



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
Erste Ergebnisse zum OSV-Tourismusforum, 2. März 2022

## **QUALITÄTSSICHERUNG TROTZ ARBEITSKRÄFTEMANGEL – GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT VOR PARA- DIGMENWECHSEL?**

### **PROLOG**

„Massive Marktberichtigungen“, „Sterben auf Raten“, „Keine wirtschaftlichen Perspektiven“ – die Schlagzeilen der letzten Wochen und Monate wirkten wie der Abgang auf die Fundamente des Tourismus.

Ja, die Pandemie stellt die Branche vor große Herausforderungen. Ja, sie hat in Teilen die wirtschaftliche Grundlage temporär genommen. Aber die Hilfen haben gewirkt. Aktuelle Zahlen zeigen, dass die Auswirkungen insgesamt nicht so dramatisch sind wie befürchtet, natürlich immer abhängig von Standort und Ausrichtung der Betriebe. Und die Erfahrungen der letzten beiden Jahre haben uns auch gelehrt, dass der Tourismusmotor schnell wieder anspringt.

Große Schlagzeilen zum Gastro-Sterben gab es in Ostdeutschland übrigens auch schon vor der Corona-Pandemie. Die Gründe „damals“: Personalmangel und fehlende Betriebsnachfolge.

Die Auswirkungen der Pandemie sollen nicht verharmlost werden. Es geht vielmehr um objektive und datenbasierte Ableitungen und eine Sensibilisierung für die zentralen Zukunftsthemen. Der Arbeitskräftemangel stellt dabei für die Betriebe aktuell die größte Herausforderung dar.

Unsere klare Antwort auf die Frage „Stirbt das Gastgewerbe aus?“ lautet daher „Nein, aber das Gastgewerbe wird sich verändern und für uns als Gäste vielleicht auch etwas anders anfühlen.“

*„Es gilt jetzt, Gestaltungschancen zu nutzen, um neue Perspektiven für die ostdeutschen Reisegebiete zu schaffen.“*  
Ludger Weskamp  
Geschäftsführender Präsident des  
Ostdeutschen Sparkassenverbandes

Ostdeutscher  
Sparkassenverband  
Team Kommunikation  
Leipziger Str. 51  
10117 Berlin

Telefon 030 2069-1818/-1843  
Telefax 030 2069-2818  
E-Mail [presse@osv-online.de](mailto:presse@osv-online.de)  
[www.osv-online.de](http://www.osv-online.de)  
Twitter [@osv\\_online](https://twitter.com/osv_online)

Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

Und die Nachfrage? Der Wunsch nach Reisen ist ungebrochen. Der Wert des Reisens – raus aus dem Alltag, etwas erleben, abschalten, die Suche nach dem eigenen Wohlbefinden – ist nach zwei Jahren Corona-Pandemie vielleicht sogar noch stärker in uns präsent. Wenngleich wir uns diese Wünsche 2022 wahrscheinlich nicht mehr nur überwiegend in Deutschland erfüllen.

Aber grundsätzlich: Die absehbaren Entwicklungen machen Mut für den x-ten und hoffentlich letzten notwendigen Neustart der Branche.

## **DER TOURISMUS IN OSTDEUTSCHLAND IN ZAHLEN: AKTUELLE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN**

„Wie werden wir zukünftig reisen?“, das ist wohl eine der am häufigsten gestellten Fragen seit Ausbruch der Corona-Pandemie. Aus der Marktforschung zum Thema lassen sich einige Trends ableiten: höhere Reiseausgaben, längere Aufenthalte, Mietunterkünfte mit wenig Kontaktpunkten, hohe Attraktivität von Inlandsreisen. Gleichzeitig werden wir alle selbstbewusster und erfahrener im Umgang mit Corona, auch was den internationalen Reiseverkehr betrifft. Das Bedürfnis nach Mobilität, Erholung und kulturellen Erlebnissen ist groß und damit kehrt auch der Wunsch nach z.B. Städtereisen zurück.

Spannend ist auch ein neues Wirkungsgefüge in den Stadt-Umland-Land-Beziehungen und zwar weit über den Tourismus hinaus. Vor Corona hat der Großteil der Deutschen bei „ländlichen Regionen“ vor allem an Erholung und Freizeit gedacht – nach wie vor eine wichtige Komponente, aber eben nicht allein. Denn rund um Lebensqualität und Lebenskonzepte nimmt die Verflechtung zwischen Leben, Arbeiten, Erholen immer weiter zu. Coworking und Workations sind Beispiele für diese Entwicklung. Aus Fragen rund um Mobilität, Nachhaltigkeit, Netzwerke und natürlich auch neue Produkte im Tourismus ergeben sich Antworten im Sinne einer langfristigen und wettbewerbsfähigen Destinationsentwicklung.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

Die Rahmenbedingungen für die Branche verbessern sich langsam, bleiben aber volatil:

