

Jahresbericht 2020

# Sparkassen- Tourismusbarometer

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

 Finanzgruppe  
Ostdeutscher Sparkassenverband



[tourismusbarometer.de](https://tourismusbarometer.de)

# Reisegebiete in Ostdeutschland

Stand 2019



Quelle: dwif 2020, Statistische Landesämter

# Landkreise in Ostdeutschland

Stand 2019



Quelle: dwif 2020, 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, Tourismus Marketing Gesellschaft Sachsen mbH; Bärbel Grönegres, Thüringer Tourismus GmbH; Karsten Heinsohn, dwif-Consulting GmbH, Berlin; Daniel Höhn, Sparkasse Meißen; 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; Anke Ruprecht, Thüringer Tourismus GmbH; Wilfried Schlüter, Harzsparkasse; Carola Schmidt, Harzer Tourismusverband e. V.; Bärbel Schön, 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 2020)*

**Die Corona-Pandemie hat die Tourismusbranche schwer getroffen. Nach sechs erfolgreichen Jahren erfolgte der Absturz, besonders auch in Ostdeutschland. Diese Krise betrifft das Beherbergungsgewerbe, die Gastronomie und die Freizeitwirtschaft zum Teil existenziell, aber auch Kultureinrichtungen, Festivals und kommunale Tourismuseinrichtungen, wie z. B. Bäder und Kurbetriebe. Ungewiss erscheint, wie die Normalität im Tourismus nach der Corona-Krise aussehen wird.**

Gerade in diesen schwierigen Zeiten stehen die Sparkassen an der Seite ihrer Kunden und helfen ihnen mit individuellen Lösungen. Wir haben nach dem Lockdown rasch reagiert. Die Sparkassen halfen bei der Beantragung von KfW-Mitteln und Krediten. Zudem haben wir unser Tourismusbarometer neu ausgerichtet, um der Branche und unseren kommunalen Trägern angesichts großer Verunsicherung Orientierung zu geben.

Der Neustart des Tourismus birgt für die Betriebe und Destinationen Chancen, aber auch Unsicherheiten. Das Schwerpunktthema des Tourismusbarometers in diesem Jahr „Agilität und New Work“ ist aktueller denn je. Es zeigt auf, wie sich Gastgeber und Destinationsmanager gemeinsam mit den Mitarbeitern in unsicheren Zeiten flexibler auf geändertes Gästeverhalten oder Krisensituationen einstellen können.

Das Tourismusbarometer wird die Auswirkungen der Corona-Krise auf den Tourismus kontinuierlich analysieren und über die Ergebnisse informieren. Sparkassen und ihre kommunalen Partner und ihre Kunden tragen gemeinsam auch in schwierigen Zeiten dazu bei, unsere Heimat lebenswert und attraktiv für Gäste zu gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und neue Erkenntnisse für Ihre tägliche Arbeit.

Berlin, im Juni 2020



**Dr. Michael Ermrich**

*Geschäftsführender Präsident  
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b> .....	<b>9</b>
<b>I Einführung</b> .....	<b>16</b>
<b>II Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich</b> .....	<b>18</b>
1 Rahmenbedingungen.....	19
2 Vorschau auf 2020: Übernachtungstourismus in Zeiten des Coronavirus.....	20
3 Touristische Nachfrage.....	22
4 Touristisches Angebot.....	27
5 Betriebstypen im Vergleich.....	29
6 Destinationstypen im Vergleich.....	30
<b>III Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland</b> .....	<b>34</b>
1 <b>Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland</b> .....	<b>35</b>
1.1 Vorschau auf 2020: Tagesreisen und Freizeitwirtschaft in Zeiten des Coronavirus.....	35
1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2019.....	37
1.3 Besucherentwicklung 2014 bis 2019 nach Kategorien in Ostdeutschland.....	37
1.4 Gästebewertungen in der Freizeitwirtschaft.....	42
2 <b>Gastgewerbe</b> .....	<b>42</b>
2.1 Vorschau auf 2020: Das Gastgewerbe in Zeiten des Coronavirus.....	42
2.2 Konjunktur- und Marktbewertung.....	47
2.3 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.....	50
3 <b>Qualität der Betriebe</b> .....	<b>52</b>

<b>IV</b>	<b>Agilität und New Work</b> .....	<b>57</b>
<b>1</b>	<b>Komplexe Rahmenbedingungen</b> .....	<b>58</b>
1.1	Gesellschaftliche Herausforderungen verlangen ein Umdenken .....	61
1.2	Wie gesellschaftliche Entwicklungen die Arbeitswelt im Tourismus verändern .....	61
<b>2</b>	<b>Was bedeuten Agilität und New Work?</b> .....	<b>63</b>
2.1	Agilität.....	63
2.2	New Work.....	64
<b>3</b>	<b>Vier Leitsätze zu Agilität und New Work</b> .....	<b>65</b>
3.1	Leitsatz 1: Agilität ist eine Haltung, die zu verändertem Verhalten führt .....	65
3.2	Leitsatz 2: Agilität und New Work brauchen die richtige Balance.....	67
3.3	Leitsatz 3: Neues Arbeiten braucht „neue Räume“ .....	71
3.4	Leitsatz 4: Unternehmenserfolg heißt, persönliche Potenziale zu erschließen.....	72
<b>4</b>	<b>Sich auf den Weg machen: Tool-Kits für Agilität und New Work in der Praxis</b> .....	<b>78</b>
4.1	Die Mitarbeiter-Journey.....	78
4.2	Der agile Fahrplan: Ihr Start in Richtung Agilität.....	82



<b>Glossar</b> .....	<b>135</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>137</b>
<b>Expertengespräche</b> .....	<b>137</b>
<b>Internet</b> .....	<b>139</b>
<b>Fußnoten</b> .....	<b>139</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>143</b>

# Ergänzende Daten und Praxisbeispiele finden Sie auf:

[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

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



Passwort: **STB#2020kom**





# Management Summary

## Konjunkturbericht zum Ostdeutschland-Tourismus

Nichts ging mehr. Von einem Tag auf den anderen der absolute, globale Shutdown. Den Tourismus traf die Corona-Krise als erstes, überall auf der Welt, mit voller Wucht und in all seinen Facetten, und er wird die Folgen noch lange spüren, bis wieder so etwas wie Normalität eintreten wird. Aber welche Normalität wird das sein? Zurück zum business as usual, oder wird es eine neue, andere Normalität sein? Werden sich Reiseströme und das Reiseverhalten dauerhaft ändern oder rasch wieder in den bekannten Bahnen bewegen? Für belastbare Antworten darauf ist es noch zu früh.

Die Zahlen des Jahres 2020, soweit sie zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses für diesen Bericht vorlagen, sprechen eine eindeutige, katastrophale Sprache. Aber sie sind nur unvollständig und vorläufig. So manche Effekte werden erst als Spätfolgen auftreten beziehungsweise sich erst im Laufe der Zeit zuverlässig messen lassen. Umso wichtiger ist ein fundierter Blick in die Ausgangssituation 2019, also auf die Zeit unmittelbar vor Krisenbeginn. Dieser Aufgabe wird der diesjährige Bericht daher wie immer gerecht. Da, wo schon möglich, werden Bezüge zu den Auswirkungen der Krise hergestellt. Aber erst der Jahresbericht für 2020 wird im Jahr 2021 das (ganze) Ausmaß dokumentieren können.

Das Tourismusbarometer kann Orientierung geben und das beschreiben und quantifizieren, was möglich ist: die dramatischen Nachfrageeinbrüche im Übernachtungs- und Tagestourismus, die Umsatzausfälle der ersten Monate, die Auswirkungen auf die Betriebe des Gastgewerbes, der Freizeitwirtschaft, aber auch auf die Destinationen. Dieser Grundstein für ein fundiertes Corona-Recovery-Monitoring schafft im Sinne des Lesers die Basis für Vergleiche zum Ausmaß der eigenen Betroffenheit mit derjenigen der Wettbewerber und anderer Branchenteile, Destinationen, Betriebstypen.

## Corona-Krise verändert Nachfrage und Angebot im Ostdeutschland-Tourismus strukturell

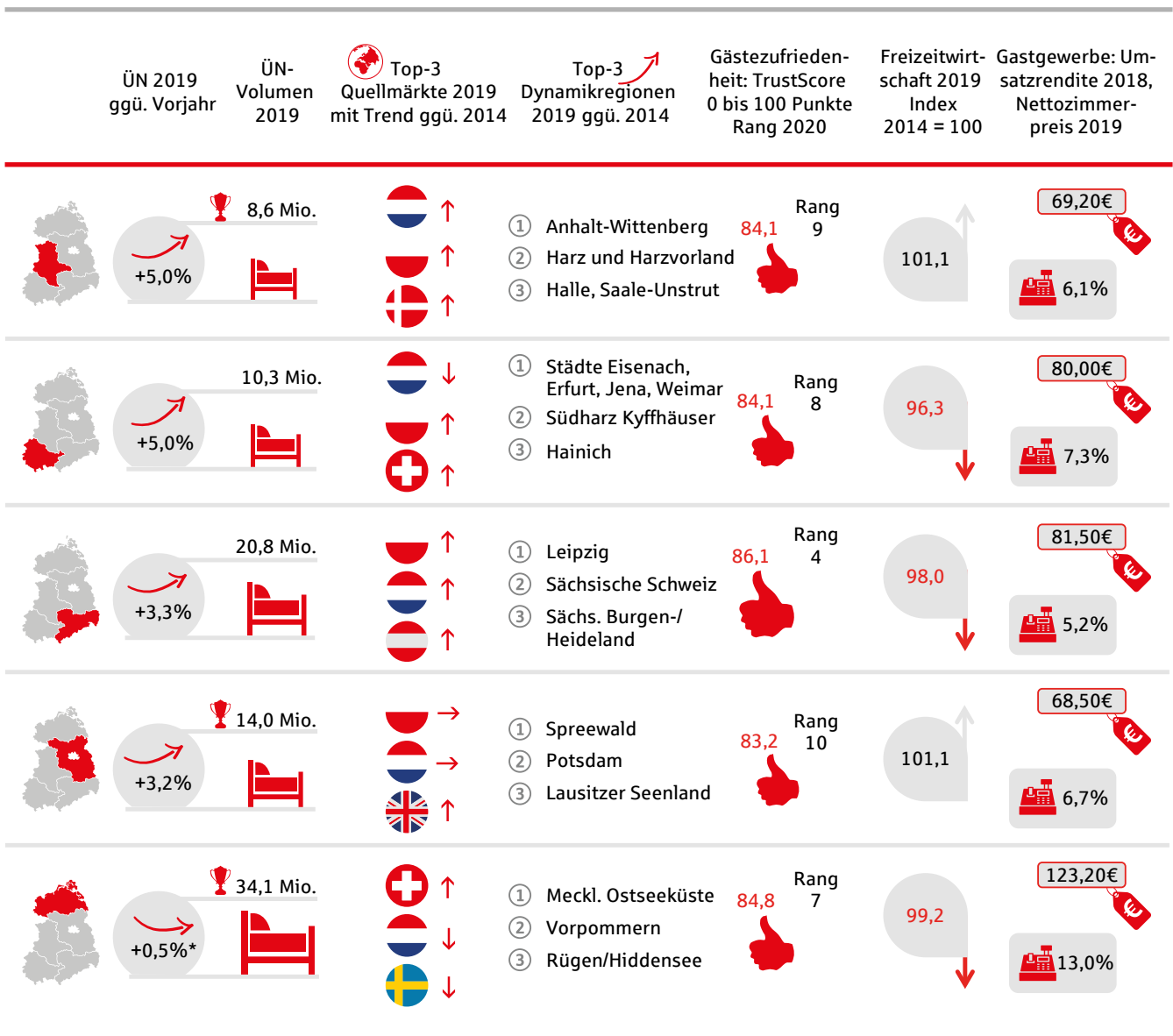
Für den Tourismus in Ostdeutschland lassen sich die Umsatzausfälle durch die Corona-Krise allein in den Monaten März, April und Mai auf rund 3,8 Milliarden Euro beziffern, 2,2 Milliarden Euro im Übernachtungs- und 1,6 Milliarden Euro im Tagestourismus. Eine Normalisierung zum Sommer und Herbst hin ist für viele Betriebe betriebswirtschaftlich entscheidend. Fakt ist: Aufgrund der anhaltenden Restriktionen (Abstandsregeln, Kontingentierungen) werden die Betriebe ihre Kapazitäten noch über einen längeren Zeitraum hinweg nicht auf 100 Prozent hochfahren können, was in der Hochsaison zu weiteren Einbußen führen wird. Die stark städtisch geprägten Regionen sahen sich mit Stand Mai höheren Verlusten gegenüber. Aufgrund der Bedeutung von Veranstaltungen, Geschäftsreisen und des Incoming-Segmentes müssen sie wohl noch mit einer Verschärfung rechnen. Ob sich die Corona-Krise langfristig stärker auf den Deutschlandtourismus oder den Outgoing-Tourismus der Deutschen auswirken wird und womöglich mittelfristig sogar positive Impulse für den Inlandstourismus mit sich bringt, lässt sich noch nicht abschätzen.

Bei den Tagesreisen entfällt in einem Normaljahr mehr als jeder vierte Ausflug in Ostdeutschland auf den Zeitraum März/April/Mai. Zudem gehören die Einrichtungen, die in dieser Zeit flächendeckend von Schließungen betroffen waren (schrittweise, länderindividuelle Teilöffnung nach Angebotstypen ab Mai), zu den Top-Aktivitäten der Ausflügler. Bei den in Ostdeutschland geschlossenen Kultur- und Freizeiteinrichtungen ist ein Besucherausfall zwischen 19 und 29 Prozent (je nach Angebotstyp) allein für den Zeitraum März/April/Mai 2020 gegenüber einem Normaljahr zu erwarten. Und auch in den ersten Monaten nach der schrittweisen Wiedereröffnung für den Publikumsverkehr wurde und wird die Kapazität der Einrichtungen aufgrund der Restriktionen (Abstände, Kontingentierungen etc.) begrenzt.

### Existenzbedrohung trotz Soforthilfen: hohe Fixkosten und geringe Liquidität

Für das ostdeutsche Gastgewerbe ist die Corona-Krise ein extremer Stresstest. Wegen der vergleichsweise niedrigen Eigenkapitalquoten verfügen die meisten Betriebe kaum über die Reserven, um eine derartige Krise monatelang durchzustehen. Zwar sind zum Beispiel die ostdeutschen Gastronomiebetriebe in puncto Eigenkapital besser aufgestellt als vergleichbare bundesdeutsche Betriebe, doch die dramatischen Umsatzeinbußen treffen die Branche auch deshalb so hart, weil die Fixkostenbelastungen besonders hoch sind (Personal- und Mietaufwandsquoten). Das drückt auf die Liquidität. Und auch die verhältnismäßig niedrige Innenfinanzierungskraft macht deutlich, dass den

Betrieben im Allgemeinen kaum Mittel zur Verfügung stehen, um die notwendigen Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen durchzuführen. Außer in Mecklenburg-Vorpommern (79.000 Euro) kommen die gastgewerblichen Betriebe nur auf einen Cash-Flow von rund 30.000 Euro. Besonders die Gastronomiebetriebe in Brandenburg und die Beherbergungsbetriebe in Sachsen-Anhalt haben wenig Möglichkeiten, auf die Krise zu reagieren: Ihre Innenfinanzierungskraft erreicht nicht einmal 10 Prozent. Die aktuellen Entwicklungen lassen befürchten, dass viele Betriebe ihre Investitionen bis auf Weiteres zurückstellen werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind die unterschiedlichen Instrumente der Soforthilfen daher notwendig, insbesondere die staatliche Übernahme von Personalkosten und Pachten.



## **2019: Trotz Rekordjahr und Bauhaus-Hype – der Marktanteil Ostdeutschlands sinkt weiter**

Der Tourismus in Ostdeutschland befand sich bis zur Corona-Krise in einer soliden Ausgangssituation. Fest steht: 2019 war für Ostdeutschland ein weiteres Rekordjahr. Mit einem Übernachtungsplus von 2,6 Prozent wuchs die Nachfrage das sechste Jahr in Folge. Allerdings blieb die Entwicklung erneut – und damit zum neunten Mal – hinter dem deutschlandweiten Durchschnitt (2,9 Prozent) zurück. Die Folge: Der Marktanteil Ostdeutschlands am Deutschlandtourismus insgesamt nimmt schleichend, aber stetig ab – im Zehn-Jahresvergleich um mehr als zwei Prozentpunkte. Dennoch gab es fast flächendeckend Grund zur Freude, denn alle fünf Bundesländer und rund 80 Prozent der ostdeutschen Regionen schlossen das Jahr 2019 mit einem Nachfrageplus ab.

### **Angebote in der Fläche sichern: Angebotsgetriebenes Wachstum in den Städten trifft auf Marktberreinigung im ländlichen Raum.**

Legt man die Angebots- und Nachfrageentwicklung in den ostdeutschen Regionen übereinander, so zeigt sich vor allem in den Städten ein angebotsgetriebenes Wachstum. Der zunehmende Wettbewerb bei gleichzeitig steigenden Nachfragezahlen kommt auch der allgemeinen betrieblichen Situation in den Städten zugute. Sowohl die durchschnittliche Bettenanzahl der Betriebe als auch die Belegungsraten haben sich weiter positiv entwickelt. Währenddessen findet im ländlichen Raum bei leichtem Nachfrageplus und tendenziell eher rückläufigen Kapazitäten nach wie vor eine Marktberreinigung statt, besonders auffällig in der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte, im Ruppiner Seenland, im Fläming, in der Region Übriges Thüringen, dem Saaleland sowie in vielen Mittelgebirgsdestinationen Sachsens und Thüringens. Hier kommt es vor allem darauf an, auch periphere Angebote künftig zu erhalten, um die Versorgung in der Fläche zu sichern, gerade für die dort so beliebten outdooraffinen Tourismussegmente wie Rad-, Wander- und Wassertourismus.

## **Freizeitwirtschaft: Sondereffekte nachhaltiger nutzen**

Die Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland steigerten ihre Besucherzahlen 2019 um 4,0 Prozent. 11 der 15 Kategorien und rund 61 Prozent der Einrichtungen zählten zu den Gewinnern. Die Verluste aus dem Jahr 2018 wurden damit mehr als ausgeglichen. Zu den Gewinnern zählten Museen und Ausstellungen sowie Stadtführungen. Für die Kirchen und abermals für die Besucherführungen (Industrie-/ Sonstige Anlagen) war 2019 ein schwieriges Jahr. Für die Freizeiteinrichtungen insgesamt lief es ab Juni gut; bis zum Jahresende gab es jeden Monat steigende Besucherzahlen. Hierzu trugen auch Sondereffekte von Jubiläen und Themenjahren sowie Sonderausstellungen bei. Zudem spielte wie immer das Wetter eine Rolle: Von den moderaten Temperaturen bis in den November und Dezember hinein profitierten viele Outdoor-Einrichtungen. Die Preissteigerungen in der ostdeutschen Freizeitwirtschaft liegen deutlich über der Entwicklung des Verbraucherpreisindex in Deutschland. Entscheidend für die Akzeptanz von Preissteigerungen bei den Besuchern ist stets eine spürbare Qualitätssteigerung.

### **Gastgewerbe: Positive Signale aus der Vor-Corona-Zeit: Preise und Umsätze steigen**

Die Umsätze im ostdeutschen Gastgewerbe haben sich im vergangenen Jahr erfreulich positiv entwickelt. Es bleibt zu hoffen, dass die Betriebe mittelfristig wieder an die Zeiten vor der Krise anknüpfen können. Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt verbesserten sich um bis zu 5,4 Prozent und lagen damit oberhalb der Deutschlandwerte. Lediglich in Thüringen betrug die nominale Umsatzentwicklung nur +0,4 Prozent und das trotz Nachfragerekords bei den Beherbergungsbetrieben. Gegenüber 2018 stabilisierten sich die Zahlen in Thüringen aber immerhin. Zudem gehen die Zimmerpreise in Ostdeutschland insgesamt weiter nach oben; im Vergleich zum Vorjahr haben sie sich nahezu doppelt so stark erhöht wie in Deutschland insgesamt. Wie sich die Preise nach der Corona-Krise entwickeln werden, bleibt abzuwarten. Sowohl niedrige Preise, bedingt durch einen Preiskampf und steigende Preissensibilität bei den Gästen, als auch höhere Preise durch Angebotsverknappung und steigende Nachfrage sind denkbar.

## Qualität in Zeiten vor und nach Corona: So wichtig wie eh und je

Investitionen in die Qualität der Hardware und Verbesserungen der Serviceleistung sind die Basis für zufriedene Gäste – und damit für eine bessere Auslastung, größere Preisspielräume und eine höhere Wertschöpfung für den eigenen Betrieb. Die Gästezufriedenheit in Ostdeutschland nimmt weiter zu. 2019 hat sich der TrustScore in den fünf Bundesländern insgesamt um 0,8 Punkte verbessert. Damit stiegen die Zufriedenheitswerte zwar etwas schneller als im Rest der Bundesrepublik, dennoch blieb der Ostdeutschlandwert auch Anfang 2020 noch mehr als einen TrustScore-Punkt hinter dem deutschlandweiten Durchschnitt zurück. Aus dem Qualitätsmonitor Deutschlandtourismus geht hervor, dass die Gäste in Ostdeutschland mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis insgesamt und bei den Kernangeboten Unterkunft und Gastronomie Angebote überaus zufrieden sind. Deutlich schlechter werden hingegen die kulturellen Angebote und der öffentliche Personennahverkehr bewertet. Hier hat Ostdeutschland offenbar hohen Handlungsbedarf, nicht zuletzt im Sinne marktgerechter Produkte.

## Agilität und New Work

Das Branchenthema des Sparkassen-Tourismusbarometers stellt in diesem Jahr die Frage, wie die Branche agiler werden kann, um den dynamischen Herausforderungen der Zeit besser begegnen zu können. Die Beiräte waren sich im Sommer 2019 einig: Das ist ein Thema, um das wir uns kümmern müssen, hier liegt noch viel „Dynamisierung“ vor vielen Akteuren in allen Teilen der Branche. Die Einschätzung war: Wir sind bisweilen noch zu langsam für die rasante Geschwindigkeit der (Tourismus-) Welt um uns herum und sollten der Branche mit dem Tourismusbarometer in bewährter Form Unterstützung geben.

Die rasante Veränderung der Wirklichkeit seit Mitte März 2020 ist nun der stärkste Treiber für die Analysen, Ideen und Vorschläge, wie die Branche agiler werden kann, den wir uns vorstellen können. Und zwar in einer Dimension, die noch im Februar, in der Vorbereitungszeit für die jährliche Präsentation auf der ITB, im wahrsten Sinne des Wortes „undenkbar“ war. Ist das Thema damit obsolet geworden? Sind

jetzt alle plötzlich durch Corona so agil geworden, dass es sich erledigt hat, noch darüber zu sprechen? Wir sind überzeugt: Das Gegenteil ist der Fall!

Agiles Arbeiten im Tourismus wird immer wichtiger, um sich zum Beispiel flexibler auf geändertes Gästeverhalten oder Krisensituationen einzustellen, die Stakeholder in der Region intensiver einzubeziehen, generell das Netzwerk auszubauen und um die Digitalisierung - auch die Kommunikation nach innen und außen - voranzutreiben.

Die Ursache: Sowohl die innere Haltung als auch die Bedürfnisse gegenüber der Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahren in der Gesellschaft grundsätzlich gewandelt. Das gilt auch für den Tourismus. Deshalb wählte der Beirat des Tourismusbarometers Ostdeutschland „Agilität und New Work“ als Branchenthema aus.

Agilität bedeutet dabei die Anpassung an Nutzerbedürfnisse in einer ebenso komplexen wie unsicheren Umwelt. Dazu gehört das Erneuern von Prozessen, oft aber auch der Unternehmenskultur. Vor allem verändern sich die Rollen und das Selbstverständnis der Mitarbeiter. Agile Unternehmen zeichnen sich zum Beispiel durch Aspekte wie flexibles Reagieren auf aktuelle Ereignisse und die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen aus. An die Stelle langfristiger, eher statischer Innovationsprojekte tritt die Entwicklung von schnellen „Testprodukten“, die man bei Misserfolg rasch und ohne große Verluste wiedereinstellen kann. Der Mensch als Individuum und die persönliche Interaktion haben Vorrang vor Dokumentationen, Prozessen und Werkzeugen. Agiles Arbeiten fordert jeden Einzelnen, denn es setzt die ständige selbstkritische Reflexion bei Führungskräften und Mitarbeitern voraus.

