Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetrieben, Dezember bis Februar 2021
- 56 ZDF-Dokumentation 37°: Unser verrücktes Jahr, vom 16. März 2021
- 57 weimar GmbH

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: (030) 20 69-18 17
Telefax: (030) 2069-2817
E-Mail: tourismusbarometer@osv-online.de

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

Bildnachweis:

Ostdeutscher Sparkassenverband
dwif-Consulting GmbH

Titelfoto:

Thomas Köhler, Photothek

Gestaltung/Satz:

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

Resilienz im Tourismus - aktiv steuern auch in und nach Krisen

Die Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit radikal verschärft. Wie schafft es die Branche, die Krise zu überstehen? Wie bleibt sie selbst handlungsfähig? Dabei rückt zunehmend die Frage ins Zentrum, wie es „danach“ weitergeht. Das Ziel ist Widerstandsfähigkeit als Basis für Überlebensfähigkeit, mit einem Wort: Resilienz. Widerstandsfähigkeit allein reicht jedoch nicht aus; Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind weitere Kompetenzen für Menschen, Betriebe und Tourismusorganisationen bei der Krisenbewältigung. Dabei geht es um drei Kompetenzen: Systemstabilisierung durch sofortiges Anpacken in der akuten Krise, schrittweise Anpassungen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change.



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



Ostdeutscher Sparkassenverband
Leipziger Straße 51
10117 Berlin

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