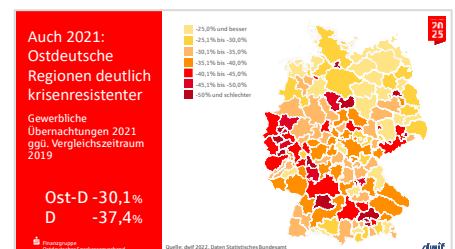
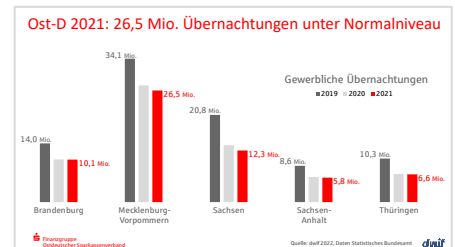
- An der Grundaussage aus dem vergangenen Jahr hat sich nichts geändert: Reiselust und Reisebudgets sind vorhanden.
- Das Konsumklima stabilisiert sich seit Anfang 2022, wenngleich die Sparneigung derzeit noch etwas bremst.
- Ein schrittweises Zurückfahren der Corona bedingten Einschränkungen wurde von der Politik beschlossen und wird absehbar wirken.
- Die Energie- und Personalkosten steigen und die Inflation nimmt zu. Die Ukraine-Krise bringt neue humanitäre und wirtschaftliche Unsicherheiten mit sich. Bereits jetzt ist abzusehen, dass dies Einfluss auf Preise und Kosten ebenso wie auf das Reise- und Konsumverhalten nehmen wird.

Fazit: Ein anspruchsvolles Umfeld, aber eines mit Perspektiven.

## NACHFRAGEENTWICKLUNG IN DEN OSTDEUTSCHEN DESTINATIONEN – WIDERSTANDSFÄHIGKEIT UND EIN STÜCK NORMALITÄT AM HORIZONT

61,4 Millionen Übernachtungen zählten die fünf ostdeutschen Bundesländer 2021. Das war nochmal ein Minus von 4,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr (-30 Prozent ggü. 2019). Der Anteil Ostdeutschlands an allen Übernachtungen in Deutschland lag 2021 bei 19,8 Prozent (2019: 17,7 Prozent, 2020: 21,2 Prozent). Am geringsten waren die Verluste im Zweijahresvergleich in Mecklenburg-Vorpommern. „Nur“ minus 22 Prozent bedeutete aber absolut einen Rückgang von 7,6 Millionen Übernachtungen. Am stärksten war Sachsen betroffen: 8,5 Millionen Übernachtungen weniger bedeuteten ein Minus von rund 41 Prozent. Die drei weiteren Bundesländer lagen zwischen -28 und -36 Prozent.

Damit zeigte sich der Tourismus in Ostdeutschland auch 2021 etwas widerstandsfähiger als im Bundestrend. Gründe liegen in den Strukturen von Angebot und Nachfrage: hoher Anteil privat motivierter Reisen, geringere Bedeutung des Incoming- und Städtetourismus sowie des MICE-Marktes, Zugpferd Mecklenburg-Vorpommern.

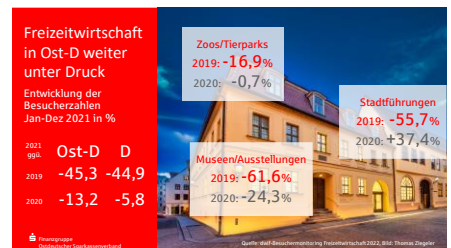
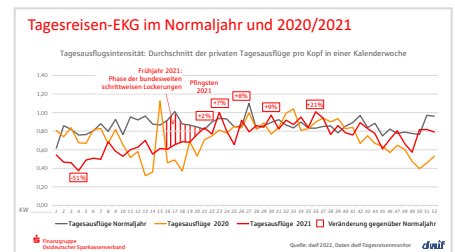


Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

Nach wie vor gilt: Die Entwicklungen nach Betriebs- und Destinationstypen, aber auch nach einzelnen Betrieben vor Ort sind in Abhängigkeit von der Bedeutung einzelner Marktsegmente oder einzelner Betriebsformen sehr unterschiedlich; somit auch die individuelle Betroffenheit durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie.

Der Tagesreisenmarkt in Ostdeutschland zeigte 2021 mit rund 424 Mio. Tagesreisen (Tagesausflüge und Tagesgeschäftsreisen) und einem Plus von einem Prozent eine stabile Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr. Damit lag das Volumen noch knapp 14 Prozent unter dem Vor-Corona-Niveau. Zudem hat sich die Entwicklungskurve bundesweit seit Mitte 2021 wieder deutlich dem Normalniveau angenähert. Auch bei den Aktivitäten im Rahmen der Tagesausflüge gibt es seit dem zweiten Halbjahr 2021 eine zunehmende Normalisierung, etwa bei den Gastronomie-Besuchen und beim Shopping. Der Besuch von Sehenswürdigkeiten und Veranstaltungen liegt nach wie vor deutlich unter dem Niveau eines Normaljahres. Thüringen und Brandenburg kommen dabei am besten durch die Krise.