Bei Befragungen von Mitarbeitern und Akteuren im Ostdeutschland Tourismus werden als Hemmfaktoren bei der Einführung agiler Strukturen hauptsächlich konservative Denkweisen, zum Teil fehlende Veränderungsbereitschaft bei der Führungsebene, aber auch bei Mitarbeitern, sowie Kommunikationsprobleme (alle Mitarbeiter „mitnehmen“) gesehen. Hinzu kommt eine problematische Mischung aus Personalmangel, Generationskonflikten und der Unsicherheit, sich mit dem Thema Agilität auseinanderzusetzen. Weitere Herausforderungen auf dem Weg zu mehr Agilität in der Arbeitswelt sind starre Amtsstrukturen, Verordnungen und Regularien, teils aber auch sonsti-

ge Akteure im System (Gesellschafter, Mitglieder, Kommunen und Landkreise) sowie mangelnde zeitliche Ressourcen.

Unternehmen und Organisationen in Ostdeutschland<sup>1</sup> erhoffen sich von der Einführung agiler Prinzipien höhere Innovationskraft und Flexibilität, mit dem Ziel, näher an den Kundenbedürfnissen zu agieren und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Das Veränderungstempo und die Veränderungsbereitschaft sehen die Befragten jedoch eher kritisch. „Der Innovationszug ist meist schon Jahre abgefahren, und wir winken noch immer hinterher und wundern uns, dass er diesmal pünktlich war!“, fasst ein Mitarbeiter aus einer Destinationsmanagementorganisation die Situation zusammen.

Für die wachsenden Ansprüche an einen Arbeitsplatz hat die Tourismusbranche grundsätzlich gute Voraussetzungen. Wie kaum eine andere Branche bietet sie die Möglichkeit, Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturen zu sammeln, einen flexibel-mobilen Lebensstil zu kultivieren, persönliche Kompetenzen zu trainieren oder mit Blick auf die Zukunft sogenannte wir-kulturelle Werte - Selbstentfaltung mit gesellschaftlichem Bezug – zu etablieren<sup>2</sup>.

Doch wenn touristische Unternehmen zukunftsfähig sein wollen, kommen sie nicht umhin, sich mit ihren Mitarbeitern und deren individuellen Sichtweisen und Bedürfnissen auseinanderzusetzen und die verschiedenen Fähigkeiten der Mitarbeiter aktiv zu fördern. Die im Rahmen dieses Branchenthemas konzipierte Mitarbeiter-Journey bietet Touristikern eine Orientierung, wie sich dieses Potenzial im eigenen Unternehmen erschließen lässt.

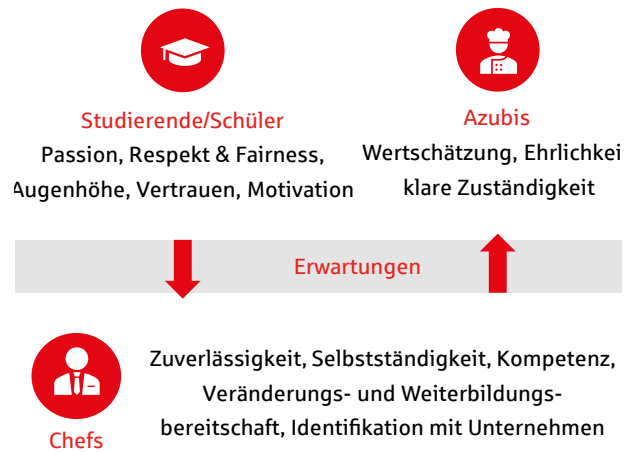
Arbeitgeber im Tourismus müssen heute mehr denn je über ihre Bewerber und Mitarbeiter wissen; denn im aktuellen Arbeitsmarkt hat zunehmend der Bewerber die Wahl, für welches Unternehmen er sich entscheidet. Ein erfülltes Familienleben, Balance zwischen Privat- und Berufsleben, aber auch Teamarbeit, Respekt, Kreativität und empathische Führung sind zentrale Werte für Jugendliche und junge Erwachsene. Welche Wünsche und Bedürfnisse insbesondere zukünftigen Arbeitnehmergenerationen wichtig sein werden, stellt das diesjährige Tourismusbarometer auf der Basis von Befragungen und den Ergebnissen aus Fokusgruppen dar.

Führungskräften kommt eine entscheidende Bedeutung in Bezug auf agile Veränderungsprozesse zu. Die bisherige Führungsrolle, die sich in klassischen Organisationen hauptsächlich über fachliche Expertise definierte, wird im agilen Kontext neu definiert als „Dienstleister“ für die Mitarbeiter, der für optimale Arbeitsbedingungen und Voraussetzungen sorgt, damit jeder Einzelne in die Lage versetzt wird, bestmögliche Leistung und größtmöglichen Erfolg für das Unternehmen/die Organisation zu erbringen.<sup>3</sup>

Doch wie sieht es derzeit in der Praxis aus? Wie gut können Destinationsmanagementorganisationen (DMO) und Betriebe generell auf kurzfristige Veränderungen wie Krisen, Umsatzeinbrüche oder Fachkräftemangel reagieren? Die vier oben genannten Leitsätze und unser agiler Fahrplan erleichtern die Umsetzung agiler Strukturen im eigenen Unternehmen und zeigen auf, wie sich die Balance zwischen Bewährtem einerseits und notwendigen Veränderungen bis hin zu einer neuen Kultur andererseits finden lässt.

Der Zusammenhang mit der aktuellen Situation liegt auf der Hand: Die Corona-Krise trifft sehr viele Betriebe und die Tourismusbranche insgesamt extrem hart – und natürlich geht es bei den meisten jetzt zuallererst um die Existenzsicherung. Die hier beschriebenen Voraussetzungen, Mechanismen und Chancen, die in agilen Arbeitsweisen und Strukturen stecken, spielen aber eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Krisenbewältigung und werden außerdem sowohl in der Phase des Wiederanlaufens als auch in der Folgezeit noch an Bedeutung gewinnen.

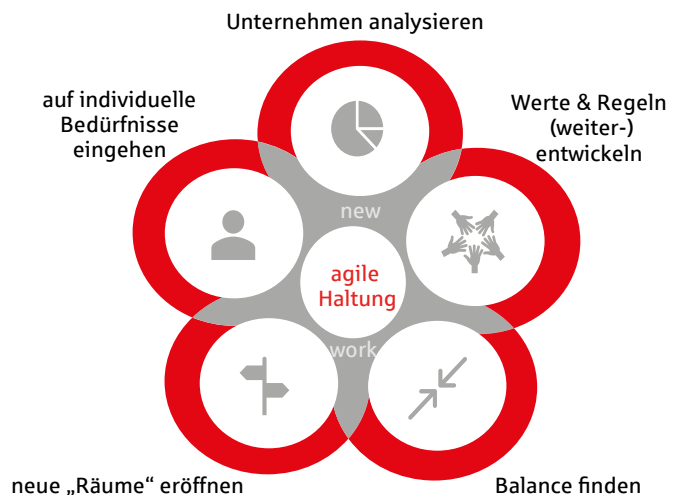
**Kennzeichen agiler Unternehmen**



**Die Mitarbeiter-Journey**



**Der agile Fahrplan für den Start**





# Corona-Krise trifft Tourismus ins Mark

**Solide Ausgangssituation des Ostdeutschland-Tourismus 2019, aber die Corona-Krise verändert Nachfrage und Angebot strukturell. Investitionen und Qualität sind und bleiben dabei die Basis für zufriedene Gäste und eine höhere Wertschöpfung für den eigenen Betrieb.**



## Einführung



# Einführung

Das Sparkassen-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 Tourismusbarometer<sup>4</sup> – auch in Schleswig-Holstein, Niedersachsen, 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 wie deutschlandweite Vergleiche und 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 Beirat<sup>5</sup> des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2020 befasst sich mit dem Thema „Agilität und New Work im Tourismus“.

### Module des Sparkassen-Tourismusbarometers

Tourismus im Wettbewerbsvergleich	Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2020
Länder und Regionen	Touristische Wetterstationen	Agilität und New Work
Betriebstypen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	
Destinationstypen	Qualität der Betriebe	
Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer) DIHK-Saisonumfrage regional		
<b>Fokus Benchmarking</b>	<b>Fokus Betriebswirtschaft</b>	<b>Fokus Nutzerwünsche</b>

Abb. 1: Module des Tourismusbarometers  
Quelle: dwif 2020



## Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

# Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

## 1 Rahmenbedingungen

Nichts ging mehr. Von einem Tag auf den anderen der absolute, globale Shutdown. Den Tourismus traf die Corona-Krise als erstes, überall auf der Welt, mit voller Wucht und in all seinen Facetten, und er wird die Folgen noch lange spüren, bis wieder so etwas wie Normalität eintreten wird. Aber welche Normalität wird das sein? Zurück zum business as usual, oder wird es eine neue, andere Normalität sein? Werden sich Reiseströme und das Reiseverhalten dauerhaft ändern oder rasch wieder in den bekannten Bahnen bewegen?

Für belastbare Antworten darauf ist es viel zu früh, solange die Grenzen noch nicht wieder alle offen sind, noch nicht alle Verkehrsmittel wieder genutzt werden können, und solange noch nicht alle Akteure – vom Hotel bis zum Gästeführer, von der Gastronomie bis zum Freizeitpark, ihre volle Kapazität und ihre gesamte Leistungspalette anbieten können. Und selbst wenn das wieder der Fall ist: Werden die Menschen dann sofort und sehr rasch zu ihren alten Reisepräferenzen zurückkehren oder wird Corona sie verändern?

Die Zahlen des Jahres 2020, soweit sie denn zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses für diesen Bericht schon vorlagen, sprechen eine eindeutige, katastrophale Sprache. Aber sie sind nur unvollständig und vorläufig. So manche Effekte – zum Beispiel langfristige Freistellungen von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf die Bilanzen der Unternehmen, Insolvenzen und damit auf mögliche dauerhafte wirtschaftliche Schäden, die das gesamte Angebotsspektrum im Tourismus verändern – werden erst als Spätfolgen auftreten beziehungsweise sich erst im Laufe der Zeit zuverlässig messen lassen. Umso wichtiger ist ein fundierter Blick in die Ausgangssituation 2019, also auf die Zeit unmittelbar vor Krisenbeginn, als noch alles in Ordnung war. Dieser Aufgabe wird der diesjährige Bericht daher wie immer gerecht. Da, wo schon möglich, werden Bezüge zu den Auswirkungen der Krise hergestellt. Aber erst der Jahresbericht für 2020 wird im Jahr 2021 das (ganze) Ausmaß dokumentieren können.

Mehr denn je versuchen wir, in diesem Bericht Orientierung zu geben und das zu beschreiben und zu quantifizieren, was möglich ist: die dramatischen Nachfrageeinbrüche im Übernachtungs- und Tagestourismus, die Umsatzausfälle der ersten Monate, die Auswirkungen auf die Betriebe des Gastgewerbes, der Freizeitwirtschaft, aber auch auf die Destinationen. So legen wir den Grundstein für ein fundiertes Corona-Recovery-Monitoring, das dem Leser die Basis dafür schafft, das Ausmaß der eigenen Betroffenheit mit derjenigen der Wettbewerber und anderer Branchenteile, Destinationen, Betriebstypen etc. zu vergleichen. Nie waren derartige Daten so wertvoll wie heute – das Tourismusbarometer bleibt verlässlicher Begleiter der Branche.

Die Corona-Krise bewirkte zudem ein verblüffendes Paradoxon: Der totale Shutdown, der Zwang zum generellen Stopp, zur Untätigkeit, führte bei vielen Akteuren im Tourismus zu einer bisher nie erlebten Dynamik, Hektik, Betriebsamkeit. Gerade weil nichts mehr ging, galt es zu handeln. Sofort. Schließungen, Kurzarbeit, Entlassungen, Kündigung von Lieferantenverträgen, Anträge auf Soforthilfen. Alles war zu beenden, umzuorganisieren, zu klären, abzusprechen, neu zu gestalten.

Und das bei vielen im Homeoffice, bislang eher von Einzelnen und nur bisweilen genutzt. Die Begleitescheinung, sich hierin einzurichten, neben der Organisation des Alltags mit Familie, Kindern, Technik: ein Digitalisierungsschub ohnegleichen. Selbst die Digital Immigrants, die „Boomer“, wurden innerhalb von Tagen versierte Zoomer, Teamer, Facetime-Nutzer, WhatsApp-Tipper.

Das Branchenthema des Sparkassen-Tourismusbarometers stellt in diesem Jahr die Frage, wie die Branche agiler werden kann, um den dynamischen Herausforderungen der Zeit besser begegnen zu können. Die Beiräte waren sich im Sommer 2019 einig: das ist ein Thema, um das wir uns kümmern müssen, hier liegt noch viel „Dynamisierung“ vor vielen Akteuren in allen Teilen der Branche. Die Einschätzung war: Wir sind bisweilen noch zu langsam für die rasante Ge-

schwindigkeit der (Tourismus-) Welt um uns herum und sollten der Branche mit dem Tourismusbarometer in bewährter Form Unterstützung geben.

Die rasante Veränderung der Wirklichkeit seit Mitte März 2020 ist nun der stärkste Treiber für unsere Analysen, Ideen und Vorschläge, wie die Branche agiler werden kann, den wir uns vorstellen können. Und zwar in einer Dimension, die noch im Februar, in der Vorbereitungszeit für die jährliche Präsentation auf der ITB, im wahrsten Sinne des Wortes „undenkbar“ war, außerhalb unserer Vorstellungskraft lag.

Ist das Thema damit obsolet geworden? Haben wir uns selbst überholt? Sind jetzt alle plötzlich durch Corona so agil geworden, dass es sich erledigt hat, noch darüber zu sprechen? Wir sind überzeugt: Das Gegenteil ist der Fall!

Vieles lief und läuft, zwangsläufig und notwendigerweise gerade in der ersten Zeit, chaotisch und im Trial and Error-Verfahren. Jetzt wird, allmählich, aber manchmal auch schmerzhaft plötzlich, erst richtig deutlich, wo Strukturen noch nicht an die aktuellen Erfordernisse der Notwendigkeit angepasst sind, sich mehr oder weniger täglich auf immer neue Rahmenbedingungen einstellen zu müssen; jetzt ist zu klären, wie man sich aufstellen muss, um die lange Recovery-Phase und den Einstieg in „die neue Normalität“ so dynamisch zu gestalten wie erforderlich. Das Gedankengut zu Agilität und New Work, die guten (Branchen-) Beispiele sowie die Tipps und Vorschläge dieses Berichtes können dazu beitragen, den guten Start auf dem Weg in „die neue Normalität“ zusammen mit den Menschen zu finden und zu gehen, die wir dazu brauchen: das Team, die Kunden, unsere Gremienvertreter, die Stakeholder und alle anderen Beteiligten.

## **2 Vorschau auf 2020: Übernachtungstourismus in Zeiten des Coronavirus**

Die Corona-Krise trifft den Tourismus schwer. Wie groß die Verluste an Nachfrage, Umsätzen und Einkommen sein werden, welche Veränderungen im Reiseverhalten – bei privat motivierten ebenso wie bei Geschäftsreisen – damit einhergehen und welche Auswirkungen auf die Angebotsstruktur die Krise haben wird, ist heute noch nicht absehbar. Eine erste vorsichtige Einschätzung der kurzfristigen Folgen er-

gibt sich aus dem Blick auf die Monate März, April und Mai, die besonders stark von der Krise betroffen waren.

### *Erste Einschätzung: Die Corona-Krise wird Nachfrage und Angebot im Ostdeutschland-Tourismus strukturell verändern.*

In einem Normaljahr – basierend auf dem Durchschnitt der Jahre 2017 bis 2019 – beträgt der Marktanteil der Monate März bis Mai bei den gewerblichen Übernachtungen im Deutschlandtourismus rund 24 Prozent am Gesamtjahr. In Ostdeutschland liegt er mit 22,9 Prozent leicht darunter, in den Küstendestinationen ist der Anteil mit durchschnittlich 20,6 Prozent noch geringer. Hier könnte eine teilweise Normalisierung zum Sommer und Herbst den Betrieben bei der Regeneration helfen. Die stark städtisch geprägten Regionen hingegen müssen schon jetzt mit deutlich höheren Verlusten rechnen. In den Monaten März und April werden hier häufig mehr als 25 Prozent aller Übernachtungen eines Jahres generiert. Das Veranstaltungsverbot wirkte und wirkt hier auf den Business- und den Leisure-Tourismus gleichermaßen. Fakt ist: Aufgrund der anhaltenden Restriktionen (Abstandsregeln, Kontingentierungen) werden die Betriebe ihre Kapazitäten noch über einen längeren Zeitraum hinweg nicht auf 100 Prozent fahren können, was in der bevorstehenden Hochsaison zu weiteren Einbußen führen wird. >> **Abb. 2**

Für Ostdeutschland lassen sich die Umsatzausfälle allein in den Monaten März und April vorläufigen Schätzungen zufolge mit rund 3,8 Milliarden Euro beziffern, davon 2,2 Milliarden Euro im Übernachtungstourismus. Neben den akuten Effekten ist im weiteren Saisonverlauf 2020 damit zu rechnen, dass sich die Feriendestinationen auf ein verstärktes Kurzfristgeschäft einstellen müssen, gepaart mit Stornierungen und Zurückhaltung bei Vorbuchungen bestimmter Zielgruppen (durch zum Beispiel subjektives Unsicherheitsempfinden). Gleichzeitig steigen die Anfragen derer, die schlicht „raus wollen“. Die stark städtisch geprägten Regionen sahen sich bis Mai höheren Verlusten gegenüber. Aufgrund der Bedeutung von Veranstaltungen, Geschäftsreisen und des Incoming-Segmentes müssen sie wohl noch mit einer Verschärfung rechnen.

Durchschnittliche gewerbliche Übernachtungen in den Monaten März-Mai 2017 bis 2019 in Ost-D

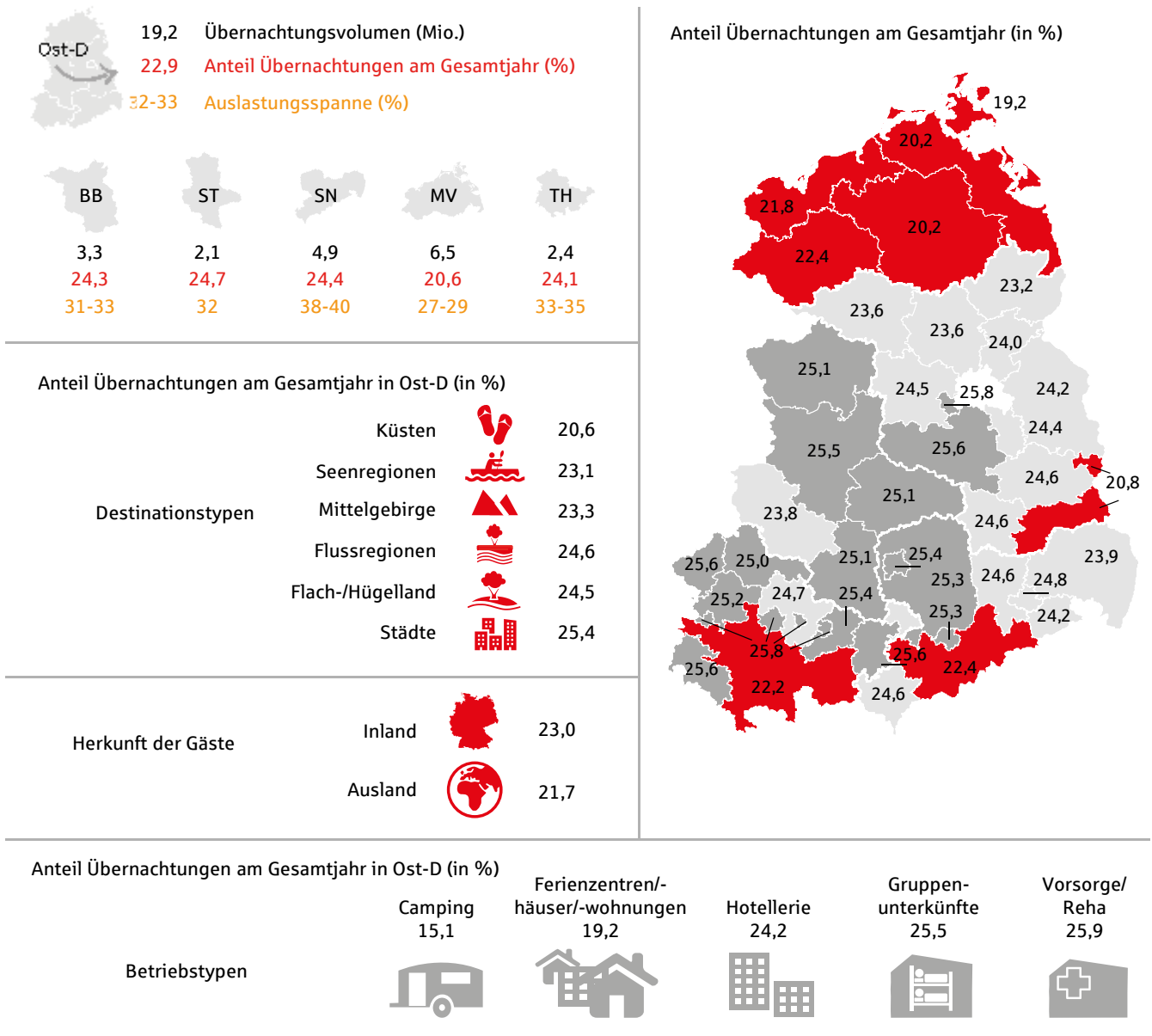


Abb. 2: Nachfrage im ostdeutschen Beherbergungsgewerbe von März-Mai eines Normaljahres  
 Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Ob sich die Corona-Krise langfristig stärker auf den Deutschlandtourismus oder den Outgoing-Tourismus der Deutschen auswirken wird und womöglich mittelfristig sogar positive Impulse für den Inlandstourismus mit sich bringt, lässt sich noch nicht abschätzen. Weiterhin ist mit starken und langanhaltenden Auswirkungen der Corona-Krise zu rechnen. Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes geht in seinem Recovery-Check im realistischen Szenario davon aus, dass die Belebungsphase der Branche noch bis zum

Frühjahr 2021 andauern wird und dass das Umsatzniveau von 2019 branchenweit (inkl. Reiseveranstalter, Reisemittler, Airlines) erst wieder 2022/23 erreicht werden kann, wobei auch diese Einschätzung vom Verlauf der Infektionslage und der Verfügbarkeit eines Impfstoffes abhängt.<sup>6</sup>

## Was bedeutet das angesichts der aktuellen Corona-Krise für die Destinationen in Ostdeutschland? Einschätzungen zur Regenerationsgeschwindigkeit

Eines ist sicher: Es wird eine Zeit nach der Krise geben. Allerdings gilt es, sich rechtzeitig darauf vorzubereiten. Seit März 2020 arbeiten das dwif und das Tourismusbarometer immer wieder an Aktualisierungen im Hinblick darauf, welche Marktsegmente sich mit welcher Geschwindigkeit erholen könnten. Dabei handelt es sich um „natürliche“ Regenerationsgeschwindigkeiten aus Marktperspektive (ohne staatlich gelenkte Eingriffe) und unter Voraussetzung einer schrittweisen Rücknahme der Restriktionen. Sie stellen keine Empfehlungen für eine Reihenfolge dar.

- **Kurzreisen (VFR, Naturbezogener und Wohnmobil-Tourismus): schnell**  
Starkes Nachholbedürfnis/hoher Nachfragedruck, voraussichtlich erstmal nur Inlandsgetrieben, Preissensibilität und ggf. (temporär) geringeres verfügbares Einkommen, Belastung durch steigenden Individualverkehr, bestimmte Unterkunftsformen im Vorteil: FeWo/FeHaus, Freizeitwohnsitze, Camping.
- **Kurzreisen (Städte-, Kultur- und Eventreisen): mittel**  
Starkes Nachholbedürfnis/hoher Nachfragedruck steht Nutzungskonkurrenz der eigenen Bevölkerung gegenüber, Belastung durch steigenden Individualverkehr, voraussichtlich erstmal nur aus dem Inland, Attraktivitätsverlust: Hohe Personendichte, „Teilhabe am Stadtleben“ nur eingeschränkt möglich (Atmosphäre/Flair, Bummeln, Gastroerlebnisse, Veranstaltungen).
- **Allgemeiner Geschäftsreiseverkehr: schnell**  
schnelle Regeneration aufgrund von Nachholbedürfnis wahrscheinlich, standardmäßige Infragestellung persönlicher Begegnungen/rigidere Travel-Management der Firmen, mittelfristig könnten bewährte neu eingeübte digitale Kommunikationsformate die Nachfrage reduzieren, behördliche/firmeninterne Vorgaben bzgl. erlaubter Anzahl von Personen bei Treffen, Einflussfaktor: Erlaubnis für grenzüberschreitende Fahrten.

- **Längere Urlaubsreisen: mittel**  
Chance auf Inlandsreiseboom (Sicherheitsbedürfnis; internationale Reisebeschränkungen), aufgrund längerer Planungszeiträume kaum Nachholleffekte, ggf. negative Wirkungen von Ferienverschiebungen, Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit/ Einkommensausfälle, Belastung durch steigenden Individualverkehr, bestimmte Unterkunftsformen im Vorteil (FeWo/FeHaus, Freizeitwohnsitze, Camping).
- **MICE-Sektor: mittel bis langsam**  
Sehr stark von behördlichen Auflagen geprägt (Versammlungsrestriktionen/Großveranstaltungen), bewährte neu eingeübte digitale Kommunikationsformate reduzieren Nachfrage, internationale Reisebeschränkungen, Hygiene und Abstandsvorgaben kaum bis extrem schwierig einzuhalten, Begleitprogramm nur eingeschränkt attraktiv, raschere Regeneration bei kleineren Veranstaltungen.

## 3 Touristische Nachfrage

Der Deutschlandtourismus befand sich bis zur Corona-Krise in einer starken Ausgangssituation: 2019 war das zehnte Rekordjahr in Folge. Und weltweit fuhr die Reiseindustrie mit einem knapp 4-prozentigen Wachstum der internationalen Ankünfte<sup>7</sup> erneut ein deutliches Plus ein. Davon profitierte auch der Ostdeutschland-Tourismus. Noch Anfang des Jahres 2020 zeigten sich die Touristiker in Hochstimmung, nicht zuletzt dank des Bauhaus- und anderer Jubiläen.

*Trotz Rekordjahr und Bauhaus-Hype: Der Marktanteil Ostdeutschlands sinkt weiter.*

In welchem Umfang die Übernachtungszahlen gestiegen sind, lässt sich allerdings nur mithilfe einer Modellrechnung abbilden. Denn die amtliche Statistik stellt die Branche immer noch vor Interpretationsprobleme. Nimmt der Effekt der Berichtskreisprüfung in Schleswig-Holstein bereits wieder ab (das Tourismusbarometer berichtete darüber im vergangenen Jahr), so hat er Mecklenburg-Vorpommern erst jetzt voll er-



Abb. 3: Arbeitsschwerpunkte, Zufriedenheit und Erwartungen Tourismusorganisationen 2020  
 Quelle: dwif 2020, Stimmungsumfrage ostdeutsche Tourismusorganisationen Januar 2020

fasst. Hier erfolgt insbesondere die Übernahme von Apartmentvermittlungen in die berichtspflichtige Gruppe der Betriebe ab zehn Betten (bislang als Privatvermieter gelistet). Rund 500 bisher nicht erfasste Betriebe mit insgesamt 45.000 Betten, vor allem Ferienhäuser und -wohnungen sowie Pensionen, wurden nun in die Statistik aufgenommen. Rechnet man diesen statischen Effekt aus den offiziellen Zahlen heraus, so relativiert sich das Jahresergebnis für Mecklenburg-Vorpommern und somit auch für den Ostdeutschland-Tourismus. Darüber hinaus sind in weiteren Bundesländern Berichtskreisprüfungen geplant, weshalb dieses Thema die Destinationen noch länger beschäftigen wird.

Fest steht: 2019 war auch für Ostdeutschland ein weiteres Rekordjahr. Mit einem Übernachtungsplus von 2,6 Prozent wuchs die Nachfrage in den neuen Bundesländern das sechste Jahr in Folge. Allerdings blieb die Entwicklung erneut – und damit zum neunten Mal – hinter dem deutschlandweiten Durchschnitt (2,9 Prozent) zurück. Die Folge: Der Marktanteil Ostdeutschlands am Deutschlandtourismus insgesamt nimmt schleichend, aber stetig ab – im Zehn-Jahresvergleich um mehr als zwei Prozentpunkte. Dennoch gab es fast flächendeckend Grund zur Freude, denn alle fünf Bundesländer und rund 80 Prozent der ostdeutschen Regionen schlossen das Jahr 2019 mit einem Nachfrageplus ab. >> **Abb. 4**

*Bauhaus sei Dank: Sachsen-Anhalt und Thüringen 2019 auf Erfolgskurs*

Das Jubiläumsjahr zum 100. Geburtstag des Bauhauses bescherte dem Tourismus in Sachsen-Anhalt und Thüringen einen wahren Höhenflug. Vor allem die beiden Bauhaus-Hotspots rund um Dessau und Weimar haben davon profitiert: In der Region Anhalt-Wittenberg stiegen die Übernachtungszahlen um rund 10 Prozent, das Thüringer Städtequartett Eisenach, Erfurt, Jena und Weimar legte um knapp 11 Prozent zu. Doch auch die meisten anderen Destinationen blicken auf ein erfolgreiches Tourismusjahr zurück, allen voran die grenzübergreifende Saaleregion. Das freut die Tourismusverantwortlichen natürlich ebenfalls: Laut Stimmungsumfrage aus dem Frühjahr 2020 ist in beiden Bundesländern etwa jede vierte Organisation mit der Saison 2019 in ihrem Ort beziehungsweise ihrer Region sehr zufrieden. Allerdings gibt es auch die Kehrseite der Medaille: Mehr als 10 Prozent sind weniger bis gar nicht zufrieden – und damit mehr als anderswo in Ostdeutschland. In Thüringen könnten diese Signale vor allem aus den Regionen Südharz-Kyffhäuser, Thüringer Rhön und Übriges Thüringen kommen. Die von hier gemeldeten leichten Nachfrageverluste sind weitgehend auf Angebotsrückgänge zurückzuführen. >> **Abb. 3**

Das Bauhausjahr übertraf in beiden Ländern sogar die Bilanz des Reformationsjubiläums „Luther2017“, welches zwei Jahre zuvor für hohe Zuwächse gesorgt hatte. Während Thüringen vor allem bei den ausländischen Gästen mit dem Thema Bauhaus punkten konnte, blieb die Incoming-Dynamik in Sachsen-Anhalt hingegen weit hinter dem Lutherjahr zurück. Hier schlägt sich nicht zuletzt die späte Eröffnung des Bauhaus Museums in Dessau nieder: Während sich Weimar bereits im Frühjahr mit einer runderneuten Dauerausstellung als „Wiege des Bauhauses“ präsentierte und dafür ein enormes internationales Medienecho erntete, wurde der Neubau am eigentlich bekannteren Bauhaus-Standort erst im September fertiggestellt. Allerdings blieb der Ansturm aus den Überseemärkten in beiden Fällen weitgehend aus. Vor allem die Übernachtungszahlen aus Amerika und Asien gingen 2019 sogar zurück – anders als im dort überaus beliebten Reformationsjahr.

Mit der guten Performance übertraf der Thüringen-Tourismus 2019 erstmals die seit langem anvisierte Marke von 10 Millionen Übernachtungen, konnte damit aber die eher mäßigen Vorjahre nicht vollständig wettmachen. Im mittelfristigen Vergleich bleibt der Freistaat bundesweites Schlusslicht bei der Entwicklungsdynamik. Verantwortlich dafür zeichnen in erster Linie die ländlichen Regionen (Eichsfeld, Übriges Thüringen) und die Mittelgebirge (Thüringer Wald, Thüringer Vogtland), die seit 2014 sogar leicht sinkende Nachfragerwerte verbucht haben, während die großen Städte um fast ein Viertel zulegten. Sachsen-Anhalt hingegen zeigt sich in der Fünfjahresbilanz als eines der dynamischsten Länder im Osten, blieb aber noch immer leicht hinter dem bundesweiten Durchschnitt zurück. Die treibende Kraft war hier – Luther und Bauhaus sei Dank – Anhalt-Wittenberg mit einem Übernachtungsplus von mehr als 20 Prozent. Aber auch die Mittelgebirgsregion Harz und Harzvorland trug entscheidend zum Erfolg bei (+18,2 Prozent seit 2014). Dieser Destinationstyp wird also durchaus nachgefragt.

*Durchwachsene Bilanz: Sachsen und Brandenburg weiterhin mit solider Performance*

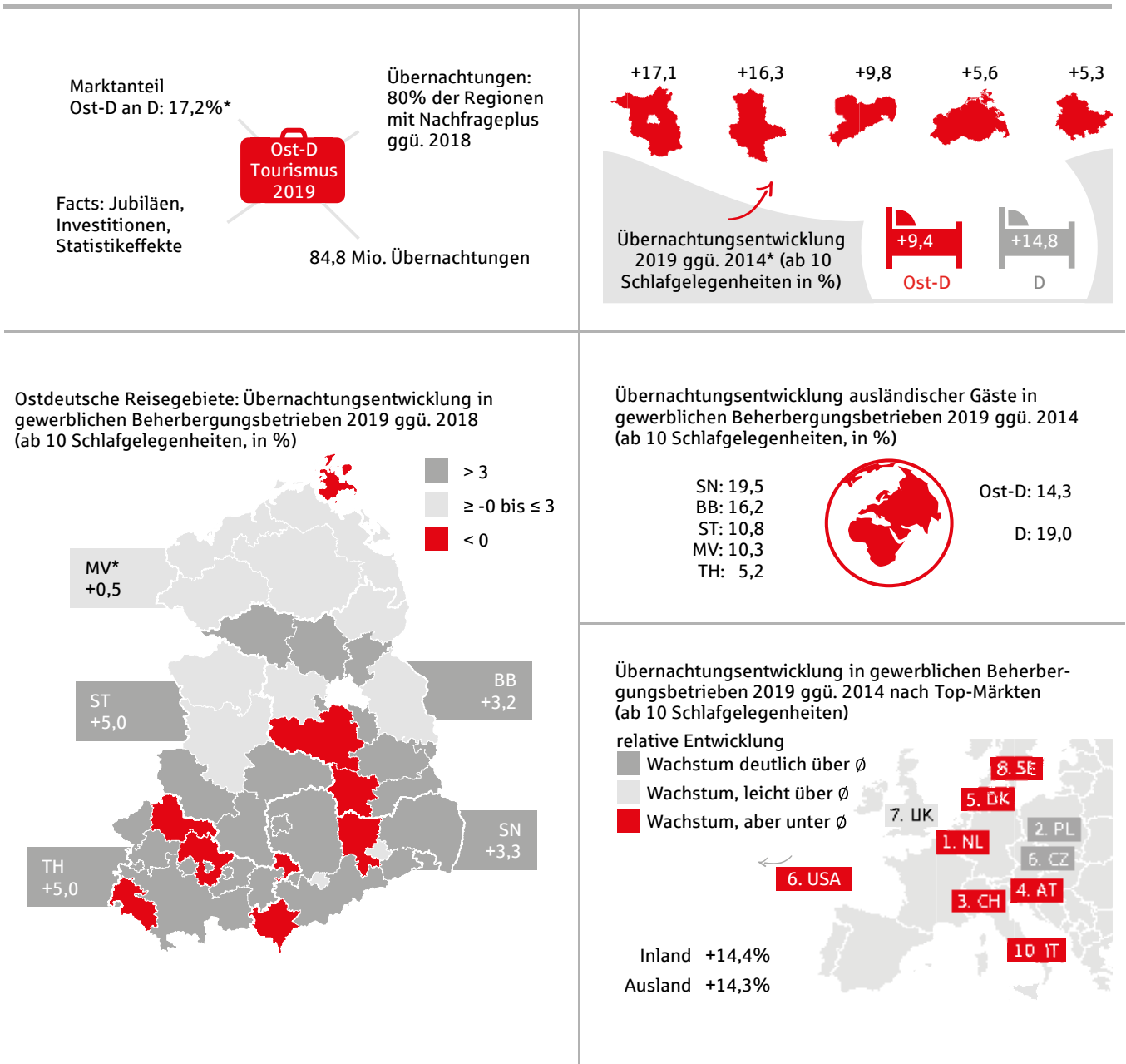
Seit Jahren verläuft die Tourismusedwicklung in Sachsen und Brandenburg recht erfolgreich. Brandenburg blickt im Mittelfristvergleich sogar auf eine überaus positive Bilanz zurück: Seit 2014 ist die Übernachtungsnachfrage um mehr als 17 Prozent gewachsen, stärker als in den meisten anderen Flächenbundesländern Deutschlands. Verantwortlich für das Wachstum waren insbesondere die drei Zugpferde Spreewald, Potsdam mit dem umliegenden Havelnd sowie die noch junge Destination Lausitzer Seenland. Nur das Elbe-Elster-Land und der Fläming hatten in den vergangenen fünf Jahren eine wenig zufriedenstellende Nachfrageentwicklung. Gerade der Fläming versucht hier durch eine innovative Angebots- und Produktentwicklung Akzente zu setzen. Dass die mittelfristige Dynamik in Sachsen geringer ausfällt, überrascht in Anbetracht des „Pegida-Effektes“ 2015/16 nicht. Seitdem wächst der Sachsen-Tourismus aber wieder kontinuierlich, getrieben von der Boomregion Leipzig und Umland sowie der Sächsischen Schweiz. Beide Regionen sorgten mit rekordverdächtigen Zuwächsen bei der Auslandsnachfrage auch dafür, dass der internationale Tourismus in den vergangenen fünf Jahren der Entwicklungsmotor in Sachsen war. Das Plus von fast 20 Prozent übertrafen im Ländervergleich nur die Stadtstaaten sowie Bayern und Hessen. So sind es aber auch die sächsischen Städte, die infolge des frühen Ausbleibens internationaler Gäste zuerst die Auswirkungen der Corona-Krise zu spüren bekamen. Ganz anders Brandenburg: Hier blieb die Incoming-Dynamik im mittelfristigen Vergleich sogar hinter der Inlandsnachfrage zurück.

>> **Abb. 4**

**i** „Kulturland Brandenburg“ ist die Europäische Kulturtourismusregion des Jahres 2019

*Seit 2006 wird der Kulturmarken-Award jährlich an Kulturanbieter aus ganz Europa vergeben. Unter anderem sind herausragende Kulturdestinationen mit dabei. Der Titel „Europäische Kulturtourismusregion des Jahres“ wird an Tourismusregionen verliehen, die auf ein kulturgeprägtes Markenmanagement setzen und die Vermarktung des kulturellen Angebotes zu einem Bestandteil der Vermarktungsstrategie ihrer Region gemacht haben. 2019 ging der Preis nach Brandenburg, und zwar an die Dachmarke*





**Abb. 4: Touristische Nachfrage in Ostdeutschland**

Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter. \*Berechnung der Entwicklungsraten bzw. Marktanteile erfolgte unter Berücksichtigung der dwif-Modellrechnungen im Rahmen der Berichtsprüfungen der Statistischen Ämter für Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

„Kulturland Brandenburg“, die sich das Motto „Brandenburg neu entdecken. Mit uns!“ auf die Fahnen geschrieben und sich mit jährlichen Themenkampagnen als starke Kulturmarke etabliert hat. 2019 stand das Jubiläumsjahr „fontane.200“ im Mittelpunkt, 2020 und somit 75 Jahre nach Ende des Zweiten Weltkrieges ist es das Thema „Krieg und Frieden. 1945 und die Folgen für Brandenburg“.<sup>8</sup>

Auch 2019 zeigten sich Brandenburg und Sachsen mit einem rund 3-prozentigen Wachstum anhaltend stark. Allerdings verlief die Entwicklung bei den ausländischen Übernachtungen vergleichsweise schwach. In Sachsen schlossen alle drei Großstädte das Incoming-Jahr mit einem leichten Minus ab. Hier strauchelten die wichtigsten Herkunftsmärkte, allen voran die USA, der Alpenraum und das Brexit-geplag-

te Großbritannien. Auch Brandenburg konnte im Incoming-Segment trotz des reichweitenstarken Jubiläumsjahres „fontane.200“ nicht an das erfolgreiche Vorjahr anknüpfen. Hier ging die ausländische Nachfrage 2019 sogar leicht zurück. Trotz des kräftigen Binnenmarktes hat das Land damit die Marke von 14 Millionen Übernachtungen knapp verpasst. Zudem ähnelt der Blick auf die Regionslandkarte einem Flickenteppich. So lieferten der Spreewald und das Dahme-Seenland (Kapazitätserweiterung im Tropical Island Resort) sowie Leipzig und Oberlausitz-Niederschlesien auch 2019 ein sehr gutes, in erster Linie angebotsgetriebenes Ergebnis ab. In Sachsen hingegen büßten das Elbland und das Vogtland, in Brandenburg der Fläming und das Elbe-Elster-Land weiter an Übernachtungsaufkommen ein. Aus Sicht der Touristiker verlief das Jahr 2019 aber allemal zufriedenstellend: Bei der Stimmungsumfrage zeigten sich sowohl in Sachsen als auch in Brandenburg mehr als 90 Prozent der örtlichen und regionalen Tourismusorganisationen zufrieden bis sehr zufrieden mit der Bilanz des vergangenen Jahres. >> **Abb. 4**

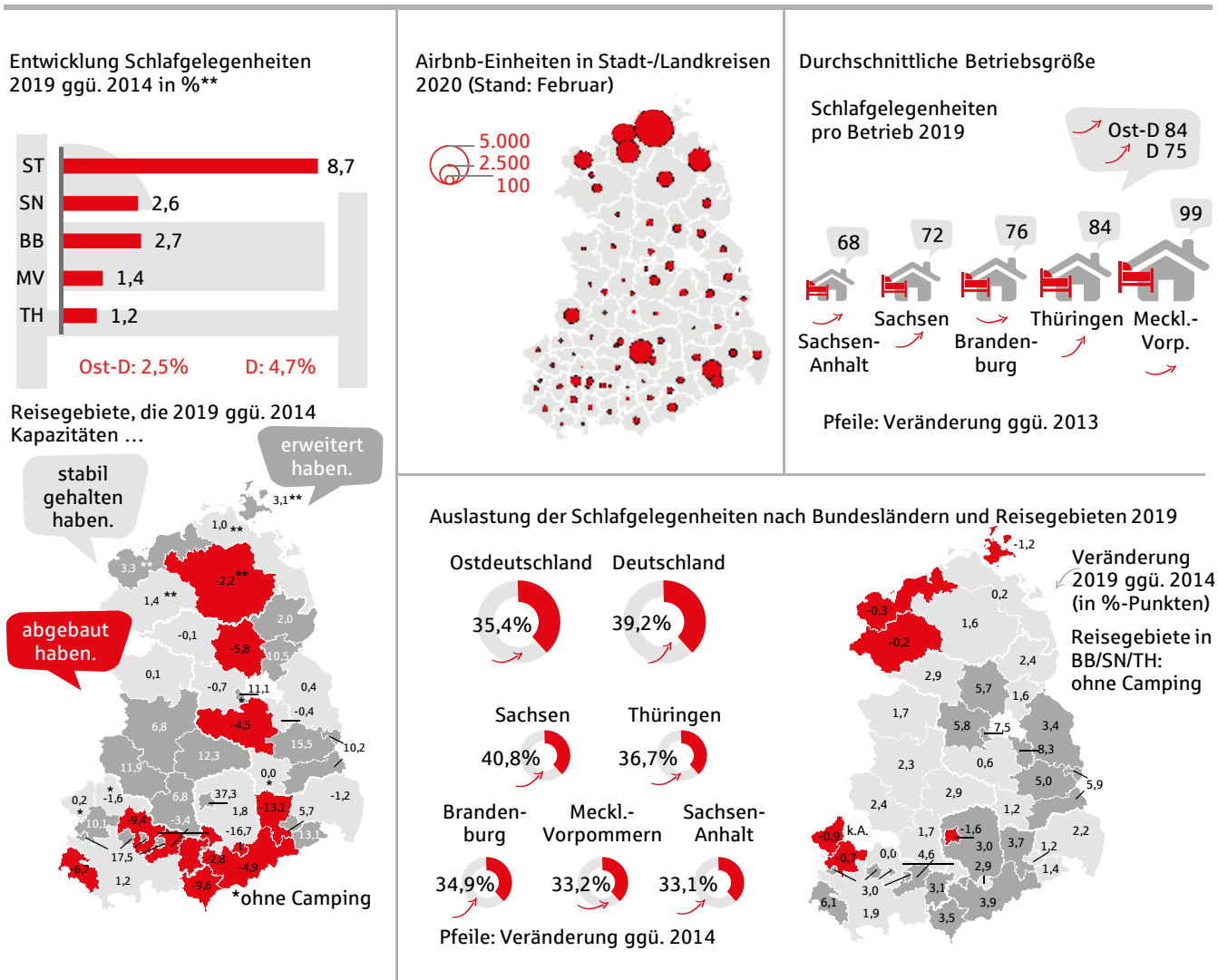
### *Interpretationsspielraum: Mecklenburg-Vorpommern im Zeichen der Berichtskreisprüfung*

Laut amtlicher Statistik erzielte Mecklenburg-Vorpommern 2019 ein Übernachtungsplus von 10,4 Prozent, was allerdings größtenteils einem statistischen Effekt geschuldet ist (siehe oben). Nach der Modellrechnung des Tourismusbarometers lag das reale Wachstum im Küstenland bei nur +0,5 Prozent. Die Inseln Rügen und Hiddensee verzeichneten sogar ein leichtes Minus und verloren nach ebenfalls schwächeren Vorjahren weiter an Marktanteil. Dennoch sind die Destinationsmanager hochzufrieden mit der Bilanz des vergangenen Jahres. Ein Wachstum um jeden Preis scheint für die Tourismusregionen an der Küste und im Seenland nicht mehr das alleinige Maß zu sein. Ein qualitatives Wachstum mit steigender Wertschöpfung ist das Ziel, auch angesichts von Kapazitätsgrenzen, insbesondere an der Küste und in der Hochsaison. Ob diese Zieldefinition im Zuge der Corona-Krise beibehalten wird?

Mittelfristig flacht die Wachstumskurve im Tourismus in Mecklenburg-Vorpommern ab. Die Übernachtungszuwächse haben sich seit 2014, bereinigt um den statistischen Effekt, auf unter 6 Prozent eingependelt. Nur Thüringen zeigte im entsprechenden Zeitraum eine schwächere Performance. Inwiefern sich das Jahr 2020 auf die Marktanteile auswirken wird, ist kaum absehbar. Zum einen sind die Corona-bedingten Einschränkungen in Mecklenburg-Vorpommern besonders gravierend: Die Abriegelung der wichtigsten Urlaubsinseln sowie das Einreiseverbot für Urlauber haben bereits frühzeitig jegliche touristische Aktivität unterbunden. Andererseits gibt es der Krise zum Trotz gerade für den Küstentourismus Grund zur Hoffnung: Der Anteil der Monate März und April mit besonders starken Einschränkungen – und selbst inklusive des Monats Mai – ist in Mecklenburg-Vorpommern so niedrig wie in keinem anderen Bundesland. Zudem könnte sich die geringe Bedeutung des Incoming-Tourismus, meist als strukturelle Schwäche interpretiert, in Krisenzeiten als Stärke erweisen. Denn nach Lockerung der Corona-Restriktionen wird voraussichtlich zuerst die Inlandsnachfrage wieder anziehen. Und diese dürfte in Ermangelung von Fernzielen mit hoher Wahrscheinlichkeit den Küsten und Seen Mecklenburg-Vorpommerns – insbesondere in der Nebensaison – zugutekommen.