Die Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland steht weiterhin massiv unter Druck. Die Besucherzahlen in den Freizeit- und Kultureinrichtungen sind 2021 pandemiebedingt noch einmal um gut 13 Prozent gegenüber dem Vorjahr und damit deutlich stärker als bundesweit zurückgegangen. Sachsen hat es mit einem Minus von fast 19 Prozent am härtesten getroffen, während Thüringen und Brandenburg „lediglich“ Rückgänge von -4 bis -5 Prozent verkraften mussten. Auf den Punkt gebracht: Im Vergleich zu 2019 fehlte den Einrichtungen in Ostdeutschland 2021 fast jeder zweite Besucher (ähnlich dem Bundesniveau). Die Spanne der Bundesländer im Zweijahresvergleich reicht von -33 Prozent in Sachsen-Anhalt bis -52 Prozent in Brandenburg.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

Auch hier ist ein Blick auf die Angebotssegmente wichtig: Outdoorangebote wie Zoos/Tierparks lagen 2021 gegenüber 2019 nur bei einem Minus von knapp 17 Prozent, einige Einrichtungen durch einen starken Sommer sogar im Plus. Stadtführungen, 2020 mit den größten Einbußen aller Segmente, kamen 2021 wieder in Schwung. Museen/Ausstellungen hatten weiter mit den Besucherrestriktionen zu kämpfen. Ihre Bilanz 2021 gegenüber 2019: -62 Prozent. Ebenso wie die Erlebnisbäder/Thermen, die 2021 rund 57 Prozent weniger Besucher als in einem Normaljahr melden mussten und gleichzeitig auch bei geringerer Auslastung von hohen Betriebskosten belastet sind.

Positiv stimmen die weiterhin vorhandenen Investitionen in den ostdeutschen Regionen. Beispielhaft hierfür stehen die Modernisierung des Besucherzentrums Arche Nebra, der geplante Neubau des Archäologischen Landesmuseums in Rostock, die Modernisierung der Friederiken-Therme Bad Langensalza, der Neubau des Orang-Utan-Hauses im Zoo Dresden oder der Holland-Park Schwanebeck, jeweils in Millionenhöhe.

### **BETRIEBE IM SPANNUNGSFELD – STABILE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN, STEIGENDE PREISE UND EINE STAGNIERENDE GÄSTEZUFRIEDENHEIT**

Der rückläufige Trend der vergangenen Monate bei den Insolvenzen in den tourismusrelevanten Branchen setzte sich auch nach Auslaufen der ausgesetzten Insolvenzantragspflicht bis mindestens Oktober 2021 fort. Aber die Insolvenzstatistik liefert ein unvollständiges Bild der tatsächlichen Unternehmensdynamik, weil etwa nur die Unternehmen erfasst werden, die als Kapitalgesellschaften zahlungsunfähig werden.

Ein Blick auf die Gewerbeanmeldungen und Gewerbeabmeldungen hilft weiter, da hier auch die weiteren Geschäftsaufgaben abgebildet werden. Die Gewerbeabmeldungen sind seit 2010 rückläufig (alle Branchen und Gastgewerbe). Dieser Trend hat sich durch die Pandemie sogar noch verstärkt. Beispiel Beherbergungsbetriebe: Bundesweit sind die Gewerbeabmeldungen zwischen 2019 und 2020 nahezu stabil geblieben (-1,4 Prozent).



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

In Ostdeutschland sind sie im gleichen Zeitraum um 12,5 Prozent gesunken. Dies könnte auch hier seine Gründe in der geringeren Abhängigkeit von Business- und internationalen Gästen haben. In der Gastronomie ist bei insgesamt höherer Marktfluktuation ein ähnlicher Trend ablesbar. Die Gewerbebeanmeldungen sind im gleichen Maß rückläufig, was auf eine geringere Risikobereitschaft zurückzuführen ist, aktuell in den Markt zu treten. Eine zunehmende Marktberreinigung ist aus diesen Daten für 2020 nicht abzulesen.

Erstmals sind zudem exklusiv elektronische Bilanzdaten der Sparkassen für das Jahr 2020 verfügbar. Die anonymisierten Daten der Kreditnehmer zeigen, dass sich wichtige Kennzahlen wie die Eigenkapitalquote oder die Gewinnmarge im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe stabil zeigten. Auch eine Überschuldung ist aus den Zahlen nicht ablesbar. Die Gastronomie ist entsprechend der Bilanzdaten zudem nicht so stark betroffen gewesen wie das Beherbergungsgewerbe. Gleichzeitig ist herauszuheben, dass diese positive Entwicklung eindeutig durch Mecklenburg-Vorpommern getrieben ist, in der Gastronomie schneidet auch Brandenburg gut ab. Ohne den Nordosten lägen die übrigen vier Bundesländer etwa auf dem Bundesniveau. Aber auch hier wird deutlich, dass die sich die Krise in den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen deutlich weniger niederschlägt als bei einer Betrachtung der reinen Nachfrage.

Auch wenn die Kennzahlen der An- und Abmeldungen wie auch der Bilanzdaten aufgrund der Jahresabschlüsse derzeit nur bis 2020 vorliegen: Für das erste Jahr der Corona-Pandemie lässt sich für den Ostdeutschland-Tourismus konstatieren, dass die Betriebe vergleichsweise gut durch die Krise gekommen sind. Das Netz aus staatlichen Hilfen hat gewirkt. Herausfordernder wird das Jahr 2021 gewesen sein, in dem es keine Umsatzausfallhilfen, sondern fixkostenbasierte Hilfen gab und dafür generell mehr Nachweise erbracht werden mussten.