### *Tagesreisen: Ein wichtiges Segment für den Ostdeutschland-Tourismus*

Doch wer nur auf den Übernachtungstourismus schaut, unterschlägt das volumenmäßig größere und damit wirtschaftlich bedeutendste Marktsegment im Ostdeutschland-Tourismus. Rund 490 Millionen Tagesreisen waren es laut dwif-Tagesreisenmonitor im Jahr 2019. Positive Effekte gibt es zuhauf. Der Bruttoumsatz von insgesamt 13,3 Milliarden Euro spricht zwar für sich, aber auch die Breitenwirkung – die Ausgaben der Gäste fließen ja nicht nur in Gastronomie und Einzelhandel, sondern auch und vor allem in die Freizeitwirtschaft – und der Beitrag zu ganzjähriger Auslastung der touristischen Infrastruktur sind dem Tagestourismus anzurechnen. Einzig der Vergleich zum Vorjahr fiel verhalten aus: Kaum Wachstum, aber immerhin ein stabil hohes Niveau – das ist die Tagestourismus-Bilanz 2019. Verantwortlich dafür war nicht zuletzt das Wetter, denn der heiße Sommer



**Abb. 5: Touristisches Angebot in Ostdeutschland**  
 Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter, AirDNA. \*\*Berechnung der Entwicklungsraten bzw. Marktanteile erfolgte unter Miteinbeziehung der dwif-Modellrechnungen im Rahmen der Berichtsprüfungen der Statistischen Landesämter für Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

führte zu einem eher trägen Ausflugsverhalten. Schließlich werden immerhin fast 30 Prozent der Tagesreisen in Ostdeutschland zwischen Juni und August unternommen. >> **Kapitel III, 1**

**4 Touristisches Angebot**

In den vergangenen Jahren prägte eine vergleichsweise geringe Investitionstätigkeit den Ostdeutschland-Tourismus. Der Ausbau neuer Kapazitäten blieb stets hinter dem bundesweiten Trend zurück beziehungsweise gänzlich aus. Mittel- und kurzfristige Sachsen-Anhalt als einziges ostdeutsches Bundesland mit überdurchschnittlichem Angebots-

ausbau. Neben der von dem Reformations- und Bauhausjubiläum profitierenden Region Anhalt-Wittenberg hat sich auch das Beherbergungsangebot im sachsen-anhaltinischen Teil des Harzes überaus dynamisch (weiter-)entwickelt. Die Bilanz in Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen fiel auf der Angebotsseite ebenso ernüchternd aus wie auf der Nachfrageseite. Beide Bundesländer rangieren bundesweit auf den hinteren Plätzen. Besonders Thüringen hat jedoch über ein strategisches Ansiedlungsmanagement Potenzial für die weitere angebotsseitige Erschließung. Aber auch dem Binnenland in Mecklenburg-Vorpommern bieten sich in dieser Hinsicht Chancen.

Legt man die Angebots- und Nachfrageentwicklung in den ostdeutschen Regionen übereinander, so zeigt sich vor allem in den Städten ein angebotsgetriebenes Wachstum. In den städtischen Reisegebieten Sachsens (Leipzig und Dresden plus Umland), in Potsdam und in den Thüringer Städten entwickelte sich die Zahl neuer Schlafgelegenheiten seit 2014 rasant. Der zunehmende Wettbewerb bei gleichzeitig steigenden Nachfragezahlen kommt auch der allgemeinen betrieblichen Situation in den Städten zugute. Sowohl die durchschnittliche Bettenanzahl der Betriebe als auch die Belegungsraten – ohnehin ostdeutschlandweit die höchsten – haben sich weiter positiv entwickelt. Lediglich in Sachsens Großstädten stagniert das Auslastungsniveau, womöglich ein erstes Zeichen für eine allmähliche Marktsättigung.

>> **Abb. 5**

→ *Im Sommer 2019 wurde das Werfthotel der Radisson-Gruppe in Wismar eröffnet. Die Gäste sind hier in nachempfundenen Schiffskabinen untergebracht.*

→ *In den ostdeutschen Städten öffneten weitere Beherbergungsbetriebe ihre Türen, darunter in Erfurt (prizeotel), Halle (niu ridge), Magdeburg (Ibis Styles), Dresden (u. a. Super 8, ARCOTEL HafenCity) und Leipzig (u. a. Charly's House, Hyperion).*

→ *Das Ellidus Resort in Oberwiesenthal investiert in seine Freizeitanlagen: Im Herbst 2019 wurde eine neue Reithalle eröffnet, 2020 sollen weitere Außenspielflächen folgen, die das familienfreundliche Angebot ergänzen.*

### *Angebote in der Fläche sichern: Angebotsgetriebenes Wachstum in den Städten trifft auf Marktberreinigung im ländlichen Raum.*

Währenddessen findet im ländlichen Raum bei leichtem Nachfrageplus und tendenziell eher rückläufigen Kapazitäten nach wie vor eine Marktberreinigung statt, besonders auffällig in der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte, im Ruppiner Seenland, im Fläming, in der Region Übriges Thüringen, dem Saaleland sowie in vielen Mittelgebirgsdestinationen Sachsens und Thüringens. Hier kommt es vor allem darauf an, auch periphere Angebote künftig zu erhalten, um die Versorgung in der Fläche zu sichern. Gerade für die dort so beliebten outdooraffinen Tourismussegmente – Rad-, Wander- und Wassertourismus – ist dieser Fokus von zentraler Bedeutung. Doch angesichts der nach wie vor schwierigen betriebswirtschaftlichen Situation (siehe Kapitel III, 2) sowie der Corona-bedingten Verschärfung wird sich eine weitere Konsolidierungswelle kaum verhindern lassen.

### **i** **Neue Beherbergungsangebote in Ostdeutschland**

*2019/2020 kamen verschiedene Beherbergungsbetriebe neu auf den Markt. Einige Beispiele:<sup>9</sup>*

### *Das Airbnb-Angebot in Ostdeutschland wächst weiter – klassisches Ferienwohnungssegment rückt in den Fokus.*

Die Online-Plattform Airbnb listete ursprünglich Beherbergungsangebote abseits der gewerblichen Betriebe. Inzwischen ist der einstige Sharing-Fokus deutlich erweitert, da auch „klassische“ Unterkünfte aus dem Hotellerie- und Ferienwohnungssegment vermittelt werden. Dennoch ist die Zahl der bei Airbnb gelisteten Objekte („active rentals“) ein weiterer Indikator für die verfügbaren Kapazitäten abseits der amtlichen Statistik.

Die Zahl der aktiven Objekte hat nach bereits äußerst dynamischen Vorjahren nochmals an Fahrt gewonnen. Mittlerweile sind mehr als 25.000 ostdeutsche Unterkünfte auf Airbnb zu finden, allein 2019 sind gut 7.000 hinzugekommen. Das entspricht einem Zuwachs von über 37 Prozent. In allen neuen Bundesländern fielen die Wachstumsraten zweistellig aus. Besonders stark wächst die Vermittlungsplattform aber in Mecklenburg-Vorpommern, wo Airbnb systematisch Angebote aus dem regulären Ferienwohnungssegment anwirbt. So stammen mittlerweile über die Hälfte aller ostdeutschen Inserate aus dem Norden. In den meisten Städten, den einstigen Airbnb-Pionieren, scheint sich das Wachstum hingegen abzuflachen. Auch für dieses Segment lässt sich noch nicht abschätzen, welche mittelfristigen Auswirkungen die Corona-Krise haben wird. Viele Experten gehen von

einer Stärkung individueller Mieteinheiten wie Wohnungen und Ferienhäuser aus, weil hier zum Beispiel Kontaktbeschränkungen, Hygienevorschriften und der Aspekt Selbstversorgung leichter einzuhalten sind. >> **Abb. 5, Onlineband I Tabelle 7**

## 5 Betriebstypen im Vergleich

Der Blick auf die Beherbergungslandschaft zeigt für 2019 ein sehr ähnliches Bild wie in den Jahren zuvor. Besonders dynamisch entwickelten sich nach wie vor die Betriebstypen Hotels und Hotels garnis, der Campingtourismus und das Ferienwohnungssegment. Damit konnten alle vier Segmente ihren Marktanteil in Ostdeutschland ausbauen. Allerdings hat das Entwicklungstempo nachfrageseitig in nahezu allen Beherbergungsbereichen spürbar nachgelassen – obwohl die Kapazitäten in einigen dieser Betriebstypen wieder stärker ausgebaut wurden als in den Vorjahren.

*Die Nachfragedynamik lässt trotz des Investitionsaufschwungs in fast allen Beherbergungssegmenten nach.*

So zog die Investitionsdynamik insbesondere in den Hotels – und damit dem volumenmäßig bedeutsamsten Betriebstyp – nach einigen Jahren der Stagnation wieder spürbar an, allen voran in Sachsen, aber auch in Sachsen-Anhalt und Brandenburg. Das brachte zwar schon 2019 einen erkennbaren Nachfrageschub, die zeitversetzt eintretenden Nachfrageeffekte im Folgejahr dürften allerdings erst mal ausbleiben. Denn mit einem Übernachtungsausfall von bis zu 24 Prozent allein in den Monaten März bis Mai (verglichen mit einem Normaljahr) wird die Hotellerie höchstwahrscheinlich besonders stark unter der Corona-Krise zu leiden haben und ihre Kapazitäten wegen der Abstandsregeln, des Einbruchs im MICE-Segment und der höheren Bedeutung des Incoming-Tourismus wohl erst später als andere Beherbergungssegmente wieder voll ausspielen können.

Auch im zweitgrößten Volumensegment, dem Ferienwohnungsmarkt, wurde kräftig in neue Kapazitäten investiert. Rechnet man den Effekt durch die Berichts-kreisprüfung in Mecklenburg-Vorpommern heraus, kamen 2019 immerhin fast 5 Prozent mehr Betten in

den Ferienhäusern, -wohnungen und -zentren Ostdeutschlands hinzu, und zwar flächendeckend. Allerdings ist parallel dazu das Auslastungsniveau vieler Objekte gesunken. Durchschnittlich liegt es nun wieder unter 30 Prozent. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Nachfragesituation im Ferienwohnungssegment weiterentwickelt. Zu Beginn der Krise kam dieser Betriebstyp noch vergleichsweise glimpflich davon, denn normalerweise entfallen in Ostdeutschland auf die Monate März bis Mai im Durchschnitt gut 19 Prozent aller Fewo-Übernachtungen eines Kalenderjahres. Für den weiteren Jahresverlauf wird entscheidend sein, wie die Bilanz im Sommer mit einem eventuell erstarkenden Inlandstourismus stattfinden kann oder ausfällt, zumal die Objekte hier vielerorts ohnehin bereits ausgebucht waren. >> **Abb. 6**

Ähnlich stellt sich die Situation derzeit bei den Campingplätzen in Ostdeutschland dar. Zwar sind die Nachfrageeinbußen von etwa 15 Prozent im Vergleich der Betriebstypen noch verkraftbar (Marktanteil März bis Mai eines Jahres). Hält die Corona-Krise jedoch länger an, könnte dies auch gravierende Auswirkungen auf die ohnehin recht kurze Campingsaison haben. Der Bundesverband der Campingwirtschaft in Deutschland e. V. (BVCD) hat für die Platzbetreiber wichtige Informationen und Hilfestellungen rund um die Corona-Pandemie zusammengestellt.<sup>10</sup> Bereits jetzt zeichnet sich ein Abflachen des starken Nachfragewachstums der Vorjahre ab, obgleich 2019 noch einmal vielerorts investiert und erweitert wurde. Insbesondere in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt eröffneten zahlreiche neue, vornehmlich kleinere Campingplätze. Trotz der entsprechenden Auswirkungen auf die Betriebsgröße stieg die Belegung der Stellplätze erfreulicherweise an und liegt weiterhin über dem durchschnittlichen Bundesniveau.

*Corona nagt vor allem an der Hotellerie. Ferienwohnungs- und Campingplatzbetreiber haben größere Chancen auf schnellere Erholung.*

Lediglich bei den Gasthöfen, den Gruppenunterkünften sowie den Vorsorge- und Rehakliniken setzten sich die Marktberäumigungstendenzen 2019 fort. Gleichzeitig weisen alle drei Segmente sowohl kurz- als auch mittelfristig die geringste Nachfragedynamik auf.

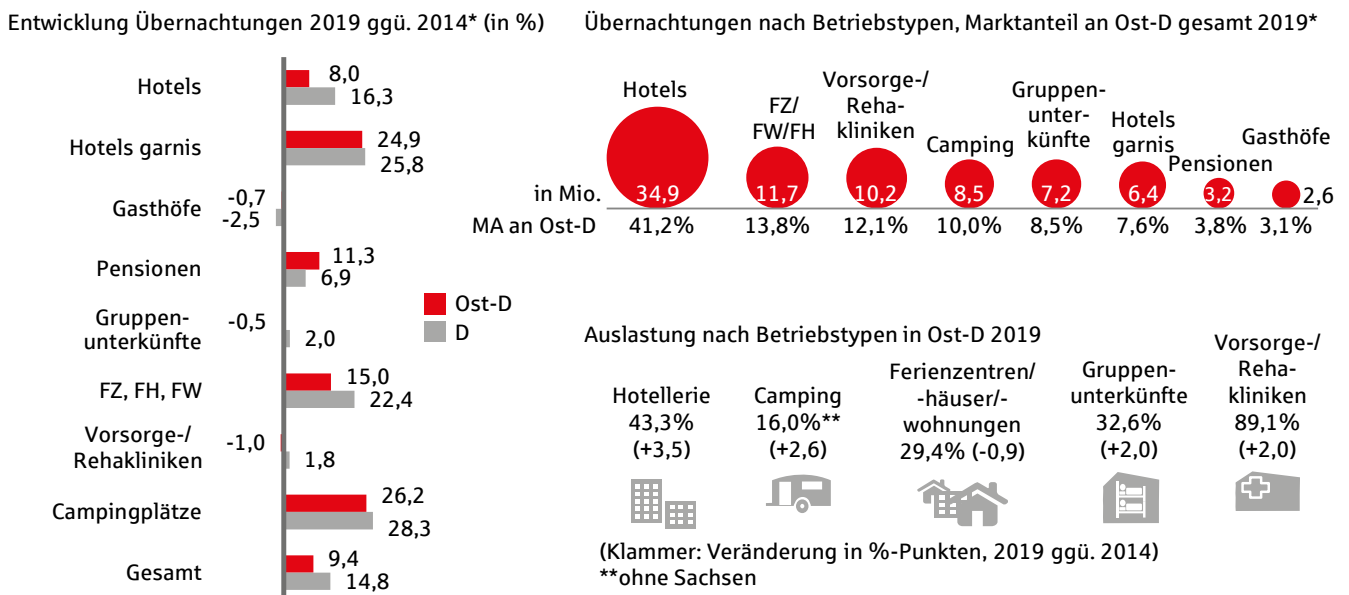


Abb. 6: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich

Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter. \*Berechnung der Entwicklungsraten bzw. Marktanteile erfolgte unter Berücksichtigung der dwif-Modellrechnungen im Rahmen der Berichtskreisprüfungen der Statistischen Ämter für Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

Den Fünfjahresvergleich schlossen sie als einzige Betriebstypen mit einem Übernachtungsminus ab, wenn auch mit großen regionalen Unterschieden. So verloren vor allem die Kliniken in Sachsen an Nachfragevolumen, konnten damit aber bei der Auslastung ihrer Kapazitäten zulegen. Bei den Gruppenunterkünften hingegen bildete der Freistaat gemeinsam mit Sachsen-Anhalt die positive Ausnahme: Gerade die anderswo stark schwächeren Jugendherbergen und Hütten zeigten hier eine beeindruckende Dynamik mit mittelfristigen Wachstumsraten von über 10 Prozent. Und während die Übernachtungszahlen in den Gasthöfen Mecklenburg-Vorpommerns und Thüringens seit 2014 um fast 10 Prozent zurückgegangen sind, legten sie in Sachsen-Anhalt und Brandenburg sogar um mehr als 20 Prozent zu. Insbesondere in Flächendestinationen und entlang touristischer Wege können sie einen Beitrag zur Versorgungssicherheit der Gäste leisten. >> **Abb. 6, Onlineband I Tabelle 6**

## 6 Destinationstypen im Vergleich

Der Blick auf die verschiedenen Destinationstypen macht klar: Hintergrund für die Marktanteilsverluste im Ostdeutschland-Tourismus ist die geringe Dynamik in den Küstenregionen sowie im vergleichsweise wenig profilierten Flach- und Hügelland. Denn während diese beiden Typen sowohl kurz- als auch mittelfristig in ihrer Entwicklung hinter dem Bundesdurchschnitt zurückbleiben, zählen die meisten anderen regionalen Einheiten gerade kurzfristig sogar zu den Zugpferden in Deutschland. >> **Abb. 7, Onlineband I Tabelle 9**

*Natur versus Kultur: Outdoor-Destinationen wie Seen und Mittelgebirge könnten sich von Corona schneller erholen als der Städtetourismus.*

Insbesondere die städtischen Regionen Ostdeutschlands wiesen nach wenig dynamischen Vorjahren jüngst wieder hohe Wachstumsraten auf. Die überaus positive Nachfrageentwicklung ist dabei vor allem auf den anhaltenden Kapazitätsausbau zurückzuführen. Doch auch der ländliche Raum zeigt mittelfristig eine solide Performance. So verzeichneten die meisten ländlichen Regionen in Ostdeutschland – trotz Marktberereinigungstendenzen – zumindest ein leichtes Nachfrageplus. Wie sich die Corona-Krise auf dieses Gefüge auswirken wird, ist noch unklar. Es deutet sich jedoch an, dass die Städte stärker unter den Folgen des Shutdowns leiden könnten als andere Destinationstypen. Das hängt mit dem höheren Übernachtungsanteil im Frühjahr, der stärkeren Abhängigkeit vom Erlebnisfaktor auf engem Raum mit Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen und Shopping sowie von der Bedeutung des MICE-Segments und des Incoming-Tourismus zusammen. Unterdessen könnten sich Destinationen, in denen der Fokus auf Natur- und Aktivtourismus liegt, schneller erholen. Gewinner wären dann auch die Seengebiete und Mittelgebirgsregionen in Ostdeutschland.

### Fokus: Seenregionen

Wie in den Vorjahren zählten auch 2019 die ostdeutschen Seenregionen zu den wachstumsstärksten Destinationen. In den vergangenen fünf Jahren legten hier der Incoming-Tourismus mit einem Plus von rund 30 Prozent und der Inlandstourismus mit +12,5 Prozent deutlich zu. Die Incoming-Zugpferde sind neben dem Klassiker Spreewald vor allem die Newcomer: So punkteten die vergleichsweise jungen Reviere in der Lausitz und rund um Leipzig besonders stark bei Gästen aus dem Ausland. Dennoch ist der Anteil ausländischer Übernachtungen noch deutlich ausbaufähig. In keinem ostdeutschen Seengebiet reicht er an den bundesweiten Durchschnittswert heran. Gerade in vielen süddeutschen Wasserdestinationen – allen voran an Bodensee, Starnberger See und Ammersee – macht das Incoming-Geschäft weit über 10 Prozent des gesamten Nachfragevolumens aus. >> **Abb. 7, Onlineband I Tabelle 8**

Die Nachfragezuwächse sind in hohem Maße angebotsgetrieben. Während in den meisten westdeutschen Seenregionen zahlreiche Beherbergungsbetriebe schließen, kommen in Ostdeutschland neue

Unterkünfte in nennenswertem Umfang hinzu. Auch hier zeigt vor allem das Lausitzer Seenland eine außerordentliche Investitionstätigkeit: Seit 2014 verdreifachte sich allein im brandenburgischen Teil die Betriebszahl, die Zahl der Schlafgelegenheiten verdoppelte sich – wenn auch auf einem (noch) vergleichsweise niedrigen absoluten Niveau. In den Volumendestinationen Spreewald und Mecklenburgische Seenplatte wurde aber ebenfalls in neue Kapazitäten investiert.

*Vor allem die jungen Wasserreviere profitieren von umfangreichen Investitionen und der Erschließung neuer Quellmärkte.*

Da viele Seenregionen in erster Linie im (Hoch-) Sommer gefragt sind, fallen die bislang absehbaren Corona-bedingten Nachfrageeinbußen noch etwas geringer als bei vielen Wettbewerbern aus. Nach den Küsten sind sie der Destinationstyp mit dem zweitgeringsten Übernachtungsanteil im Zeitraum März bis Mai, könnten also bei rascher Erholung des Inlandstourismus und des Kurzurlaubsgeschäftes sowie dank zu erwartender Nachholeffekte zumindest einen Teil der Ausfälle im weiteren Jahresverlauf kompensieren.

### **i Radeln nach Zahlen im Lausitzer Seenland**

*Ab der Saison 2020 heißt es für die Radtouristen im Lausitzer Seenland: Radeln nach Zahlen. Im Landkreis Oberspreewald-Lausitz wurde das Radwegenetz mit roten Knotenpunkten versehen. Diese helfen den Gästen, ihre Touren einfach und individuell zusammenzustellen und sich noch besser zu orientieren. Ähnliche Investitionen in die ostdeutsche Radinfrastruktur gab es bisher überwiegend in Brandenburg, darunter im Havelnd, im Ruppiner Seenland und in der Prignitz.<sup>11</sup>*

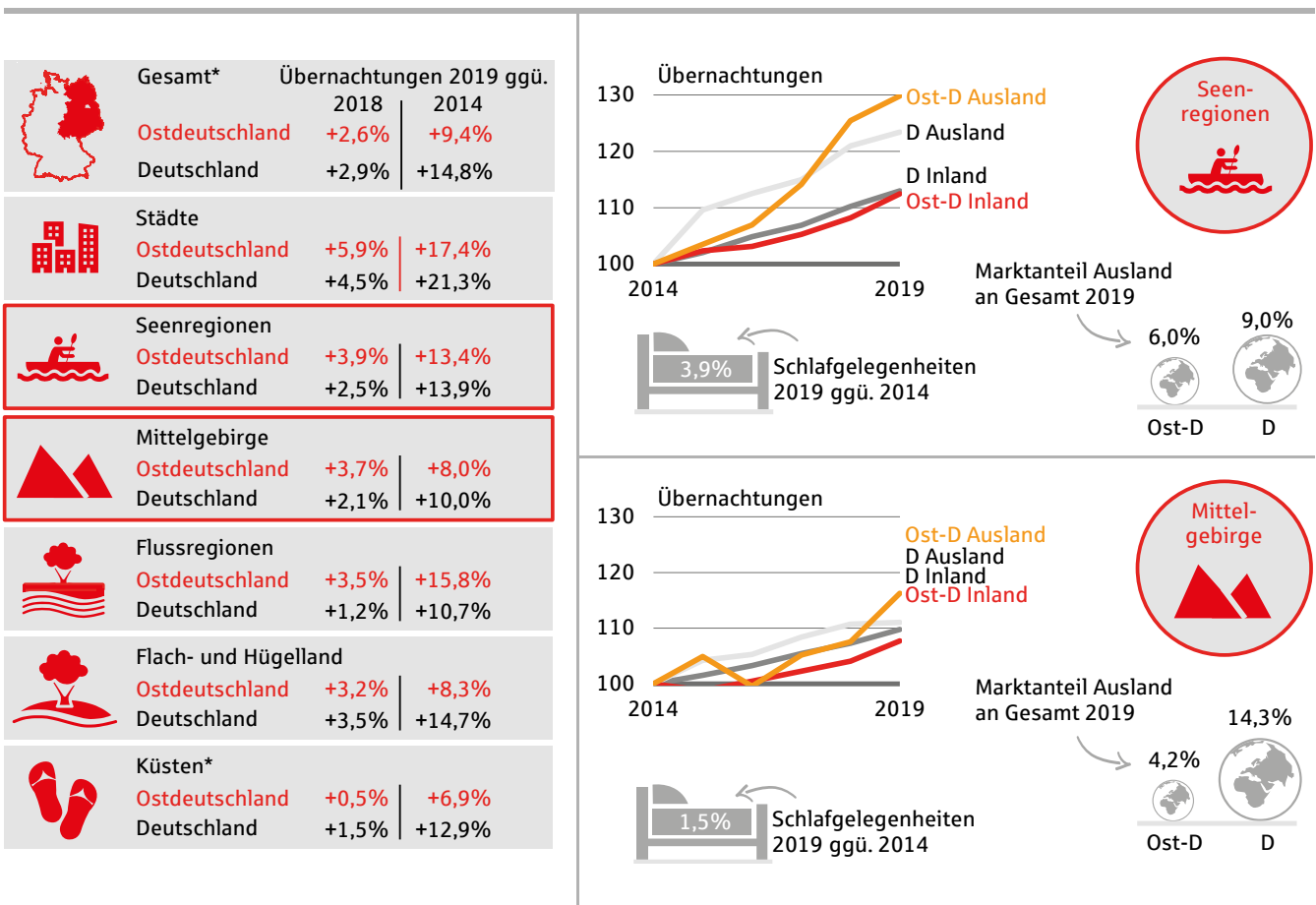


Abb. 7: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich  
 Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter. \*Berechnung der Entwicklungsraten bzw. Marktanteile erfolgte unter Berücksichtigung der dwif-Modellrechnungen im Rahmen der Berichtskreisprüfungen der Statistischen Ämter für Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

### Fokus: Mittelgebirge

In den vergangenen Jahren zählten die Mittelgebirgsregionen meist zu den Verlierern im Regionsvergleich. Das zeigt einmal mehr der mittelfristige Vergleich: Deutschlandweit meldete kein anderer Destinationstyp eine geringere Dynamik. Allerdings deutete sich 2019 vor allem in den ostdeutschen Mittelgebirgen eine Kehrtwende an. Besonders erfreulich: Nach langem Stillstand bewegte sich der Tourismus im volumenmäßig wichtigen Thüringer Wald wieder und erreichte mit einem Plus von fast 5 Prozent fast wieder das Niveau von 2014. Aber auch für die Sächsische Schweiz und das Erzgebirge fiel die Tourismusbilanz 2019 deutlich positiver aus als in den Jahren zuvor. Und der östliche Teil des Harzes schreibt ohnehin schon seit einigen Jahren positive Zahlen. Auch der Incoming-Tourismus ist in den ost-

deutschen Mittelgebirgen mehr und mehr in Schwung gekommen, noch dazu deutlich dynamischer als bei vielen westdeutschen Mitbewerbern, wenngleich der Marktanteil ausländischer Übernachtungen weiterhin äußerst gering ist. >> **Abb. 7, Onlineband I Tabelle 8 und 9**

Inwieweit die Erfolgsmeldungen den Mittelgebirgstourismus auch durch die Corona-Krise tragen können, bleibt abzuwarten. Zumal das Jahr 2020 bereits vor dem Ausbruch der Pandemie mit gemischten Gefühlen begonnen hat. Aufgrund des milden Winters mussten viele Skigebiete Einbußen hinnehmen. Einige Regionen steuern aber bereits aktiv dagegen an und setzen verstärkt auf schneefreien Wintertourismus (zum Beispiel Winterwandern). Wie passend, dass der Deutsche Winterwandertag in diesem Jahr zum ersten Mal in Ostdeutschland stattfand. Für die



Sommersaison bauten viele Mittelgebirgstouristiker auf die für dieses Jahr geplante Kampagne der Deutschen Zentrale für Tourismus: „Follow your #WanderlustGermany“ sollte den Aktivtourismus in Deutschland international in Szene setzen und so Impulse für das Incoming-Geschäft geben. Davon hätten die ostdeutschen Mittelgebirge sicher profitieren können. Leider ist aber auch diese Kampagne angesichts der derzeitigen Situation bis auf weiteres ausgesetzt.