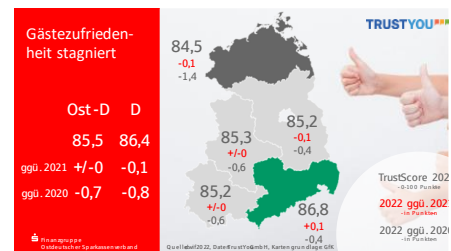


Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

Während der Pandemie haben die Betriebe an der Preisschraube gedreht. Beispiel Hotellerie (Daten STR-Global): Die durchschnittlichen Zimmerpreise in Ostdeutschland lagen 2019 bei rund 84 Euro, 2020 bei 91 Euro und 2021 bei 98 Euro. Diese Preissteigerung um 16 Prozent steht im deutlichen Gegensatz zur bundesweiten Entwicklung. Auch hier liegt die Begründung in den aufgezeigten Angebots- und Nachfragestrukturen in Ostdeutschland. Besonders stark waren die Preisanstiege in Mecklenburg-Vorpommern. Nur in Sachsen konnten keine Preissteigerungen durchgesetzt werden (stärkere Bedeutung des Städte-, Incoming- und Geschäftstourismus).

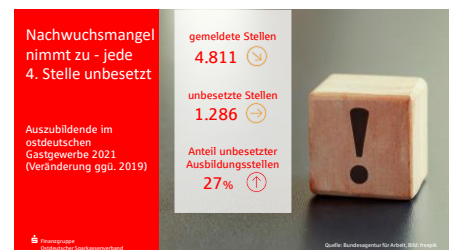


Gleichzeitig stagniert die Gästezufriedenheit weiter, in Ostdeutschland wie bundesweit. Besonders bei der Qualität der Zimmer und beim Preis-Leistungsverhältnisses sehen die Gäste Ostdeutschland hinter dem Wettbewerb zurück.



Insgesamt gilt es, eine Balance zwischen den Notwendigkeiten höherer Preise aus betrieblicher Sicht und der Preisakzeptanz der Gäste zu finden. Kostensteigerungen machen Preiserhöhungen erforderlich, Gäste wünschen sich eine klare Kommunikation warum Preise steigen und wären insbesondere bereit mehr zu zahlen, wenn dieser finanzielle Spielraum den Mitarbeitern durch höhere Löhne oder Weiterbildung zugutekäme. Hier gilt es passende Kommunikationsansätze zu entwickeln.

Die Jahresdaten 2021 zum touristischen Arbeitsmarkt geben keinen Anlass zur Freude: Das Gastgewerbe verzeichnete rund 13 Prozent weniger Arbeitskräfte als 2019. Auffällig: Bei den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten liegt der Rückgang im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe mit -10 Prozent höher als in der Gastronomie (-7 Prozent). Abgebaut wurden in Ostdeutschland vor allem geringfügig entlohnte Beschäftigungsverhältnisse (Beherbergung -28 Prozent, Gastronomie -21 Prozent). Alarmzeichen auch aus dem Ausbildungsmarkt. Der Nachwuchskrätemangel nimmt weiter zu, die gemeldeten Stellen im Gastgewerbe sind rückläufig und dennoch blieben 2021 27 Prozent der Stellen unbesetzt.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

## QUALITÄTSSICHERUNG TROTZ ARBEITSKRÄFTEMANGEL – GASTGEWERBE UND FREIZEITWIRTSCHAFT VOR PARADIGMENWECHSEL?

Die Sicherstellung einer hohen Qualität ist seit jeher eine der größten Herausforderungen für touristische Betriebe. Die vergangenen beiden Corona-Jahre haben dies jedoch deutlich verschärft – nicht zuletzt durch den Mitarbeiterverlust an andere Branchen und einen spürbaren Investitionsrückgang. Gleichzeitig sind die Ansprüche der Gäste weiter gestiegen.

Spielräume für Lohnerhöhungen sind nur bedingt vorhanden und die touristischen Betriebe verlieren im „War for talents“ den Anschluss. Dabei ist ihnen bewusst, dass gerade der menschliche Kontakt, der persönliche Service maßgeblich die Zufriedenheit der Gäste bestimmt. Dass bestätigen auch die Nachfrager: Ihnen sind persönlicher Service und qualifizierte, motivierte Mitarbeitende in touristischen Betrieben besonders wichtig.

### ARBEITSKRÄFTEMANGEL SEIT JAHREN TOP-THEMA

Es ist daher nicht verwunderlich, dass der Arbeitskräftemangel aktuell mit Abstand die größte Herausforderung für ostdeutsche Betriebe darstellt. Doch neu ist das Thema keineswegs, es hat sich nur nochmals verschärft. Vor 10 Jahren war der touristische Arbeitsmarkt schon einmal Thema im Tourismusbarometer Ostdeutschland. Die Empfehlung damals: Neue Arbeitskräftepotenziale mobilisieren und beim Image der Branche ansetzen. Im Jahr 2022 reicht es nicht mehr aus, nur an diesen beiden Stellschrauben zu drehen. Vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtung des Themas notwendig. Das lässt sich anschaulich am Beispiel eines Eisberges darstellen. Während seit Jahren vor allem die „sichtbaren“ Themen wie Gehalt, oder Arbeitszeiten im Fokus stehen, liegt ein großer Teil der Anforderungen unter der Oberfläche. Und genau hier setzt das Tourismusbarometer 2022 an.





Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

## LÖSUNGSANSÄTZE GESUCHT: INNOVATIV UND RADIKAL, ABER GLEICHZEIT PRAXISNAH

Drei Säulen bilden das Erfolgsrezept für die Mitarbeitersicherung der Zukunft.

Hier unser Erfolgsrezept:

Fest steht, dass die **Mitarbersuche im In- und Ausland** auch in Zukunft wichtig für die Betriebe bleibt. Die Aktivitäten, die in den vergangenen Jahren den Hauptteil der Arbeit eingenommen haben, behalten also auch künftig ihre Berechtigung. Einen deutlich größeren Stellenwert wird aber die **Mitarbeiterbindung** einnehmen müssen. Dazu gehören beispielsweise alle Maßnahmen rund um das Thema New Work, aber auch neue Arbeitszeitmodelle, Mitarbeiterunterkünfte oder Weiterbildung. Die aktive Personalpolitik gewinnt überall an Bedeutung, so dass sich auch touristische Betriebe mit ihr auseinandersetzen müssen. Nur so können Mitarbeiter an die Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe sowie die Freizeiteinrichtungen gebunden werden. Die dritte Zutat des Erfolgsrezeptes ist die **Prozessoptimierung**. Da sich der Arbeitskräftemangel auf absehbare Zeit aller Gegenmaßnahmen zum Trotz noch verschärfen wird, ist dies zukünftig ein weiterer Weg für die touristischen Betriebe. Damit kann und soll es möglich sein, touristische Dienstleistungen mit weniger Personalaufwand anzubieten. Möglich Ansätze sind neue Serviceleistungen, Mitarbeiter-Sharing und angepasste Öffnungszeiten.

Im Tourismusbarometer werden die drei genannten Bereiche untersetzt mit sieben beispielhaften Anwendungsfällen, die detailliert aufzeigen sollen

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

Drei Beispiele werden hier kurz vorgestellt, weitere Details und die restlichen vier Anwendungsfälle folgen im Jahresbericht 2022.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

## 1. MITARBEITERSUCHE IM AUSLAND: WICHTIGE, ABER AUFWÄNDIGE ERGÄNZUNG

In den vergangenen Jahren wurde der Fokus zur Lösung der Arbeitskräfteproblematik verstärkt wie folgt gesucht: Die Akquise von Mitarbeitenden im Ausland – zunächst innerhalb Europas, später verlagerte sich der Fokus zunehmend auf Drittstaaten außerhalb der EU. Der Aufwand und die Kosten sind deutlich angestiegen: Mittlerweile fallen bei den Betrieben direkt und indirekt Beträge im vierstelligen Bereich an, um Azubis oder ausgebildete Fachkräfte nach Deutschland zu holen. Bislang ist die Einwanderung aus Drittstaaten allerdings vor allem auf Nachwuchskräfte beschränkt. Denn trotz des neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, das seit einem Jahr gilt, ist es im Tourismus nicht gelungen, passende Mitarbeiter in nennenswertem Umfang über diesen Weg zu finden – zu hoch sind noch immer die bürokratischen Hürden. Währenddessen sind Azubis aus Vietnam, Indonesien, Indien, etc. längst Alltag in vielen ostdeutschen Betrieben – und oft eine der wenigen Möglichkeiten, überhaupt noch an Nachwuchs zu kommen.

Will man die Mitarbeitersuche im Ausland seriös und sozial nachhaltig betreiben, sind in aller Regel Vermittlungsagenturen gefragt – und viel persönliches Engagement und Herzblut. Denn wer junge Menschen zur Ausbildung nach Deutschland holt, muss sich bewusst sein, dass hohe Folgekosten für Integration, Betreuung, Wohnraum und Co. entstehen. Die Ausbildung wird neben der beruflichen Qualifikation auch zur sozialen Aufgabe für den Betrieb selbst. Zudem sind die Auswirkungen auf die Servicequalität (zum Beispiel durch sprachliche Barrieren, geringe Authentizität, hohe Fluktuation, etc.) bislang nur schwer darstellbar und variieren stark von Betrieb zu Betrieb, von Region zu Region.

**Unser Fazit:** Die Mitarbeitersuche im Ausland ist zwar eine wichtige, aber auch sehr aufwändige Ergänzung zur Mitarbeitersicherung und kann nur einen Teil zur Gesamtlösung beitragen.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

## **2. NEW WORK IM TOURISMUS: IM WAR FOR TALENTS WICHTIGER DENN JE**

Darüber hinaus wird künftig eine ganz andere Stellschraube wichtig: Die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden. Denn: Der „War for talents“ erfasst alle Branchen, der Wettbewerb um Arbeitskräfte wird immer härter. Darum gilt es mehr denn je, die Mitarbeiterbindung in den Fokus zu rücken, neu zu denken und wettbewerbsfähig aufzustellen.