### **Deutscher Winterwandertag im Vogtland**

*Im Januar 2020 fand der Deutsche Winterwandertag erstmals in Ostdeutschland statt. Das vom Deutschen Wanderverband alle zwei Jahre organisierte Event jährte sich damit zum vierten Mal. In und um Schöneck im Vogtland konnten die Gäste Strecken zwischen fünf und 100 Kilometern wählen. Insgesamt standen über 60 verschiedene Wanderungen zur Auswahl, die durch ein breites Rahmenprogramm ergänzt wurden. Zwar mussten einige Touren und Angebote auf Grund von Witterungsbedingungen abgesagt werden, dennoch wurden die Erwartungen der Veranstalter in den fünf Tagen übertroffen.<sup>12</sup>*

*Im (ostdeutschen) Mittelgebirgstourismus sind angebotsseitige Impulse gefragt.*

Zudem könnte die Krise ein weiteres Phänomen befeuern: Gerade in den ostdeutschen Mittelgebirgsregionen kommen seit Jahren kaum neue Beherbergungskapazitäten hinzu. Einzig die Sächsische Schweiz setzt seit 2014 Akzente mit mehr als 1.600 zusätzlichen Betten. In den anderen ostdeutschen Destinationen dominieren Marktberäumungseffekte. Angesichts der kleinteiligen Betriebslandschaft ist zu erwarten, dass die Corona-bedingten Umsatzeinbußen zu einer weiteren Konsolidierungswelle im ostdeutschen Mittelgebirgstourismus führen werden.



**Freizeitwirtschaft  
und Gastgewerbe**

# Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

## 1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Ostdeutschland

Der Besuch einer neuen Kunstaussstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit dem Ausflugsdampfer: Freizeit- und Kultureinrichtungen spielen als attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort aus eine elementare Rolle für den Tourismus in den einzelnen Destinationen. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. An dem Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich insgesamt 799 Einrichtungen aus elf Bundesländern. 2019 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 78 Millionen und verteilte sich auf 19 Angebotstypen (Kategorien). Allein in Ostdeutschland machten 301 Betriebe aus 15 Kategorien mit. Zusammen begrüßten sie 2019 rund 30 Millionen Besucher, im Durchschnitt also etwa 100.000 Besucher pro Einrichtung.

Doch wie ist es – gerade im Wettbewerbsvergleich – um die ostdeutsche Freizeitwirtschaft bestellt? Welche Kategorien gehören zu den Gewinnern? Was waren die wichtigsten Einflussfaktoren? Und welche Schlüsselrends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab? Antworten auf diese Fragen liefert das Tourismusbarometer.

### 1.1 Vorschau auf 2020: Tagesreisen und Freizeitwirtschaft in Zeiten des Coronavirus

In einem Normaljahr entfällt mehr als jeder vierte Tagesausflug in Ostdeutschland auf den Zeitraum März/April/Mai. Zudem gehören die Einrichtungen, die in dieser Zeit flächendeckend von Schließungen betroffen waren (schrittweise, länderindividuelle Teilöffnung nach Angebotstypen ab Mai), zu den Top-Aktivitäten der Ausflügler. Der gravierende Rückgang beziehungsweise das fast vollständige Erliegen von Ausflügen aufgrund der Schließungen in den Monaten März und April 2020 ist eine Tatsache. Besuche von Verwandten und Bekannten, Outdoor-Aktivitäten, die

Teilnahme an Veranstaltungen, die Besichtigung von Sehenswürdigkeiten ... All das war spätestens ab dem dritten Märzwochenende 2020 nicht mehr möglich.

Nach einer vorläufigen Schätzung des dwif könnten sich die Umsatzausfälle allein für März, April und Mai 2020 im ostdeutschen Tagestourismus auf bis zu 1,6 Milliarden Euro belaufen. Bei den in Ostdeutschland geschlossenen Kultur- und Freizeiteinrichtungen ist ein Besucherausfall zwischen 19 und 29 Prozent (je nach Angebotstyp) allein für den Zeitraum März/April/Mai 2020 gegenüber einem Normaljahr zu erwarten. Und auch in den ersten Monaten nach der schrittweisen Wiedereröffnung für den Publikumsverkehr wurde und wird die Kapazität der Einrichtungen aufgrund der Restriktionen (Abstände, Kontingentierungen etc.) begrenzt. >> **Abb. 8**

### Hohe Regenerationsgeschwindigkeit bei Tagesreisen und Freizeitwirtschaft: schnell

- rasche Teilregeneration mit Nachholeffekten in allen Teilsegmenten zu erwarten; ein Normalniveau ist – je nach Dauer und Intensität der Restriktionen sowie je nach Angebotskategorie 2020/2021 eher nicht zu erreichen
- sehr schneller hoher Nachfragedruck auf öffentliche Bereiche, Gastronomie, Freizeiteinrichtungen nach Lockerung der Restriktionen (insb. HotSpots)
- Belastung durch steigenden Individualverkehr
- Verringerte Umsatzmöglichkeiten durch „Mengenbeschränkung“
- Zunächst ist mit einer Regeneration im direkten Wohnumfeld der Besucher (geringe Entfernungen) zu rechnen

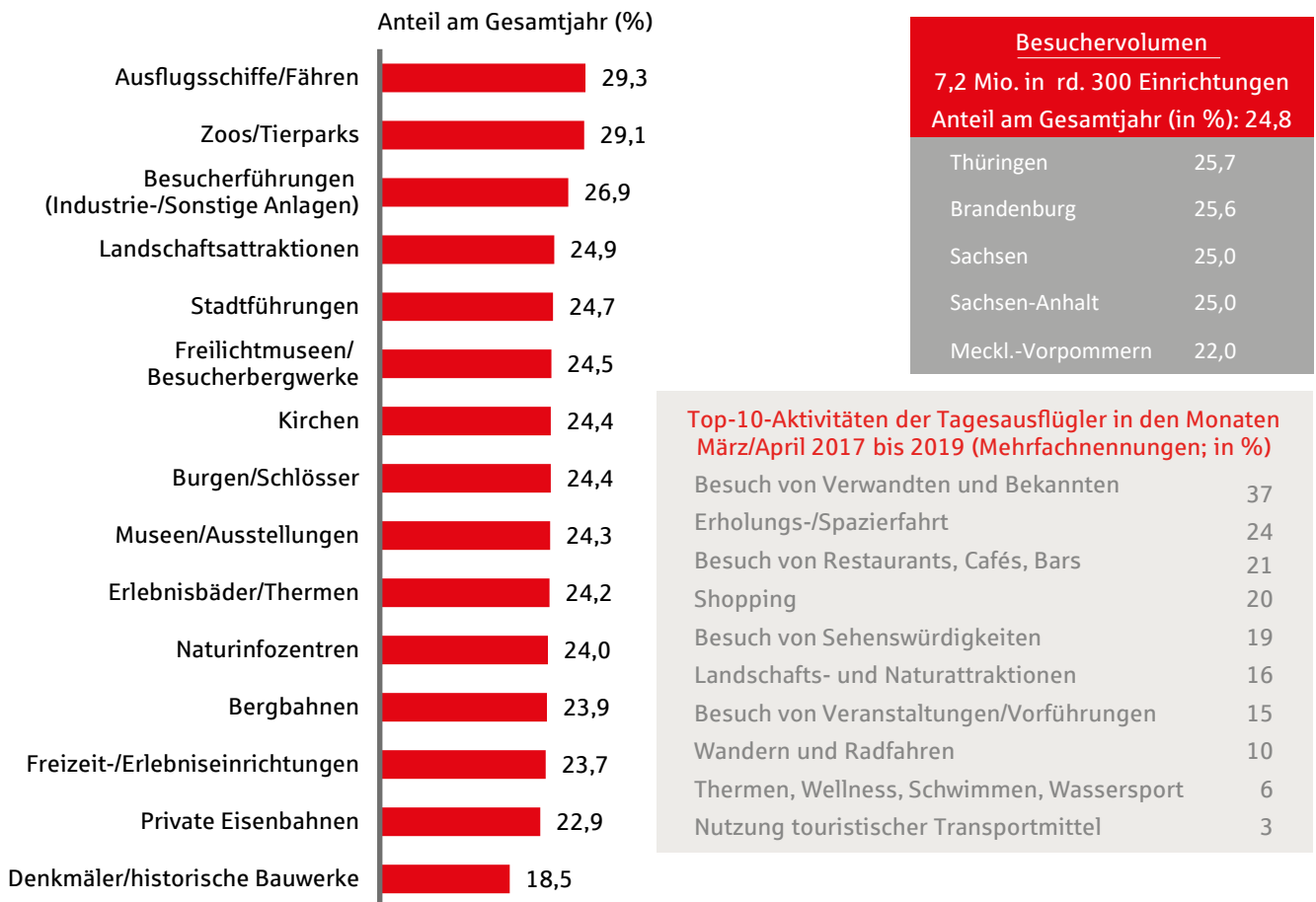


Abb. 8: Durchschnittliche Besucherzahlen in der Freizeitwirtschaft in den Monaten März/April/Mai 2017 bis 2019  
 Quelle: dwif 2020, dwif-Tagesreisenmonitor

**i Freizeitwirtschaft in Krisenzeiten:  
 Kreative Ideen sind gefragt**

Infolge der flächendeckenden temporären Schließungen von Freizeiteinrichtungen gingen die einzelnen Einrichtungen unterschiedliche Wege, um bei den (potenziellen) Besuchern präsent zu bleiben. Einige davon eignen sich durchaus dauerhaft für den Dialog mit Interessenten und Besuchern.

→ Beispiel Museen: Virtuelle Ausstellungen und digitale Weiterbildungsangebote wurden entwickelt und eine verstärkte Social-Media-Präsenz umgesetzt. Die Städtischen Museen Zittau haben zum Beispiel eine virtuelle Reise durch das Franziskanerkloster und die Sammlungen zur Verfügung

gestellt. Das i-Tüpfelchen: Es gibt sogar Räume zu sehen, die normalerweise nicht zugänglich sind.<sup>13</sup> Das Lindenau-Museum Altenau in Thüringen bietet mit seinem Web-Museum jedem die Möglichkeit, Fotos seiner eigenen Kunstwerke online auszustellen.<sup>14</sup> Das Kunstmuseum Moritzburg Halle präsentiert unter dem Hashtag #closedbutopen seine Karl-Lagerfeld-Fotoschau.<sup>15</sup> Und in Mecklenburg-Vorpommern zählen das Staatliche Museum Schwerin<sup>16</sup> und die Rostocker Kunsthalle<sup>17</sup> zu den Vorreitern in Sachen Nutzerfreundlichkeit und Zielgruppenorientierung und das bei einer qualitativ hochwertigen Präsentation des Angebotes.

→ Beispiel Zoos und Tierparks: Viele von ihnen setzten ebenfalls auf verstärkte Social-Media-Präsenz sowie Videos aus ihren Einrichtungen. Besonders

*kreativ zeigte sich der Bärenwald Müritz. Unter dem Stichwort „Bärologie“ und dem Hashtag #smartlikeabear wurde Umweltbildung weitergedacht. Dazu gehörte ein wöchentlicher Stundenplan für Kinder mit Basteltipps, Videos und Rätseln rund um die Bären.<sup>18</sup> Viele Zoos und Tierparks haben zudem Spendenaktionen gestartet, um die Tiere weiterhin pflegen zu können. So auch der Zoo Leipzig, der unter dem Stichwort „Ein Bienechen für dich!“ mit Spenden ab 1 Euro symbolische Tierpatenschaften für Bienen vergeben hat.<sup>19</sup>*

→ *Konzerthäuser und Theater boten anfangs noch Live-Streams ihrer Aufführungen an, seit dem Kontaktverbot gingen sie dazu über, beliebte ältere Vorführungen online zur Verfügung zu stellen. So konnte man jeweils Donnerstag und Freitag ab 12 Uhr ältere Mitschnitte vom Gewandhausorchester Leipzig für jeweils 24 Stunden hören und sehen.<sup>20</sup>*

→ *Viele Betriebe nutzten die Zeit der Schließung für ohnehin geplante oder vorgezogene Instandhaltungsarbeiten. In einer Blitzumfrage im April 2020 zur Corona-Krise gab rund die Hälfte der Freizeiteinrichtungen an, sich um Umbaumaßnahmen zu kümmern. So können sie bei Wiedereröffnung eine entsprechende Qualität bieten und müssen für diese Arbeiten nicht zu einem späteren Zeitpunkt erneut schließen. Ein Beispiel ist die Kyffhäuser-Therme, die ihre ursprünglich für den Juli 2020 geplanten Wartungsarbeiten vorzog.*

## 1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2019

*Vorbemerkung: Trotz der aktuellen Auswirkungen der Corona-Krise und der damit verbundenen temporären Schließungen und Einschränkungen präsentieren wir im Folgenden die laufenden Monitoring-Kennzahlen. Denn für alle mittelfristigen Planungen und die Kommunikation in Gremien und Öffentlichkeit sind und bleiben sie wichtig.*

Die Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland steigerten ihre Besucherzahlen 2019 um 4,0 Prozent. 11 der 15 Kategorien und rund 61 Prozent der Einrichtungen zählten zu den Gewinnern. Die Verluste aus dem Jahr 2018 wurden damit mehr als ausgegli-

chen. Zu den Gewinnern zählten vor allem Einrichtungen, die im Vorjahr besonders stark unter der Hitze zu leiden hatten: Museen und Ausstellungen sowie Stadtführungen lagen nun ganz vorn. Für die Kirchen und abermals für die Besucherführungen (Industrie-/ Sonstige Anlagen) war 2019 ein schwieriges Jahr. Für die Freizeiteinrichtungen insgesamt lief es ab Juni gut; bis zum Jahresende gab es jeden Monat steigende Besucherzahlen. Hierzu trugen auch Sondereffekte von Jubiläen und Themenjahren sowie Sonderausstellungen bei. Zudem spielte natürlich wie immer das Wetter eine Rolle: Von den moderaten Temperaturen bis in den November und Dezember hinein profitierten viele Outdoor-Einrichtungen. >> **Abb. 9**

## Ostdeutschlands Freizeitwirtschaft kompensiert 2019 die Vorjahresverluste.

### 1.3 Besucherentwicklung 2014 bis 2019 nach Kategorien in Ostdeutschland

Die Besucherzahlen der ostdeutschen Freizeiteinrichtungen sind im Fünfjahresvergleich leicht gesunken. Mit einem Rückgang von -1,1 Prozent liegen sie im unteren Bereich aller betrachteten Bundesländer/Regionen. Alle deutschlandweit einbezogenen Freizeiteinrichtungen konnten im gleichen Zeitraum ihre Besucherzahlen um 1,6 Prozent steigern. Hierbei führt Schleswig-Holstein das Feld an. Das Basisjahr 2014 entsprach einem Normaljahr ohne besondere Ereignisse mit Auswirkungen auf die Besucherzahlen.

## Langfristtrend Ostdeutschland: Besucherzahlen leicht gesunken

Im Zeitraum 2014 bis 2019 begrüßten 6 der 15 Kategorien mehr Besucher als im Ausgangsjahr:

→ Die touristischen Verkehrsträger – Private Eisenbahnen und Bergbahnen – steigerten ihre Fahrgastzahlen im Vergleich zu 2014. Die Privaten Eisenbahnen sind somit die einzige Kategorie, die alljährlich den Wert aus dem Jahr 2014 übertraf.

Mit einem Plus von 10,4 Prozent liegen sie auf Platz 1 im Kategorienranking. Die Bergbahnen machten mit +1,0 Prozent mehr Fahrgästen nur einen kleinen Schritt nach vorn. Die Ausflugschiffahrt hingegen kann bei den Fahrgastzahlen nicht mehr mit dem Niveau früherer Jahre mithalten. 2018 und 2019 war sie aufgrund der Sommerhitze zudem infolge von Niedrigwasser eingeschränkt, so dass die Fahrgastzahlen um ganze -22,5 Prozent unter denen von 2014 lagen.

- Zoos und Tierparks zählen – auch deutschlandweit – zu den Dauerbrennern bei den Gästen. Im Fünfjahresvergleich verzeichnen sie ein Plus von 9,4 Prozent. Investitionen in neue artgerechtere Gehege, in Gastronomie sowie Veranstaltungen während der Nebensaison wie Weihnachtsmärkte und Lichterzauber tragen dazu bei, den Gästen stets Neues bieten zu können, was wiederum zu Wiederholungsbesuchen animiert.
- Freizeit- und Erlebniseinrichtungen liegen im Trend; seit 2017 übertreffen sie durchgängig das Ergebnis von 2014. 2019 lagen sie 4,4 Prozent darüber. Mit ihren innovativen, erlebnisgeprägten Angeboten, die häufig einen hohen Mitmachcharakter aufweisen, scheinen sie den derzeitigen Wünschen der Gäste zu entsprechen.
- Die Besucherzahlen der Erlebnisbäder und Thermen waren in den letzten Jahren wenig dynamisch und lagen stets um den Wert aus dem Jahr 2014. Im vergangenen Jahr lagen sie jedoch mit +0,4 Prozent knapp darüber. Vielerorts wurde seit zwei Jahren kräftig investiert, der Erfolg dieser Maßnahmen ist nun an den Besucherzahlen der Einzleinrichtungen abzulesen.

*Urlaubstagen und steuerfreien Gutscheinen versucht die städtische Gesellschaft, ihre Mitarbeiter zu motivieren und ans Unternehmen zu binden.<sup>21</sup>*

- Kategorien wie Museen und Ausstellungen (-4,1 Prozent) sowie Freilichtmuseen und Besucherbergwerke (-6,7 Prozent) bewegten sich in den letzten fünf Jahren kontinuierlich unter den Besucherzahlen von 2014. Nur durch Impulse wie Jubiläen und Themenjahre schaffen es Einrichtungen in diesen Segmenten derzeit, zumindest kurzfristig mehr Besucher für ihre Angebote zu begeistern. Allerdings verpuffen die Effekte meist ziemlich schnell, weshalb in den Folgejahren wieder deutlich weniger Besucher gezählt werden. Insofern gilt, solche Effekte längerfristig zu nutzen und rechtzeitig Konzepte für die Zeit nach dem Highlight zu entwickeln. Sonderausstellungen waren und sind hier häufig der Schlüssel zum Erfolg.
- Sehenswürdigkeiten wie Denkmäler und historische Bauwerke, Burgen, Schlösser und Kirchen waren in den letzten Jahren wenig erfolgreich. Die Ticketverkäufe lagen nahezu durchgängig unter den Zahlen des Basisjahres 2014. Lediglich 2019 machten die Denkmäler und historischen Bauwerke einen Sprung nach vorn: Sie begrüßten 1,2 Prozent mehr Besucher als 2014. Die Burgen und Schlösser schlossen mit einem Minus von 6,4 Prozent ab, die Kirchen noch etwas schlechter (-13,4 Prozent). Bei den Kirchen konnten die Sondereffekte, ähnlich wie bei den Museen, nicht nachhaltig genutzt werden.

*Sondereffekte werden nicht nachhaltig genug genutzt.*

**i Mitarbeiterbindung: NaturThermeTemplin**

*In Krisenzeiten ist Mitarbeiterbindung besonders wichtig, denn nur mit einem festen, gut eingearbeiteten Team können diese gemeistert werden. Die NaturTherme Templin hat das erkannt. Sie berichtet bereits seit mehreren Jahren von steigenden Besucherzahlen. Davon sollen auch die Mitarbeiter profitieren. So gab es für die Mitarbeiter 2019 eine 10-prozentige Lohnerhöhung. Auch mit zusätzlichen*

- Naturinfozentren (-1,1 Prozent) und Landschaftsatraktionen (-4,0 Prozent) verzeichnen ebenfalls rückläufige Besucherzahlen. Während Erstere zwischen 2015 und 2017 noch auf Erfolgskurs gewesen waren und erst in den beiden Hitzesommern 2018 und 2019 zurückgefallen sind, kämpfen die Landschaftsatraktionen nahezu ständig gegen geringere Besucherzahlen an. Zudem ist diese Kategorie besonders wetteranfällig – sowohl der ver-

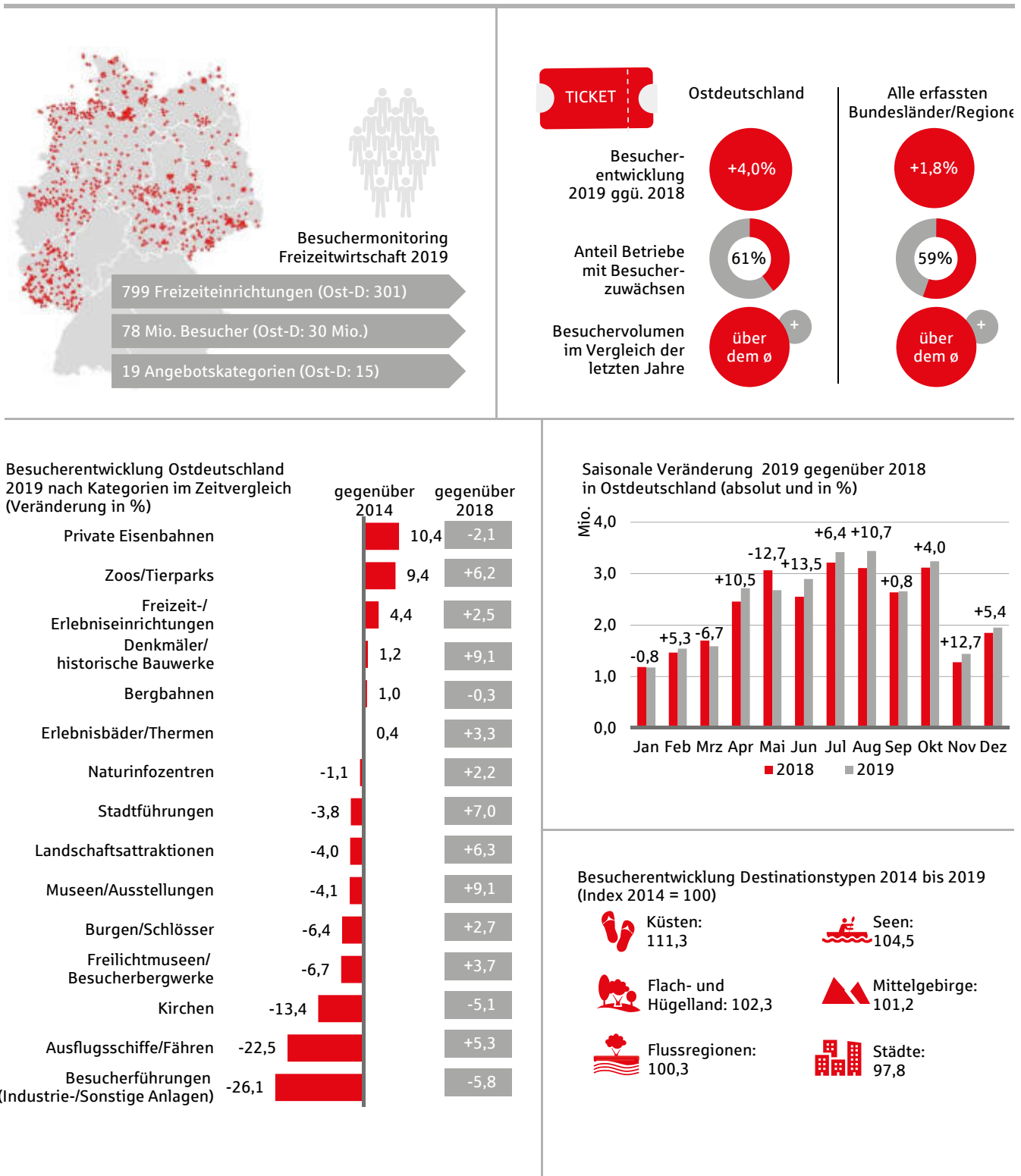


Abb. 9: Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Überblick  
Quelle: dwif 2020

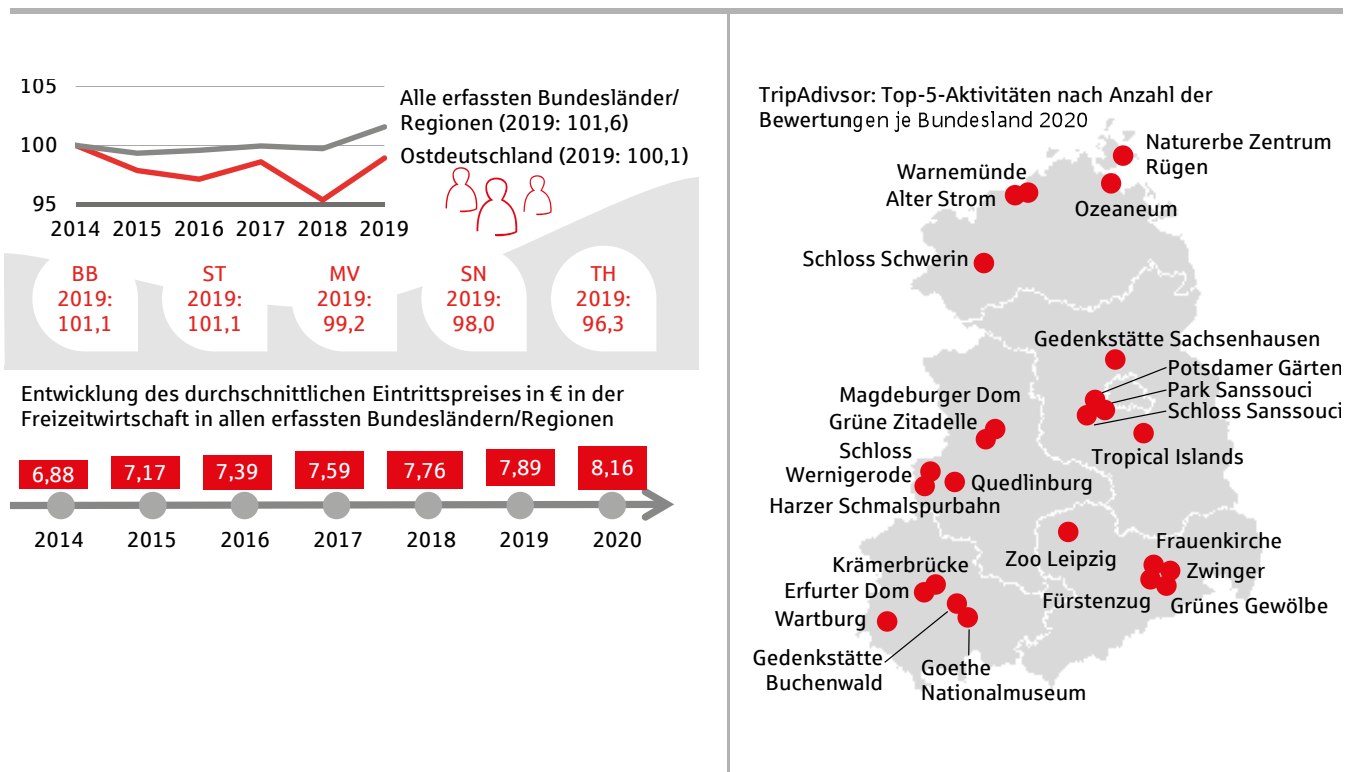


Abb. 9: Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Überblick  
Quelle: dwif 2020

regnete Sommer 2017 als auch die beiden Hitzejahre boten kaum die Chance auf eine Nachfragesteigerung.

- Im Bereich der Führungen verzeichneten zwar beide Kategorien – Stadtführungen und Besucherführungen (Industrie- und sonstige Anlagen) – weniger Teilnehmer, aber das Niveau unterscheidet sich deutlich. Stadtführungen konnten mithilfe von Themenjahren sowie immer neuen Angeboten wie Themen- und Kostümführungen, Audioguide-Führungen und Apps die Verluste (-3,8 Prozent) noch im Rahmen halten und das eine oder andere Erfolgsjahr verbuchen. Besucherführungen hingegen befinden sich im freien Fall (-26,1 Prozent).  
>> **Onlineband I, Tabelle 10**

**i Instagram in der Freizeitwirtschaft**

Der Social-Media-Hype ebnet den Weg für eine neue Art von Museum, die letztlich in Angeboten wie Madame Tussauds ihren Ursprung hat.

*Weltweit und auch in Deutschland entstehen derzeit Instagram-Museen, in denen Besucher Selfies vor unterschiedlichen, echt wirkenden Kulissen machen können. Diese werden teilweise auch temporär errichtet. So gab bzw. gibt es in Deutschland Instagram-Museen zum Beispiel in Köln, Düsseldorf und im hessischen Michelstadt. Auch Anbieter von Stadtführungen haben den Trend erkannt: Die Erlebnis Bremerhaven GmbH beispielsweise bietet seit 2017 erfolgreich Insta-walks an; auf diesen können besondere, sonst nicht zugängliche Attraktionen entdeckt werden.<sup>22</sup>*

**Mittelfristige Besucherentwicklung in den ostdeutschen Bundesländern**

Im Jahr 2019 lagen die Besucherzahlen in allen ostdeutschen Bundesländern – anders als bei den meisten Wettbewerbern – deutlich im Plus. Mecklenburg-Vorpommern führt das Dynamikranking mit +5,9 Prozent an. >> **Abb. 9**



Im Fünfjahresvergleich zeigen sich folgende Tendenzen:

- Die Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Brandenburg und Sachsen-Anhalt entwickelten sich seit 2014 mit einem Besucherplus von 1,1 Prozent am besten in Ostdeutschland. Besonders erfolgreich waren dort Zoos und Tierparks. In Brandenburg entwickelten sich zudem die Teilnehmerzahlen an Stadtführungen sehr erfreulich.
- Mecklenburg-Vorpommern (-0,8 Prozent), Sachsen (-2,0 Prozent) und Thüringen (-3,7 Prozent) konnten im gleichen Zeitraum weniger Besucher in ihren Freizeiteinrichtungen begrüßen. In allen drei Bundesländern hatten es vor allem Museen und Ausstellungen deutlich schwerer als in Brandenburg und Sachsen-Anhalt. Hier heißt es, die Konzepte zu überdenken, notwendige Investitionen nicht aufzuschieben und immer wieder über den Tellerrand zu blicken.

### Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Das Sparkassen-Tourismusbarometer untersuchte erstmals 2009 und seit 2014<sup>23</sup> regelmäßig und vergleichbar die Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft. 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.<sup>24</sup> ehrwert (Anstieg von 6,90 Euro auf 8,20 Euro).

- Die Durchschnittspreise sind auch 2020 noch einmal gestiegen, und zwar in allen betrachteten Bundesländern/Regionen; sie liegen nun rund 30 Cent höher als 2019. Das entspricht einer Teuerungsrate von 3,5 Prozent, was mehr ist als in den Vorjahren und deutlich über der Inflationsrate von 1,7 Prozent<sup>25</sup> liegt. Schaut man sich dann allerdings nur das Segment Freizeit, Unterhaltung und Kultur an, so betrug die Inflationsrate im Januar 2020 gegenüber dem Vorjahresmonat 0,0 Prozent. Das heißt, deutschlandweit haben im Durchschnitt keine Preissteigerungen in diesem Segment stattgefunden.

- Die größten Preisanstiege sind 2020 bei den Landschaftsattraktionen (+12,1 Prozent), Burgen und Schlössern (+7,0 Prozent) sowie Theatern und Musicals (+6,0 Prozent) zu verzeichnen.
- In den ostdeutschen Freizeiteinrichtungen stiegen die Preise bis Anfang 2020 überdurchschnittlich stark um 4,5 Prozent. Das ist der zweithöchste Wert aller betrachteten Bundesländer und Regionen. Hier macht sich auch die starke Investitionstätigkeit in der ostdeutschen Freizeitwirtschaft bemerkbar, denn Investitionen gehen häufig mit einer Preissteigerung einher. 2020 ist der Preisanstieg bei den Landschaftsattraktionen (+14,2 Prozent) und den Kirchen (+9,1 Prozent) am auffälligsten. Somit zählen die Landschaftsattraktionen neben den Naturinfozentren (+67,6 Prozent, auf niedrigem absoluten Niveau) auch zu jenen Kategorien, in denen die Preise seit 2014 am stärksten angezogen haben (+56,4 Prozent). Die Tickets für die Bergbahnen sind seit 2014 ebenfalls deutlich teurer geworden (+41,0 Prozent). Entscheidend für die Akzeptanz von Preissteigerungen bei den Besuchern ist stets eine spürbare Qualitätssteigerung.

### Investitionen in die Zukunft

*Noch sind die Auswirkungen der Corona-Krise auf die mittelfristige Investitionsplanung und das Besuchermanagement nicht voll absehbar. Fakt ist allerdings, dass die Besucher auch künftig eine hohe Erlebnisqualität erwarten werden, selbst wenn Investitionen gegebenenfalls kurzfristig verschoben werden müssen. Folglich ist auch in den kommenden Jahren eine Vielzahl an Investitionen in die ostdeutsche Freizeitwirtschaft geplant. Hier eine Auswahl (vorbehaltlich möglicher Änderungen im Zuge der Corona-Krise):*

- Die Erweiterung des Baumkronenpfades in Beelitz wird mit 1,3 Millionen Euro vom Land gefördert. In Brandenburg investieren auch viele Erlebnisbäder bzw. haben kürzlich investiert: das Aquarium in Schwedt, die NaturThermeTemplin, die Spreewelten in Lübbenau und die TURM Erlebniscity.
- In Jena wird das Deutsche Optische Museum bis 2023 zur Optik-Erlebniswelt umgebaut. Der Umbau wird rund 31,5 Millionen Euro kosten. Auch

*in das Kyffhäuser-Denkmal in Thüringen sollen in den nächsten 10 bis 15 Jahren 20 Millionen Euro investiert werden.*

- *Der Zoo Leipzig setzt die Sanierung des Aquariums fort und will im Sommer 2020 zudem mit dem Bau des Areals Feuerland beginnen (Investitionsvolumen für beide Projekte: 35 Millionen Euro). In Sachsen könnte es in den nächsten Jahren ein Karls Erlebnis-Dorf in Dresden und einen Western Freizeitpark im Erzgebirge geben. Genauere Informationen hierzu sind noch nicht bekannt.*
- *In Mecklenburg-Vorpommern soll für 8 Millionen Euro ein Baumwipfelpfad in Heringsdorf entstehen. Die Eröffnung ist für 2020 geplant. Auch der Zoo Rostock investiert weiter – diesmal in eine neue Robbenanlage für 7 Millionen Euro (Baubeginn 2021).*

## 1.4 Gästebewertungen in der Freizeitwirtschaft

### Die beliebtesten Erlebnisse und Aktivitäten in Ostdeutschland aus Gästesicht

Mit TripAdvisor<sup>26</sup> steht den Reisenden eine weltweit agierende Bewertungsplattform zur Verfügung, auf der individuelle Erfahrungsberichte nationaler und internationaler Gäste zu Unterkünften, Gastronomiebetrieben und Freizeitaktivitäten abrufbar sind. Zunehmend wird über derartige Portale auch auf lohnenswerte Ziele aufmerksam gemacht. Hier beurteilen die Gäste einer Destination, was dort aus ihrer Sicht reizvoll ist. Sowohl die Anzahl der Bewertungen als auch die Vergabe von Sternen (maximal 5) vermitteln einen ersten Eindruck davon, was Gäste in den ostdeutschen Bundesländern empfehlen. Erstmals wurde für die fünf ostdeutschen Bundesländer untersucht, über welche Aktivitäten und Freizeiteinrichtungen pro Bundesland am meisten gesprochen wird (Stand: März 2020).

- In Brandenburg liegt die Gedenkstätte Sachsenhausen (3.887 Bewertungen) mit deutlichem Abstand vorn. Auf den Plätzen 2, 3 und 4 folgen Potsdamer Parks und Schlösser (rund 2.400 bis 2.800 Bewertungen). Tropical Islands (1.746 Bewertungen), auch aufgrund seiner Übernachtungsangebote weit über die Grenzen des Bundeslandes hinaus bekannt, liegt auf Platz 5.

- In Mecklenburg-Vorpommern ist das Schweriner Schloss mit 1.257 Bewertungen der Spitzenreiter. Platz 2 belegt das Ozeaneum Stralsund (1.004 Bewertungen). Warnemünde ist gleich zweimal unter den Top 5 zu finden: als Ort (956 Bewertungen) und mit dem Alten Strom (602 Bewertungen). Das Naturerbe Zentrum Rügen mit Baumwipfelpfad und interaktiver Ausstellung liegt auf Platz 4 (726 Bewertungen).
- (Kultur-)Einrichtungen aus Dresden dominieren die sächsischen Top 5. Die Frauenkirche überflügelt alle mit 6.436 Bewertungen. Aber auch Zwinger, Fürstentzug und Grünes Gewölbe kommen jeweils auf mehrere tausend Bewertungen. Da kann nur der Zoo Leipzig mit 2.542 Bewertungen mithalten.
- Mit der Altstadt Quedlinburg (882 Bewertungen), Schloss Wernigerode (810 Bewertungen) und der Harzer Schmalspurbahn (617 Bewertungen) liegen in Sachsen-Anhalt drei Angebote im Harz ganz vorn. Die Grüne Zitadelle und der Magdeburger Dom (492 bzw. 436 Bewertungen) vervollständigen das Ranking.
- Ausschließlich kulturelle beziehungsweise historische Stätten bestimmen die Top 5 in Thüringen: Die Krämerbrücke (1.250 Bewertungen) und der Dom (550 Bewertungen) in Erfurt, die Wartburg (1.188 Bewertungen), die Gedenkstätte Buchenwald (623 Bewertungen) und das Goethe Nationalmuseum in Weimar (562 Bewertungen) sind die in Thüringen am häufigsten bewerteten Angebote.

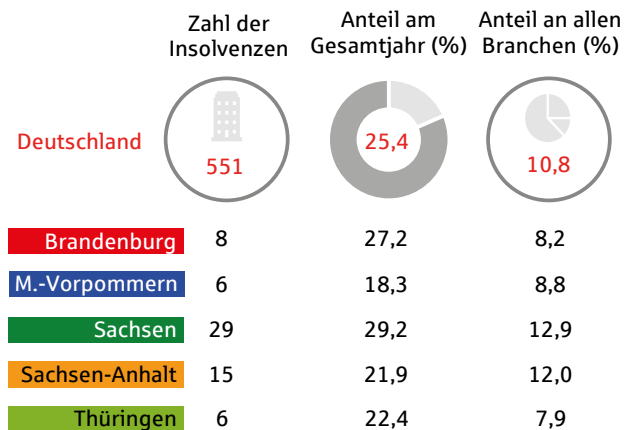
Der Großteil der genannten Einrichtungen erreicht 4,5 von 5 Sternen. Top-Bewertungen mit 5 Sternen hingegen finden sich oft bei Einrichtungen mit hohem Erlebnischarakter wie Escape Games sowie bei entsprechenden Landschaften wie dem Elbsandsteingebirge beziehungsweise Nationalpark Sächsische Schweiz.

## 2 Gastgewerbe

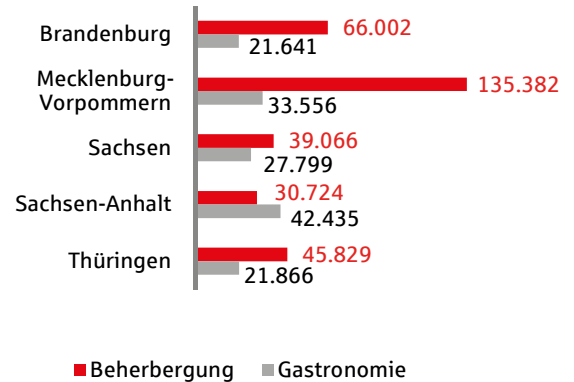
### 2.1 Vorschau auf 2020: Das Gastgewerbe in Zeiten des Coronavirus

Nach mehreren Rekordjahren in Folge und erfolgreichen Zeiten des Wachstums ist die Corona-Pandemie für das Gastgewerbe ein echter Stresstest. Durch die

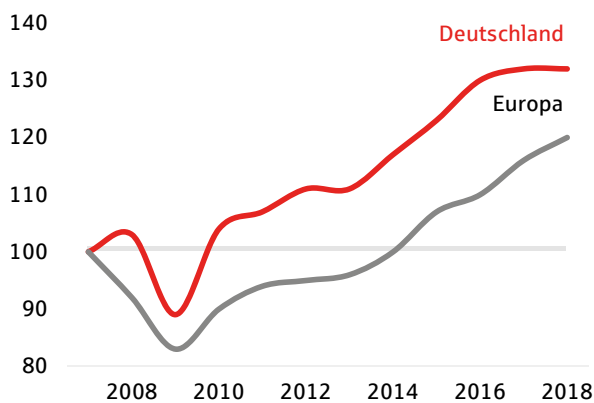
Ø Insolvenzverfahren im Gastgewerbe in den Monaten März-Mai 2017-2019



Innenfinanzierungskraft der gastgewerblichen Betriebe in Ostdeutschland 2018 (in €)



Erholung des RevPAR nach der Finanzkrise (Index 2007 = 100, eigene Darstellung in Anlehnung an STR-Global)



Rückgänge bei Umsatz und Neubuchungen im Gastgewerbe (Stand März 2020, in %)

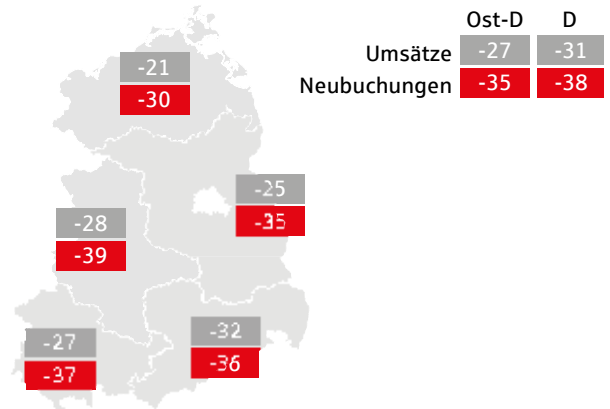


Abb. 10: Ausgewählte Kennzahlen für das ostdeutsche Gastgewerbe mit Blick auf die Corona-Krise

Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, DEHOGA-Blitzumfrage März 2020, STR COVID-19 hotel performance update, Webinar vom 2. April 2020

vergleichsweise niedrigen Eigenkapitalquoten verfügen die meisten Gastgewerbe-Betriebe über wenige Reserven, eine derartige Krise länger durchzustehen. Insbesondere in der Gastronomie, wo die Eigenkapitalquoten meist deutlich im einstelligen (oder sogar negativen) Bereich liegen, dürfte sich die betriebswirtschaftliche Situation noch dramatischer entwickeln.

Neben Prognosen und Schätzungen wird derzeit versucht, mithilfe von Umfragen das Ausmaß der Krise greifbar zu machen. So hatte der DEHOGA bereits Anfang März eine Blitzumfrage gestartet, an der knapp 10.000 Betriebe aus dem deutschen Gastgewerbe

teilnahmen. Damit zeigten sich schon Tage vor landes- und bundesweiten Maßnahmen wie dem touristischen Übernachtungsverbot und Gastronomieschließungen die Auswirkungen der Corona-Krise bei Umsätzen und Neubuchungen. Bis zum 4./5. März war der Umsatz bei den teilnehmenden Unternehmen im Durchschnitt um 31 Prozent zurückgegangen, die Neubuchungen sogar um 38 Prozent. >> **Abb. 10**

Laut Angaben von STR ging die Zahl der verkauften Zimmer im März 2020 im Vergleich zum Vorjahresmonat in Ostdeutschland insgesamt zwischen 50 Prozent (Mecklenburg-Vorpommern) und 65 Prozent (Bran-

denburg) zurück. Im April verschärfte sich die Situation durch den flächendeckenden Shutdown: Ein Minus von knapp 94 Prozent stand für Ostdeutschland zu Buche. Gleichzeitig brach die Zimmerauslastung auf rund 8 Prozent ein und die durchschnittlichen Zimmerpreise sanken von 81 Euro (April 2019) auf nur noch 62 Euro (April 2020).<sup>27</sup>

Durch die Möglichkeit der Wiedereröffnung haben viele Betriebe eine Perspektive bekommen. Dabei müssen jedoch Abstandsregelungen, Kontingentierung und strenge Hygienevorschriften berücksichtigt werden. Nach einer Umfrage des Dehoga benötigen die Betriebe für einen erfolgreichen Wiedereinstieg jedoch nach Eigenangaben rund 70 Prozent ihres durchschnittlichen Umsatzes.<sup>28</sup> Jeder Betrieb muss entsprechend individuell kalkulieren, was eine Eröffnung mit Einschränkungen bedeutet, wenn zum Beispiel in einem Gastronomiebetrieb nur 50 Prozent der Plätze besetzt werden können, jedoch das Personal im Service und Küche annähernd auf Vollbetrieb fahren muss, um den Betrieb sicher zu stellen, zusätzlich aber noch weitere Fixkostenbelastungen entstehen, zum Beispiel durch Sicherheitspersonal, Online-Reservierungssoftware oder Hygienevorschriften. Die Branche wird somit bis zur Aufhebung der Restriktionen weiteren Unterstützungsbedarf haben.