Immer wichtiger wird dabei der Paradigmenwechsel, der sich bei den nachwachsenden Generationen abzeichnet: Wenn es um die Wahl ihres Jobs geht, setzen junge Menschen maßgeblich auf intrinsische Motive und "weiche Faktoren". Spaß und Sinnhaftigkeit rücken in den Vordergrund, Einkommen wird mehr und mehr zum „Hygienefaktor“, aber nicht zum Zugpferd für Entscheidungen. Auch die führenden Köpfe der Branche haben das längst erkannt: In Top-Stellenausschreibungen fallen immer häufiger Stichworte wie persönliches Wachstum, Freiraum, Kreativität und Flexibilität. Klingt zunächst kompliziert, ist aber in der praktischen Anwendung häufig gar nicht so aufwändig. Die Betriebe werden ohnehin nicht daran vorbeikommen. Wichtig ist dabei: Die Versprechungen müssen ehrlich gemeint sein.

### **WERTSCHÄTZUNG ALS ZENTRALE STELLSCHRAUBE**

New Work war bereits 2020 Schwerpunktthema im Tourismusbarometer und ist mehr als die Möglichkeit im Home Office zu arbeiten. Das Fundament der neuen Arbeitskultur sind geteilte Werte und eine sinnstiftende, verbindende Vision. Eigenverantwortung, Augenhöhe und Teilhabe vermittelt den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Wertschätzung, der wichtigsten Währung im „War for talents“.

Es ist zwar mittlerweile in vielen ostdeutschen Betrieben angekommen, wie wichtig die Bindung ihrer Mitarbeitenden ist. Immer mehr Unternehmen – vor allem aus dem Gastgewerbe – schätzen die Mitarbeiterbindung inzwischen deutlich wichtiger ein als die Akquise von neuem Personal. Dennoch dominieren im Alltag die klassischen personalpolitischen Instrumente.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

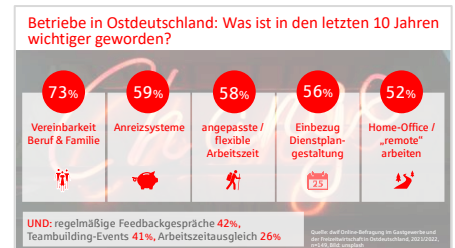
Häufig hört die Mitarbeitermotivation bei monetären Anreizsystemen auf – und selbst diese werden in der Summe viel zu selten genutzt. Menschen aber möchten Aufmerksamkeit bekommen, Teil eines Teams sein und Wertschätzung erhalten. Ein Anfang sind schon einfache Maßnahmen wie regelmäßige Teambuilding Events oder ehrliche Feedbackgespräche auf Augenhöhe. Die meisten ostdeutschen Tourismusbetriebe jedoch haben gerade diese bislang kaum auf dem Radar.

## GUTE STRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN FÜR NEUES ARBEITEN

Dabei bietet der Tourismus mit seiner klein- und mittelständisch geprägten Betriebsstruktur, eigentlich die besten Bedingungen für die Umsetzung von New-Work-Ansätzen: Flache Hierarchien, gute Aufstiegschancen, eine oft familiäre Atmosphäre und individuelle Führung. Mit diesem Potenzial muss die Branche werben, will sie für junge Nachwuchskräfte attraktiv sein.

Doch der größte Spielraum nützt wenig, wenn er nicht aktiv genutzt wird. Gute Personalpolitik ist immer auch Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmenskultur, die den Mitarbeiter und sein Wohlergehen in den Mittelpunkt rückt. Die Möglichkeiten sind vielfältig und nicht zuletzt abhängig von den handelnden Personen, sollen sie doch authentisch bleiben. Einzelne Branchenvorreiter zeigen, wie es auch bei einem zunehmenden Arbeitskräftemangel gelingen kann, Personal zu finden und vor allem langfristig im Betrieb zu halten. Von großen Kettenbetrieben bis zum Kleinstunternehmen sind alle dabei. Ausreden zählen also nicht (mehr), zumal erste Maßnahmen häufig schnell und unkompliziert umsetzbar sind. Konkrete Beispiele werden im Jahresbericht 2022 vorgestellt.

**Unser Fazit:** Neues Arbeiten im Tourismus ist längst keine Kür mehr, sondern eine Pflichtaufgabe, bei der jeder Betrieb seinen eigenen, ganz individuellen Weg finden muss.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

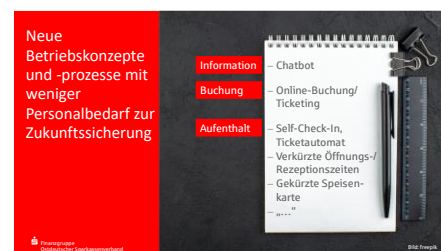
### **3. PROZESSOPTIMIERUNG: ESSENZIELL, UM KÜNFTIG GEZIELT DEN PERSONALBEDARF ZU SENKEN**

Doch auch die beste Mitarbeiterbindung kommt an ihre Grenzen, wenn Arbeitskräftepotenziale zunehmend schwinden und schlicht kaum mehr für die Betriebe verfügbar sind. Der Tourismus muss perspektivisch nach anderen Wegen suchen, um den Personalbedarf aktiv zu senken, ohne allzu hohe Einbußen bei Qualität und Serviceerlebnis zu riskieren. Dabei geht es ausdrücklich nicht um Rationalisierung zum Selbstzweck, sondern um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Und um den Mut der Betreiber, neue und radikale Schritte zu wagen und sie den eigenen Gästen zuzutrauen.

Betriebe haben dabei grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder sie stellen das ganze Unternehmenskonzept auf schlankere Strukturen um. Oder sie automatisieren Teilprozesse und reduzieren gezielt einzelne Leistungen. In jedem Fall muss der Betrieb die bestehenden Prozesse entlang der Customer Journey kritisch hinterfragen und auf ihr Einsparpotenzial hin überprüfen – die eigene Zielgruppe und Gästestruktur immer im Hinterkopf behaltend. Gerade die Aufenthaltsphase vor Ort bietet dafür zahlreiche Möglichkeiten, angefangen von Self-Check In über reduzierte Öffnungszeiten und eine angepasste Speisekarte bis hin zu Zimmerreinigung nur auf Wunsch oder Selbstbedienung im Bistro. Aber auch andere Phasen der Customer Journey können durch digitale Prozesse (zum Beispiel Information mit Chatbots oder Online-Buchung) neu konzipiert werden.

#### **BETRIEBE ERKENNEN NOTWENDIGKEIT**

Der deutlichen Mehrheit der Betriebe ist klar, dass sie bei zunehmendem Arbeitskräftemangel ihre Angebotsstruktur auf weniger personalintensive Dienstleistungen umstellen müssen, um ihr Angebot langfristig zu sichern. Neun von zehn Gastronomiebetrieben sehen dafür Bedarf, bei Freizeiteinrichtungen sind es etwa sieben von zehn. Hindernisse sehen sie vor allem darin, dass die Gäste und Besucher eher höhere Preise als geringere Dienstleistungen akzeptieren würden.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

Das Fazit der touristischen Betriebe: Eine Reduzierung beim Service selbst ist häufig (noch) nicht möglich. Aus diesem Grund fehlt den Betreibern häufig der Mut für größere und radikalere Veränderungen bei den Prozessen und Angeboten.

## GÄSTE AKZEPTIEREN NEUE SERVICES DURCHAUS

Doch hier unterschätzen die Betriebe ihre eigenen Kunden. Denn in einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung im Rahmen des Tourismusbarometers wird deutlich: Aus Gästesicht gibt es zahlreiche Anknüpfungspunkte, um Prozesse im Hinblick auf den Personalbedarf zu verbessern. So erzielen reduzierte Services wie seltenere Zimmerreinigung, eine kürzere Speisekarte oder angepasste Öffnungszeiten auf Nachfrageseite eine hohe Akzeptanz. Selbst eine höhere „Eigenleistung“ des Gastes, zum Beispiel durch Self-Check In, Self-Ordering, Selbstbedienung oder Online-Tickets, wird von einer deutlichen Mehrheit positiv bewertet, wenn der Arbeitskräftemangel es erfordert. Auf wenig Gegenliebe stoßen Maßnahmen, die ganze Bereiche ersetzen wie beispielsweise Snackautomaten statt Gastronomie oder Anpassungen, die zulasten der Qualität gehen (zum Beispiel mehr Convenience-Produkte).

**Unser Fazit:** Neue Betriebskonzepte und Prozesse können ein Alleinstellungsmerkmal für Betriebe sein. Diese haben die Möglichkeit, mit verschiedenen Maßnahmen den größten Kostenblock Personal zu reduzieren und sich damit besser auf den Arbeitskräftemangel einzustellen. Darüber hinaus bieten technologische Anpassungen die Chance, Angebote und Preise dynamisch zu steuern, um gleichzeitig den Ertrag zu erhöhen und die Arbeitsbelastung zu senken. Allerdings sollten Investitionskosten und die Intensität von Umstrukturierungsprozessen nicht unterschätzt werden. Die Betriebe brauchen dafür neben Geld vor allem Zeit. Und nicht zuletzt sind einige Maßnahmen ungewohnt für die Gäste und sie akzeptieren sie möglicherweise nicht sofort zu 100 Prozent. Davon sollten sich die ostdeutschen Tourismusbetriebe aber nicht abschrecken lassen, sondern diesen Weg gezielt für sich erschließen, um zukunfts- und handlungsfähig zu bleiben.

Der Gast: Akzeptanz größer als erwartet? Top 6 Nennungen

Beherbergung	Gastronomie	Freizeiteinrichtungen
Reduktion Zimmerservice	Reduzierte Speisekarte	Reduzierte Speisekarte
Digitale Infokanäle	Angepasste Öffnungszeiten	Online-Ticket / Ticket-Automat
Angepasste Öffnungszeiten	Mehr Selbstbedienung	Mehr Selbstbedienung
Self-Check In	Self-Ordering	Audio-Guide/App

 **Neue Betriebskonzepte und Prozesse**

**Zukunft durch neue Konzepte und Prozesse sichern**

- Neue Geschäftsmodelle/USPs
- Dynamische Angebote & Preise
- Sinkende Arbeitsmarktabhängigkeit
- Reduzierte Personalkosten
- ▲ Akzeptanz
- ▲ Investitionskosten
- ▲ Intensiver Umstrukturierungsprozess

Logo: Sparkassen Ostdeutscher Sparkassenverband, dnvf



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
www.tourismusbarometer.de

## **FAZIT: PARADIGMENWECHSEL AUF ALLEN EBENEN ERFORDERLICH**

Die Wucht und die Komplexität der Herausforderung macht deutlich: Es braucht Unterstützung von vielen Seiten und ein klares, teilweise auch neues Rollenverständnis für die Mitarbeitersicherung der Zukunft.