### Corona-Krise: extremer Stresstest für das Gastgewerbe

#### **i** TrustYou entwickelt Indikator zur Belegungsrate in Corona-Zeiten

Als Reaktion auf die Corona-Krise hat TrustYou mit dem Travel Health Index (THI) einen neuen Key Performance Indicator (KPI) geschaffen. Dieser vergleicht auf internationalem Niveau die Zahl der veröffentlichten Bewertungen in 2020 mit denen des Vorjahreszeitraums, als Indikator für die Hotelbelegungsrate. Jede Woche veröffentlicht TrustYou die aktuellen Zahlen. Zum Redaktionsschluss (Mai 2020) hat sich der THI für Deutschland bei 4 eingependelt. Das bedeutet, dass der Anteil der Bewertungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 96 Prozent zurückgegangen ist.<sup>29</sup>

#### **i** Lokalhelden Sachsen – landesweite Kooperation zur Stärkung der Gastronomie

Der DEHOGA Sachsen, das Sächsische Tourismusministerium und der Landestourismusverband Sachsen haben die Online-Plattform „Lokalhelden Sachsen“ initiiert. Dort werden die Liefer- und Abholangebote aus dem ganzen Bundesland gesammelt. Alle interessierten Gastronomen können mitmachen – kostenlos. Die Angebote werden nach „Lieferservice“ und „Speisen zum Abholen“ kategorisiert und zum einfachen Suchen und Finden mit einer Karte dargestellt. Über Ostern konnten die Restaurant- und Gaststättenbesitzer auch Menüs anbieten und die Sachsen so an den Festtagen verwöhnen.<sup>30</sup>

Hinsichtlich der einzelnen Segmente des Gastgewerbes zeigt sich in allen ostdeutschen Bundesländern, dass Gastronomiebetriebe sehr viel häufiger von Insolvenzen betroffen sind als Betriebe in der Beherbergung. Bei ausbleibenden Umsätzen sind Restaurants und Co. also stärker gefährdet. Gleichzeitig konnten in der Gastronomie trotz der Restriktionen noch Umsätze mit Außer-Haus-Verkauf erzielt werden. Zudem sprang dieses Segment durch Ausflügler und Besuche von Einheimischen schneller wieder an als das Beherbergungsgewerbe, wenngleich bei geringen Kapazitäten aufgrund von Abstandsregelungen beziehungsweise Kontingentierungen. Nach Angaben des DEHOGA droht 70.000 Betrieben derzeit die Insolvenz.<sup>31</sup> >> **Abb. 11**

#### Existenzbedrohung trotz Soforthilfen: Hohe Fixkosten und geringe Liquidität

Wegen der vergleichsweise niedrigen Eigenkapitalquoten verfügen die meisten Betriebe im ostdeutschen Gastgewerbe kaum über die Reserven, um eine derartige Krise monatelang durchzustehen. Zwar sind die ostdeutschen Gastronomiebetriebe mit rund 12 Prozent Eigenkapital im Median um einiges besser aufgestellt als vergleichbare bundesdeutsche Betriebe, doch die dramatischen Umsatzeinbußen treffen die Branche auch deshalb so hart, weil die Fixkostenbelastungen besonders hoch sind. Personal- und Mietaufwandsquoten in den ostdeutschen Bundesländern zwischen rund 35 und 46 Prozent drücken auf die Liquidität. Die verhältnismäßig niedrigen Cash-

Flow-Raten von rund 12 Prozent in der dortigen Gastronomie beziehungsweise von knapp 15 Prozent in den Beherbergungsbetrieben machen deutlich, dass den Betrieben im Allgemeinen kaum Mittel zur Verfügung stehen, um die notwendigen Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen durchzuführen. Das geht aus den EBIL-Daten der Sparkassen hervor.

>> **Abb. 12**

Ein Blick in die Umsatzsteuerstatistik bestätigt dieses Bild. Das Gastgewerbe ist kleinteilig geprägt: Etwa 86 Prozent der Betriebe verzeichnen einen Jahresumsatz von weniger als 500.000 Euro, vier von zehn liegen sogar unter 100.000 Euro. Während den Betrieben bundesweit rund 11.000 Euro bis 56.000 Euro des Umsatzes als Innenfinanzierungsmittel zur Verfügung stehen, ist die Situation in Ostdeutschland – anders als beim Eigenkapital – kritisch: Außer in Mecklenburg-Vorpommern (79.000 Euro) kommen die gastgewerblichen Betriebe nur auf einen Cash-Flow von rund 30.000 Euro. Besonders die Gastronomiebetriebe in Brandenburg und die Beherbergungsbetriebe in Sachsen-Anhalt haben wenig Möglichkeiten, auf die Krise zu reagieren: Ihre Innenfinanzierungskraft erreicht nicht einmal 10 Prozent. Investitionsquoten von rund 2 Prozent sind die Folge. Die aktuellen Entwicklungen lassen befürchten, dass viele Betriebe ihre Investitionen bis auf weiteres zurückstellen werden. Denn neben den geringen Eigenkapitalquoten erschwert häufig auch der dynamische Verschuldungsgrad die Kapitalaufnahme. Das bedeutet konkret, dass insbesondere in der Hotellerie rein rechnerisch vier bis acht Jahre benötigt werden, um die Effektivverschuldung aus eigener Kraft zu tilgen.

>> **Abb. 10, Onlineband I Tabellen 19 und 20**

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind die unterschiedlichen Instrumente der Soforthilfen daher notwendig, insbesondere die staatliche Übernahme von Personalkosten und Pachten. Die Zufriedenheit mit den staatlichen Maßnahmen hält sich allerdings in Grenzen, weil dadurch keine Existenzen gerettet werden. Mehr als 82 Prozent der vom DEHOGA befragten Betriebe fordern zusätzliche Unterstützung.<sup>32</sup>

### Was bedeutet das für die Betriebe?

Um abzuschätzen, wie schnell sich das deutsche Gastgewerbe nach der Krise regenerieren könnte, hilft es, einen Blick in die Vergangenheit und ins Ausland zu

werfen. Nach der Finanzkrise 2008 dauerte es knapp zwei Jahre, bis sich der RevPAR (Erlös pro verfügbarem Zimmer) in deutschen Beherbergungsbetrieben wieder erholte. In China hatten innerhalb von zwei Monaten nach dem Corona-Shutdown rund 80 Prozent der Hotels wieder geöffnet, was unter anderem dem Inlandstourismus zu verdanken war.<sup>33</sup> Der Recovery-Check des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes rechnet in einem realistischen Szenario damit, dass branchenweit 35 (Lockerung Mitte Mai bis Ende September) bis 50 (Belegung Oktober 2020 bis Juni 2021) Prozent des Umsatzes bezogen auf 2019 erzielt werden können.<sup>34</sup>

### **i Folgende Websites geben touristischen Betrieben Hilfestellungen:**

- *Kurzarbeitergeld: [www.arbeitsagentur.de/news/corona-virus-informationen-fuer-unternehmen-zum-kurzarbeitergeld](http://www.arbeitsagentur.de/news/corona-virus-informationen-fuer-unternehmen-zum-kurzarbeitergeld)*
- *Sparkassen-Finanzgruppe mit einer Checkliste zum Krisenmanagement für Unternehmen: [www.sparkasse.de/aktuelles/coronavirus-krisenmanagement-firmenkunden.hhm](http://www.sparkasse.de/aktuelles/coronavirus-krisenmanagement-firmenkunden.hhm)*
- *KfW-Sonderprogramme (u. a. Investitionen und Betriebsmittel) für kleine und mittlere Unternehmen sowie für mittelständische und große Unternehmen mit hoher Risikoübernahme: [www.kfw.de](http://www.kfw.de)*
- *Eine Übersicht über die Hilfspakete der Bundesländer: [corona-navigator.de](http://corona-navigator.de). Die Seite wird fortlaufend aktualisiert.*
- *Soforthilfen der Bundesregierung für Kleinbetriebe und Soloselbständige (nur gewerbliche Vermieter) in Kombination mit Soforthilfen der Bundesländer für kleine und mittelständische Unternehmen. Einen Überblick über die Beantragungstellen gibt der Deutsche Tourismusverband: [www.deutschertourismusverband.de/service/coronavirus/hilfsangebote.html](http://www.deutschertourismusverband.de/service/coronavirus/hilfsangebote.html)*
- *Der Deutsche Tourismusverband gibt weiterhin Hinweise auf Liquiditätshilfen, Kurzarbeitergeld und Steuern: [www.deutschertourismusverband.de/service/coronavirus/hilfsangebote.html](http://www.deutschertourismusverband.de/service/coronavirus/hilfsangebote.html)*



# **Kaum Reserven für einen langen Stillstand**

**Die Corona-Pandemie als ultimativer Stresstest für das Gastgewerbe und die Freizeitwirtschaft. Eigenkapital und Innenfinanzierungskraft als Schlüssel für mehr Resilienz.**

## 2.2 Konjunktur- und Marktbewertung

Noch bis in den Januar hinein rechnete die Bundesregierung mit einem allgemeinen Wirtschaftswachstum. Nachdem das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) 2019 um 0,6 Prozent gestiegen war, war auch für 2020 ein Plus von 1,0 Prozent prognostiziert worden. Den neuesten Erwartungen des Internationalen Währungsfonds (IWF) zufolge ist nun mit einem Einbruch des BIPs von 7,0 Prozent zu rechnen. Im ersten Quartal 2020 ging die Wirtschaftsleistung bereits um 2,2 Prozent gegenüber dem vierten Quartal 2019 zurück.<sup>35</sup> Wie gravierend der Einschnitt tatsächlich ausfällt, hängt auch davon ab, wie schnell Produktion und Konsum deutschland- und weltweit nach Ende des Shutdowns wieder anlaufen werden. Nachholeffekte sind je nach Branche nur bedingt, im Gastgewerbe im Grunde gar nicht möglich. Erst für 2021 wird nach aktuellem Stand wieder mit einem deutlichen Wachstum gerechnet.<sup>36</sup>

### Deutsche Wirtschaft steht unter Schock

Die Corona-Krise wirkt sich nicht zuletzt auf das Geschäfts- und Konsumklima aus: Der ifo-Geschäftsklimaindex stürzte im März 2020 auf 85,9 Punkte und damit auf den niedrigsten Wert seit der Finanzkrise im Juli 2009; tatsächlich ist es sogar der stärkste Rückgang seit der Wiedervereinigung. Zum Redaktionsschluss des Tourismusbarometers lag er bei 74,3 Punkten - dem niedrigsten Wert, der jemals gemessen wurde (Stand: April 2020).<sup>37</sup> Allerdings hatte sich laut DIHK-Saisonumfrage schon im Herbst 2019, als noch niemand mit einer Pandemie rechnete, fast jeder fünfte Betrieb im Gastgewerbe pessimistisch gezeigt, was seine Geschäftsaussichten für 2020 anbelangte. Auch die Verbraucherstimmung ist jetzt entsprechend verhalten: Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) prognostizierte für das Konsumklima im Mai einen Wert von -23,4 Punkten, ebenfalls ein historischer Tiefststand. Schon im April lag er mit 2,3 Punkten gerade einmal 0,1 Punkt besser als während der Wirtschaftskrise. Die Einbußen betreffen Konjunktur- und Einkommenserwartung genauso wie die Konsumneigung der Deutschen.<sup>38</sup>

Das Risiko von Betriebsschließungen und Umsatzeinbußen, ausgelöst durch eine virusbedingte Krise, hatte allerdings wohl kaum jemand vorhergesehen. Vor der Corona-Krise war aus Sicht der Befragten nach wie

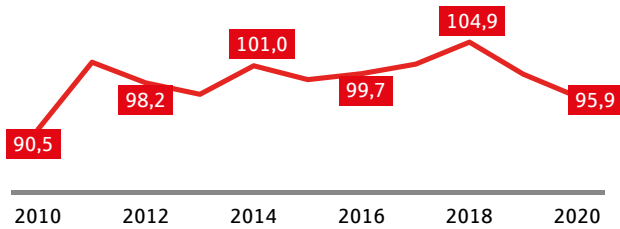
vor der Fachkräftemangel die größte Herausforderung. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, zu denen man die Corona-Krise beziehungsweise die dadurch ausgelösten Reiseverbote und Betriebsschließungen zählen kann, schätzen im Herbst 2019 nur gut 40 Prozent der Befragten als besonders risikobehaftet ein. >> **Abb. 11**

### Positive Signale aus der Vor-Corona-Zeit: Preise und Umsätze steigen

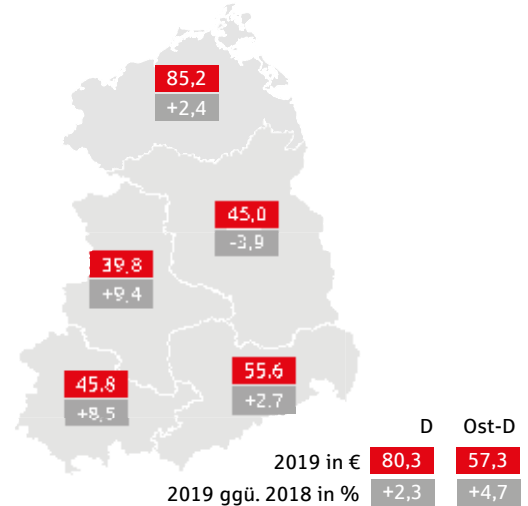
Es bleibt zu hoffen, dass Betriebe mittelfristig wieder an die Zeiten vor der Krise anknüpfen können, zumal sich die Umsätze im Gastgewerbe im vergangenen Jahr erfreulich positiv entwickelt haben. Das galt für Ostdeutschland sowohl real als auch nominal. Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt verbesserten sich um bis zu 5,4 Prozent und lagen damit oberhalb der Deutschlandwerte. Lediglich in Thüringen betrug die nominale Umsatzentwicklung nur 0,4 Prozent, die reale war sogar im Minus, und das trotz Nachfragerekords bei den Beherbergungsbetrieben. Gegenüber 2018 (-0,7 Prozent nominal, -2,7 Prozent real) stabilisierten sich die Zahlen in Thüringen aber immerhin. >> **Abb. 11**

Diese positive Umsatzentwicklung lässt sich unter anderem auf die Leistungsfähigkeit der Beherbergungsbetriebe zurückführen. So gehen auch die Zimmerpreise in Ostdeutschland weiter nach oben; im Vergleich zum Vorjahr haben sie sich nahezu doppelt so stark erhöht wie in Deutschland insgesamt. Maßgeblich dazu beigetragen haben die Betriebe in Thüringen, die ihre Preise durchschnittlich um 9,8 Prozent auf 80 Euro erhöht haben.<sup>39</sup> Die anderen vier Bundesländer setzten jedoch ebenfalls höhere Preise durch. Diese reichten 2019 von rund 69 Euro in Sachsen-Anhalt bis gut 123 Euro in Mecklenburg-Vorpommern. Wie sich die Preise nach der Corona-Krise entwickeln werden, bleibt abzuwarten. Sowohl niedrige Preise, bedingt durch einen Preiskampf und steigende Preissensibilität bei den Gästen, als auch höhere Preise durch Angebotsverknappung und steigende Nachfrage sind denkbar. In puncto Auslastung hat Ostdeutschland ebenfalls doppelt so kräftig zugelegt wie Gesamtdeutschland und lag 2019 nur noch 6,4 Prozentpunkte hinter dem gesamten Bundesgebiet. Die einzelnen Bundesländer entwickeln sich jedoch sehr unterschiedlich: Während Sachsen-Anhalt (+3,7 Prozentpunkte), Mecklenburg-Vorpommern (+1,1 Pro-

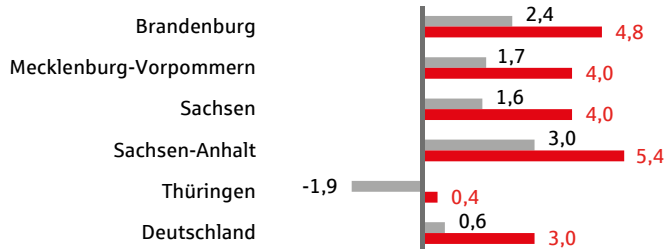
ifo Geschäftsklimaindex für Deutschland (Index 2015 = 100)



RevPAR 2019 in € und Veränderung ggü. 2018 in %



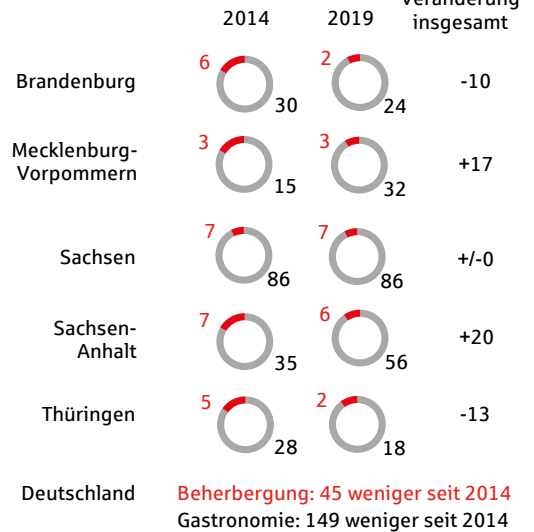
Reale und nominale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe 2019 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



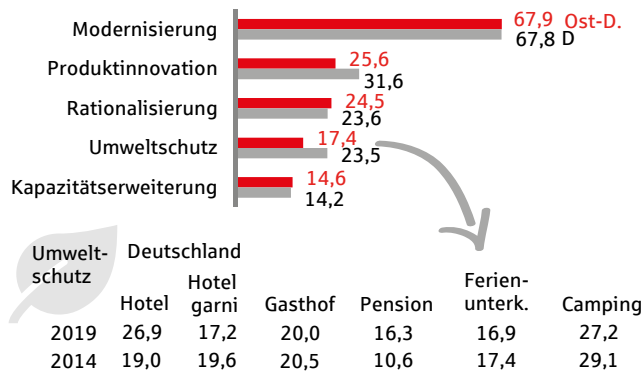
Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im Gastgewerbe (in %)

	2009	2018	2019
Mecklenburg-Vorpommern	14,0	25,8	23,2
Brandenburg	11,3	24,9	27,9
Sachsen	7,0	12,3	14,7
Thüringen	6,3	23,4	11,3
Sachsen-Anhalt	10,2	20,0	15,0
Ostdeutschland	10,4	21,6	19,6
Deutschland	9,6	19,8	17,7

Anzahl Insolvenzverfahren im Gastgewerbe 2014 und 2019



DIHK-Saisonumfrage: Unsere Investitionspläne beziehen sich hauptsächlich auf ... (Gastgewerbe in %)



Wo sehen Sie die größten Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens (Gastgewerbe Ostdeutschland im Herbst 2019; in % der Befragten)?

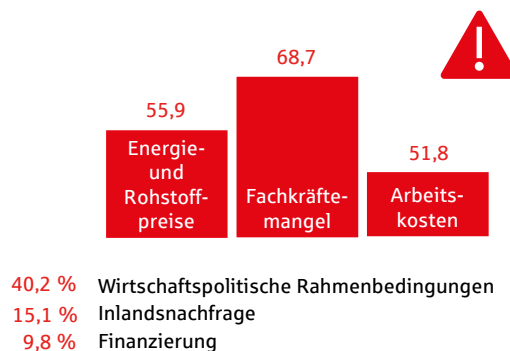


Abb. 11: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das ostdeutsche Gastgewerbe

Quelle: dwif 2020, Daten: Statistisches Bundesamt, DIHK-Saisonumfrage Herbst 2019, Bundesagentur für Arbeit, STR-Global, ifo Institut



zentpunkte) und Sachsen (+0,3 Prozentpunkte) ihre Auslastung steigern konnten, geht sie in Thüringen (-0,7 Prozentpunkte) und Brandenburg (-2,9 Prozentpunkte) zurück. Der RevPAR entwickelte sich fast durchweg positiv und erreichte Werte zwischen 40 und 85 Euro. Nur in Brandenburg war ein Rückgang um 3,9 Prozent zu verzeichnen. >> **Abb. 11**

### **Kurzarbeit im Gastgewerbe: Im April über 3.500-mal so viele Personen betroffen wie im Februar**

Kurzarbeit und die Zukunft der Arbeitsplätze sind drängende Themen in Krisenzeiten. Der Bundesagentur für Arbeit zufolge haben im April 2020 mehr als 587.000 Betriebe deutschlandweit Kurzarbeit angezeigt. Im Vergleich zu einem durchschnittlichen Monat der letzten drei Jahre, in dem rund 800 Unternehmen Kurzarbeit anzeigten, ist der Anstieg enorm. Nach der Finanzkrise gab es im Frühjahr 2009 1,4 Millionen Kurzarbeiter in Deutschland – ein Rekordwert, den die Corona-Krise jedoch um ein Vielfaches übertreffen könnte. Waren im Februar 2020, also vor der Pandemie, nur 170 Personen im Gastgewerbe von Kurzarbeit betroffen, schnellte die Zahl bis Ende April auf über 643.000. Dabei ist die Gastronomie deutlich stärker betroffen als die Beherbergung, denn von den mehr als 84.000 gastgewerblichen Betrieben in Deutschland, die Kurzarbeit anmelden mussten, kommen knapp 71.000 aus der Gastronomie. Die Gründe dafür gehen aus den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (siehe Abschnitt 2.3) hervor. Branchenübergreifend kommt jeder zehnte Kurzarbeiter aus den ostdeutschen Bundesländern, davon mehr als 40 Prozent aus Sachsen.

Dank des umfassenden Hilfspakets der Bundesregierung und der Länder ist es möglich, Entlassungen durch Kurzarbeit zu vermeiden. Die Unternehmen können ihre Mitarbeiter also über einen gewissen Krisenzeitraum hinweg halten. So sparen sie die Kosten für die Personalgewinnung und -einarbeitung nach der Krise und können schneller wieder ihre Produkte und Dienstleistungen auf dem gewohnt hohen Niveau anbieten.

### **Anstieg der Beschäftigtenzahlen, aber Ausbildung im Gastgewerbe bleibt wenig attraktiv**

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im ostdeutschen Gastgewerbe nahm 2019 nochmals um gut 2.200 zu; hinzu kamen 400 geringfügig Beschäftigte. Damit ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stärker gestiegen als 2018, was den Anteil der geringfügig Beschäftigten weiter leicht zurückgehen ließ. Nur in Mecklenburg-Vorpommern ist der Trend gegenläufig.

Unsichere Tendenzen sind auch beim Nachwuchs zu beobachten. Der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen ist in Ostdeutschland zwar gerade rückläufig, in den einzelnen Bundesländern ist dieser Wert jedoch sehr unterschiedlich. Während Vorreiter Thüringen den Anteil unbesetzter Ausbildungsplätze im Vergleich zum Vorjahr mehr als halbieren konnte und der Anteil auch in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern zurückgegangen ist, verzeichnen Brandenburg und Sachsen anteilig mehr unbesetzte Ausbildungsstellen im Gastgewerbe. Mittelfristig ist der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im gesamten ostdeutschen Gastgewerbe gestiegen – obwohl auch die Zahl der Schulabgänger leicht zugenommen hat. Das deutet daraufhin, dass die Berufe in Gastronomie und Beherbergung als wenig attraktiv gelten, was der DGB-Ausbildungsreport bestätigt. >> **Abb. 11**

### **Abgesehen von Corona: Welche Themen beschäftigen die Branche?**

→ **Nachhaltigkeit:** Im Gastgewerbe wird das Thema Nachhaltigkeit immer wichtiger. Das zeigen auch die Ergebnisse der DIHK-Saisonumfrage. Dennoch wird erst in den Umweltschutz investiert, wenn es neben Modernisierungen und Produktinnovation genügend finanzieller Spielraum bleibt. Müssen Betriebe jedoch um ihr Überleben kämpfen, wird Nachhaltigkeit zur Nebensache. Grundsätzlich aber haben all jene grünen Investitionen eine Chance, die zu Kosteneinsparungen führen. Das kann ein Stromanbieterwechsel sein genauso wie die Kooperation mit einem regionalen Lieferanten. >> **Abb. 11**

→ **Digitalisierung:** Dass digitale Prozesse auch vor dem Gastgewerbe nicht haltmachen, ist kein Ge-

heimnis mehr. Aber wird sich die Corona-Krise mittelfristig auch auf das Tagungsverhalten auswirken? Video-Konferenzsysteme werden ihren Vormarschkurs vermutlich fortsetzen und somit kleinere Vor-Ort-Seminare, Workshops etc. womöglich künftig ersetzen. Das hätte insbesondere für das Geschäftsreisesegment weitreichende Folgen.