Zunächst sind die **Gäste** gefragt! Denn die Maßnahmen und Ideen können noch so gut, innovativ und problemlösend sein – wenn sie von den Kunden nicht akzeptiert werden, hat niemand etwas davon. Es braucht mehr Wertschätzung und eine entsprechende Zahlungsbereitschaft für Dienstleistung und Service. Zudem ist eine transparente und offene Kommunikation an den Gast notwendig, um Änderungen im Betrieb anzukündigen und Preiserhöhungen nachvollziehbar zu erklären.

Aber auch von **übergeordneter Ebene** brauchen Betriebe kontinuierlich Unterstützung. DMOs sollten sich zukünftig noch stärker als Lebensraumgestalter engagieren, um auch attraktive Orte für Beschäftigte der Branche mitzugestalten. Branchenverbände sollten neben den bisherigen Aufgaben (zum Beispiel Lobbyarbeit) einen stärkeren Fokus auf ihre Rolle als Innovationsmotor für die Branche legen und ihre Betriebe bei der Entwicklung von neuen Lösungen gezielt und pragmatisch unterstützen. Von politischer Ebene ist ein Perspektivwechsel weg von der reinen Hardware hin zu mehr weichen Aspekten, Service und Mitarbeitenden nötig, um gezielte Anreize für personalpolitische Maßnahmen zu schaffen, auch über Förderinstrumente.

Doch last but not least, sind vor allem die **Betriebe** selbst gefragt. Trotz der widrigen Umstände haben die Betriebe ihre Zukunft zum großen Teil selbst in der Hand. Da vieles von den Mitarbeitenden abhängt, ist es wichtig, ihnen dieselbe Aufmerksamkeit zukommen zu lassen wie den Gästen. Sie – und niemand sonst - sind diejenigen, die **attraktive Arbeitsplätze im Tourismus** gestalten.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2022  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

### **WAS IST DAS TOURISMUSBAROMETER?**

Das Tourismusbarometer spiegelt seit 1998 die Tourismusedwicklung in den ostdeutschen Regionen und die wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes wider. Es stellt Branchenprobleme heraus, bietet praxisnahe Lösungen, identifiziert Benchmarks und zeigt Marktpotenziale auf. Branche und Politik schätzen das Tourismusbarometer als fundierte Informationsquelle für Entscheidungen über tourismuswirtschaftliche Weichenstellungen. Das Tourismusbarometer liefert ein Gesamtbild der Daten zur Marktentwicklung und vertieft jedes Jahr aktuelle Branchenthemen.

### **WER MACHT DAS TOURISMUSBAROMETER?**

Das Tourismusbarometer ist eine Leistung der ostdeutschen Sparkassen. Herausgeber ist der Ostdeutsche Sparkassenverband mit Unterstützung durch den Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen. Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird es von der dwif-Consulting GmbH. Ein Beirat mit Vertretern der Sparkassen, Wirtschaftsministerien, Landesmarketinggesellschaften, Tourismusverbänden, Kommunen und weiterer Fachverbände stellt die Praxisnähe sicher und legt die jährlichen Branchenthemen fest. Und: Gute Ideen breiten sich aus. Seit Jahren gibt es das Tourismusbarometer auch für Schleswig-Holstein und das Saarland. Daraus ergeben sich Vorteile für alle Partner.

### **WO BEKOMMT MAN MEHR INFORMATIONEN?**

Ende Juni 2022 erscheint der Jahresbericht, erhältlich beim Ostdeutschen Sparkassenverband. Ergebnisse wie die Entwicklung der Besucherzahlen von Freizeiteinrichtungen werden regelmäßig im Internet veröffentlicht.

Die regionalen Ergebnisse werden

- am 31. August 2022 für Sachsen-Anhalt
- am 07. September 2022 für Sachsen
- am 20. September 2022 für Mecklenburg-Vorpommern
- am 05. Oktober 2022 für Brandenburg

vorgestellt. Mehr dazu erfahren Sie auf unserer Internetseite.

### **Kontakte:**

Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV)  
Thomas Wolber  
Tel: 0170 – 9257647  
[www.osv-online.de](http://www.osv-online.de)

dwif-Consulting GmbH  
Karsten Heinsohn  
Tel.: 030 – 7579 490  
[www.dwif.de](http://www.dwif.de)

### **Das Tourismusbarometer**

im Internet:  
<http://www.tourismusbarometer.de>

bei Twitter  
[http://twitter.com/osv\\_online](http://twitter.com/osv_online)

auf Youtube  
<http://youtube.com/oswide>