### **i** **Einschätzungen aktueller Entscheidungen – Mehrwertsteuersenkung und Kurzarbeitergeld**

*Befristete Mehrwertsteuersenkung für Speisen auf 7 Prozent ab dem 1. Juli 2020 für ein Jahr*

→ *Einschätzung: Bereits vor der Corona-Krise wurden die Forderungen nach einer Ausdehnung der Mehrwertsteuersenkung auf die Gastronomie lauter. Dadurch erhofft man sich ähnlich positive Effekte, wie sie 2010 im Rahmen der Mehrwertsteuersenkung in der Hotellerie zu beobachten waren (Anhebung der Gehälter, gesteigerte Investitionen etc.). Die durch die Senkung freiwerdenden Gelder können eine zusätzliche Hilfe im Kampf gegen die Auswirkungen der Krise sein, allerdings wird die Wirkung dieser Hilfsmaßnahme erst zeitverzögert zu beobachten sein. Solange die aktuellen Einschränkungen aufrechterhalten bleiben, werden die Effekte vermutlich weitestgehend ausbleiben. Auch nach einem Re-Start wird womöglich einige Zeit vergehen, ehe sich vergleichbare Effekte wie bei der Mehrwertsteuersenkung in der Hotellerie erzielen lassen, da viele Betriebe unter Umständen noch mit den „Aufräumarbeiten“ der Corona-Auswirkungen beschäftigt sind. Die gewonnenen Einsparungen werden aller Voraussicht nach in die betriebliche Existenzsicherung fließen.*

*Erhöhung des Kurzarbeitergeldes ab dem 4. Monat auf 70 und 77 Prozent und ab dem 7. Monat auf 80 und 87 Prozent, Voraussetzung: mindestens 50 Prozent der regulären Arbeitszeit entfällt*

→ *Einschätzung: Dieser Beschluss ist für die Seite der Arbeitnehmer innerhalb der Tourismusindustrie, insbesondere innerhalb des Gastgewerbes, enorm hilfreich, da die Bruttolöhne im Vergleich zu anderen Branchen verhältnismäßig gering sind. Die Gründe hierfür liegen bspw. auch darin, dass Trinkgelder,*

*Zuschläge (Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge etc.) und Co. bei der Bemessung des Kurzarbeitergeldes nicht berücksichtigt werden. Fraglich ist, ob die verbesserte Regelung für Trinkgeld- und zuschlagsabhängige Berufe auch ausreichend ist. Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch die Sicherstellung der erforderlichen personellen Kapazitäten und eine digitale Abwicklung der neuen Kurzarbeiterregelung innerhalb der Bundesagentur für Arbeit.*

### **2.3** **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 7.800 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen.<sup>40</sup> Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellsten Daten aus dem Jahr 2018.<sup>41</sup> Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.*

#### **Positiver Trend bei Cash-Flow und Umsatzrendite**

Die EBIL-Daten des Jahres 2018 sind von Corona noch unberührt und ermöglichen somit, ebenso wie die folgenden Daten für 2019, eine Orientierung im Hinblick auf die Ausgangssituation der ostdeutschen Betriebe. Die Gewinnmargen im ostdeutschen Gastgewerbe blieben stabil und entwickelten sich ähnlich wie die der Betriebe deutschlandweit: Langfristig stieg die Umsatzrendite in Ostdeutschland um 2,2 Prozentpunkte an, im Vergleich zum Vorjahr ist sie allerdings leicht gesunken. Zudem liegt sie auf einem niedrigeren Niveau als bundesweit. Ursächlich für den jüngsten Rückgang sind vor allem die Gastronomiebetriebe: In drei der fünf Bundesländer erzielte dieser Branchenteil im Vergleich zu 2017 geringere Umsatzrenditen, allen voran Mecklenburg-Vorpommern mit

-6,7 Prozentpunkten und Sachsen mit -2,8 Prozentpunkten. Die Beherbergungsbetriebe schneiden besser ab, besonders in Mecklenburg-Vorpommern (+3,7 Prozentpunkte) und Brandenburg (+2,1 Prozentpunkte). Insgesamt sind Mecklenburg-Vorpommern (Beherbergung) und Sachsen-Anhalt (Gastronomie) die einzigen Bundesländer, die Gewinnmargen im zweistelligen Bereich erwirtschaften konnten. Damit liegen sie deutlich über dem Bundeswert. >> **Abb. 12**

Die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen, abgebildet in der Cash-Flow-Rate, zeigt ähnliche Entwicklungen: langfristig im Median positiv (+1,2 Prozentpunkte im ostdeutschen Gastgewerbe), kurzfristig leicht negativ (-0,2), aber immer etwas besser als Deutschland insgesamt. Das heißt konkret: Der Abstand zwischen der deutschlandweiten und der ostdeutschen Cash-Flow-Rate beträgt im Gastgewerbe nur noch 0,6 Prozentpunkte. Diese Entwicklung ist nicht zuletzt den Gastronomiebetrieben in Sachsen-Anhalt geschuldet: Sie erreichten mit 19,1 Prozent die höchste Cash-Flow-Rate und konnten sich am deutlichsten verbessern. Bei den Beherbergungsbetrieben erwirtschafteten Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg den größten Handlungsspielraum, doch auch die sächsischen Unternehmen konnten sich mit +2,6 Prozentpunkten im Vergleich zu 2017 steigern. Der verhältnismäßig größte Verlierer im Jahr 2018 war das Gastgewerbe in Thüringen mit Rückgängen von 1,3 Prozentpunkten; nach absoluten Werten bleibt Sachsen jedoch das Schlusslicht. Die gute Nachfrageentwicklung in Thüringen im vergangenen Jahr dürfte sich aber auch positiv auf die künftige Cash-Flow-Rate niederschlagen. >> **Abb. 12**

### Steigende Kosten in (fast) allen Bereichen

Wenn Gewinnmarge und Cash-Flow-Rate zurückgehen, kann dies unter anderem auf steigende Aufwendungen im Unternehmen zurückzuführen sein. Der größte Posten sind die Personalkosten, die im Median mindestens ein knappes Drittel des Umsatzes ausmachen. Mittlerweile liegen sie im ostdeutschen Gastgewerbe fast 3 Prozentpunkte über dem Bundesgebiet; vor zehn Jahren war es nicht einmal ein Prozentpunkt. Das ist auch ein Hinweis darauf, dass die aus betrieblicher Sicht notwendigen Preiserhöhungen am Markt noch nicht durchgesetzt werden können. Einzig Sachsen bewegt sich gegen den Trend und konnte seine

Personalkostenanteile im Vergleich zum Vorjahr um 1,2 Prozentpunkte senken. Die anderen Länder hingegen verzeichnen Anstiege um 0,1 (Thüringen) bis 3,6 Prozentpunkte (Brandenburg). Das ist allerdings nicht unbedingt negativ zu bewerten, sondern kann auch ein Zeichen für Investitionen in Servicequalität und/oder Mitarbeiterbindung sein. Der Mietaufwand ist 2018 nach leichten Rückgängen im Vorjahr wieder angestiegen. Auch hier lassen sich Unterschiede zwischen den Bundesländern erkennen. In Brandenburg und Thüringen sind die prozentualen Kosten für Miete gesunken, während sie in den anderen Ländern gestiegen sind. Die etwas geringeren Mietkosten betreffen jedoch ausschließlich die Gastronomiebetriebe, in der Beherbergungsbranche sind die Mietaufwendungen höher. Das könnte an den unterschiedlichen Pachtmodellen liegen, wonach bei steigendem Umsatz die Mietaufwendungen steigen (Umsatzpacht) oder diese trotz sinkender Umsätze anteilig steigen (Fixpacht). Auch der Kostenblock der Zinsaufwendungen ist kurzfristig leicht um 0,1 (Sachsen-Anhalt) bis 0,6 Prozentpunkte (Sachsen) gestiegen. Und wieder geht der anteilige Kostenanstieg auf das Konto der Beherbergungsbetriebe, lediglich Thüringen entwickelt sich gegenläufig (-0,3 Prozentpunkte). Betrachtet man jedoch die langfristige Entwicklung im Zehnjahresvergleich, ist die Zinsquote im ostdeutschen Gastgewerbe deutlich gesunken, und zwar um fast 3 Prozentpunkte. Zum einen bedeutet das geringere laufende Kosten für die Betriebe, zum anderen können sinkende Zinsaufwendungen aber auch auf auslaufende Kredite und rückläufige Investitionstätigkeit hindeuten. >> **Onlineband I Tabellen 19 und 20**

### Mehr Eigenkapital verbessert die Investitionslaune – aber nicht überall

Die Investitionslaune hat sich im Vergleich zum Vorjahr vor allem in den Beherbergungsbetrieben verschlechtert. Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt verzeichneten mit -0,9 Prozentpunkten den deutlichsten Rückgang; nur in Brandenburg gab es mehr Investitionen gemessen am Umsatz. In der Gastronomie hingegen investierten die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern am meisten, während die Gastronomen in Sachsen-Anhalt und Brandenburg zurückhaltender sind. Die Eigenkapitalquote böte indes gute Voraussetzungen für Investitionen, denn mittlerweile langfristig hat sie sich in den gastgewerblichen-Betrieben aller ostdeutschen Bundesländer er-

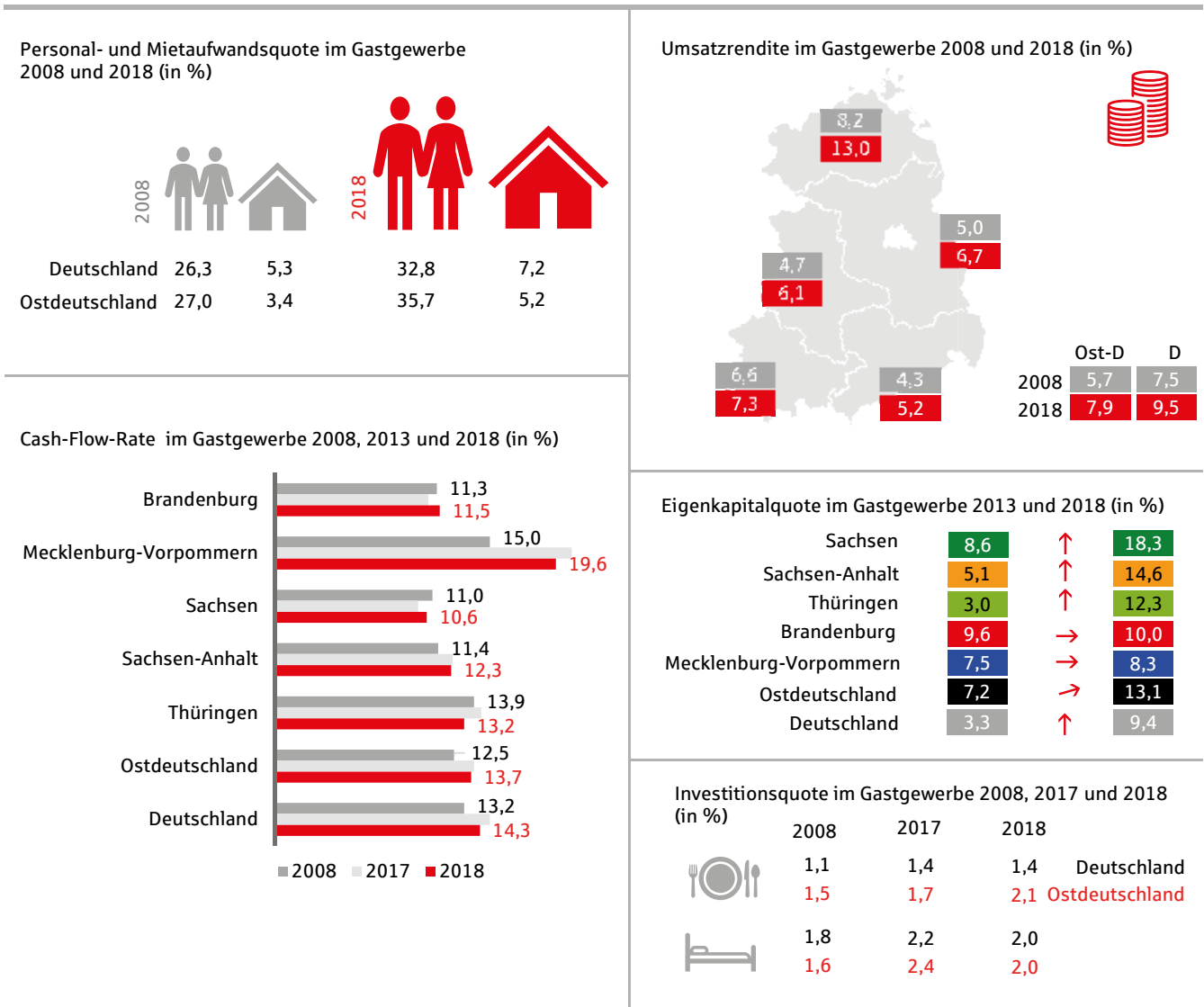


Abb. 12: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des ostdeutschen Gastgewerbes  
Quelle: dwif 2020, Daten: DSV 2020 (Sonderauswertung EBIL)

höht. Gegenüber 2017 hat die Eigenkapitalquote in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt jedoch abgenommen, in Sachsen, Thüringen und Brandenburg ist sie gestiegen. Der dadurch entstandene größere finanzielle Spielraum ermöglicht den Betrieben, ihre Schulden schneller zu tilgen, mehr zu investieren oder versetzt sie bei der Kreditvergabe in eine bessere Position – und in Krisenzeiten ist diese Kennzahl wichtiger denn je. >> **Abb. 12**

### 3 Qualität der Betriebe

Inwiefern wird sich die Corona-Krise auch auf die Qualität im Tourismus auswirken? Sind Qualitätsinitiati-

ven in Anbetracht der aktuellen Situation obsolet oder notwendiger denn je? Klar ist: Viele Betriebe hatten und haben andere Sorgen, als sich Gedanken um die Zufriedenheit ihrer Gäste zu machen. Immer wieder und gerade jetzt stehen Existenzen auf dem Spiel, liquide Mittel werden knapp und knapper. Und auch auf den einschlägigen Bewertungsportalen schlagen sich die aktuellen Einschränkungen und Betriebsschließungen wegen des Coronavirus in Form einer deutlichen Abwärtsbewegung nieder: Laut TrustYou<sup>42</sup> verzeichneten die Bewertungsportale für die Hotellerie in Deutschland in den Wochen nach dem Shutdown im März 2020 bis zu 97 Prozent weniger Online-Bewertungen als im Vorjahreszeitraum.

## Qualität in Zeiten vor und nach Corona: So wichtig wie eh und je

Das alles darf jedoch nicht dazu führen, die Qualität zu vernachlässigen. Auch diese Krise wird enden, Menschen werden wieder reisen. Und diese Menschen bleiben Gäste mit hohen Qualitätserwartungen. Dass sie eventuell vorübergehend mehr auf den Preis eines Angebotes achten müssen, bedeutet nicht, dass ihr Anspruch an das Qualitätsniveau sinkt. Insofern gilt wie eh und je: Investitionen in die Qualität der Hardware und Verbesserungen der Serviceleistung sind die Basis für zufriedene Gäste – und damit für eine bessere Auslastung, größere Preisspielräume und eine höhere Wertschöpfung für den eigenen Betrieb. Die gängigen Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme können mit Blick auf das Qualitätsbewusstsein der Betreiber und ihres Teams sowie bei der Qualitätssteigerung im eigenen Betrieb eine wichtige Unterstützung sein.

### **i** Qualität als wichtiges Handlungsfeld in der nationalen Tourismusstrategie

*Im April 2019 hat das Bundeskabinett die Eckpunkte für die neue nationale Tourismusstrategie beschlossen. Diese umfasst drei übergeordnete politische Ziele: Sie soll die inländische Wertschöpfung erhöhen, die Lebensqualität der in Deutschland lebenden Menschen nachhaltig steigern und einen Beitrag zur internationalen Stabilität leisten. Dabei steht das Streben nach einem Qualitätstourismus im Fokus. Die Ziele sind mit verschiedenen Handlungsfeldern untersetzt, zu denen die Bundesregierung in einem Dialogprozess einen Aktionsplan mit konkreten Maßnahmen erarbeitet.<sup>43</sup>*

### Gästezufriedenheit

Die Gästezufriedenheit in Ostdeutschland nimmt weiter zu. 2019 hat sich der TrustScore in den fünf Bundesländern insgesamt um 0,8 Punkte verbessert. Damit stiegen die Zufriedenheitswerte zwar etwas schneller als im Rest der Bundesrepublik, dennoch

blieb der Ostdeutschlandwert auch Anfang 2020 noch mehr als einen TrustScore-Punkt hinter dem deutschlandweiten Durchschnitt zurück. Sachsen, ohnehin Spitzenreiter in Ostdeutschland und das einzige neue Bundesland mit einem über dem deutschen Durchschnitt liegenden Score-Wert, legte am stärksten zu und verteidigte erfolgreich den vierten Platz im Ländervergleich. Alle anderen ostdeutschen Länder rangieren weiterhin im Mittelfeld der Qualitäts-Bundesliga. >> **Abb. 13, Onlineband I Tabelle 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 (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.*

### **i** TrustYou Sentiment Analysis

*Die sogenannte Sentiment Analysis erfasst auch die in den Freitexten der Bewertungsportale geäußerten Meinungen der Gäste zur Unterkunft und wertet diese über Algorithmen aus. Sie 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.*

*Ostdeutschland holt bei der Gästezufriedenheit leicht auf.*

Besonders erfreulich ist die gute Platzierung der ostdeutschen Mittelgebirge: So führen die Sächsische Schweiz (Platz 14 bundesweit), das Erzgebirge (Platz 28) und das Vogtland (sächsischer Teil: Platz 32; thüringischer Teil: Platz 45) nicht nur das Destinationsranking im Osten an, sie haben auch deutlich zufriedenere Gäste als ihre Mitbewerber in anderen Regionen. Und auch die Städte und städtisch geprägten Regionen bilanzieren überdurchschnittlich gute Gästebewertungen, allen voran Dresden mit einem für Stadtdestinationen untypisch hohen Zufriedenheitsscore. Mit 84,6 Punkten liegt dieser fast 5 Punkte über dem Mittelwert. Dahingegen enttäuschen nahezu alle ostdeutschen Seen- und Flussregionen mit einem unterdurchschnittlichen TrustScore im Vergleich zu anderen Vertretern dieses Destinationstyps. An die in puncto Gästezufriedenheit überaus erfolgreichen Bergregionen im Süden Deutschlands reicht jedoch kein ostdeutsches Reisegebiet heran. Denn das Alpenvorland vom Allgäu bis zum Berchtesgadener Land setzt die Messlatte hoch: Die Benchmarkwerte liegen hier zum größten Teil über 90 Punkten. Ein aktives Bewertungsmanagement der Betriebe und ein hoher Stammgastanteil begünstigen dieses Ranking. >> **Abb. 13**

*Die Qualität der Kernangebote stimmt, aber es gibt Investitionsbedarf beim ÖPNV und beim kulturellen Angebot.*

Darüber hinaus lohnt sich ein Blick in den Qualitätsmonitor Deutschlandtourismus:<sup>44</sup> Geht es um das Preis-Leistungs-Verhältnis der touristischen Angebote, so sind die Gäste in Ostdeutschland überaus zufrieden. Sowohl bei der Gesamtbewertung als auch beim Kernangebot Unterkunft und Gastronomie liegen die Noten der fünf Länder über dem Bundesdurchschnitt. Deutlich schlechter wird hingegen das Preis-Leistungs-Verhältnis von kulturellen Angeboten und öffentlichem Personennahverkehr bewertet. Hier hat Ostdeutschland offenbar hohen Handlungsbedarf, nicht zuletzt im Sinne marktgerechter Produktentwicklung. Praxistipps für diese beiden Bereiche waren 2019 Thema des Tourismusbarometers.

## Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme

Angesichts der bloßen Zahlen könnte man zu dem Schluss kommen, dass Qualität im Ostdeutschland-Tourismus eine immer geringere Rolle spielt. Sowohl bei den Klassifizierungsinitiativen für Hotellerie und Ferienwohnungsmarkt sowie bei den wichtigsten thematischen Labeln als auch im Qualitätsmanagement hält der rückläufige Trend, gemessen an der Zahl der teilnehmenden Betriebe, an.

### **i Fokus Nachhaltigkeit: Neue Label im Sparkassen-Tourismusbarometer**

*Das Thema Nachhaltigkeit ist längst ein touristisches Dauerthema. Daher werden im Tourismusbarometer ab sofort zwei neue Umweltsiegel in das Monitoring mit aufgenommen:*

- *Der DEHOGA-Umweltcheck richtet sich an gastgewerbliche Betriebe und wird in drei Auszeichnungsstufen (Gold, Silber und Bronze) vergeben. Der Kriterienkatalog umfasst vier Bereiche: Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Abfallaufkommen/Restmüll und Lebensmittel (regional, fair gehandelt, Bio etc.). Für jede Kategorie sind differenzierte Werte festgelegt.<sup>45</sup>*
- *Das Nachhaltigkeitszertifikat GreenSign unterstützt Hotels bei der Positionierung als nachhaltiger Betrieb. Anders als beim DEHOGA-Umweltcheck kommen neben ökologischen auch ökonomische und soziale Aspekte zum Tragen. Die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung erfolgt anhand eines fünfstufigen Systems (GreenSign Level 1 bis GreenSign Level 5). Die Grundlage dieser Zertifizierung bilden sieben Kernbereiche für nachhaltiges Wirtschaften: Management und Kommunikation, Umwelt (Energie, Wasser und Abfall), Einkauf, Regionalität, Qualitätsmanagement und nachhaltige Entwicklung, soziale Verantwortung und wirtschaftliche Verantwortung.<sup>46</sup>*

*Rückläufiger Trend bei den gängigen Qualitätsinitiativen setzt sich fort. Die Corona-Krise könnte diese Entwicklung forcieren.*

Die Zahl der DTV-klassifizierten Ferienwohnungen und -häuser ist seit 2015 deutschlandweit um ein gutes Fünftel gesunken, in Ostdeutschland um fast 10 Prozent. Die Sternehotels verloren im selben Zeitraum mehr als jedes zehnte Haus. Gleichzeitig ist der Anteil der hochdekorierten Objekte (4 bis 5 Sterne) deutlich angestiegen. Im Umkehrschluss bedeutet das: Insbesondere für die „Mittelklasse“ lohnt sich der Zertifizierungsaufwand offenbar immer weniger, weil die Kosten höher sind als der empfundene Nutzen. In Anbetracht der aktuellen Situation – ausgelöst durch die Corona-Krise – wird es im laufenden Jahr sehr wahrscheinlich zu einer weiteren Austrittswelle kommen, da sich viele Betriebe eine Verlängerung ihrer Sterne Zertifizierung vorerst nicht (mehr) leisten wollen. Auch um die Initiative ServiceQualität Deutschland stand es bereits vor dem Shutdown nicht zum Besten. Seit 2013 verliert das dreistufige Qualitätsmanagementsystem, das in erster Linie ein höheres Qualitätsbewusstsein nach innen verfolgt, an Teilnehmerbetrieben in ganz Deutschland. Im Westen der Republik hat sich die Zahl seitdem halbiert, im Osten ist sie um knapp ein Viertel geschrumpft. >> **Abb. 13, Onlineband I Tabelle 25 und 26**

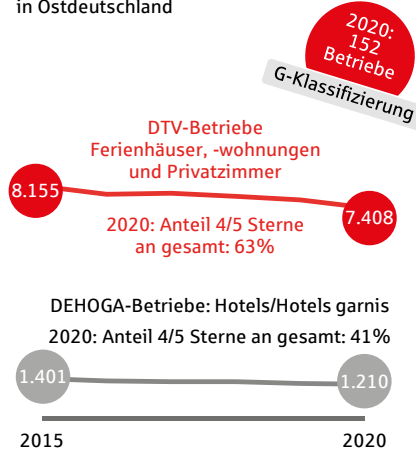
res Deutschland als auch die Bett+Bike-Community melden seit Jahren sinkende Teilnehmerzahlen, von denen kaum eine Region in Deutschland verschont bleibt. Einzig die noch recht jungen Siegel für Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit legen – wenn auch auf recht niedrigem absoluten Niveau – an Teilnehmern zu. Dass hier noch viel Luft nach oben ist, zeigen die fast gänzlich weißen Flecken in einigen ostdeutschen Bundesländern: So konnte die Initiative Reisen für Alle in Sachsen und Brandenburg bislang kaum Fuß fassen, während Thüringen die mit Abstand wenigsten nach Umweltcheck und Co. zertifizierten Angebote aufweist. Generell ist festzustellen: Wo Tourismusorganisationen ein aktives Qualitätsmanagement betreiben, lassen sich mehr Betriebe klassifizieren beziehungsweise zertifizieren. >> **Abb. 13, Onlineband I Tabelle 22**

**i Beispiel: Schlosshotel Blankenburg setzt Nachhaltigkeitsmaßstäbe**

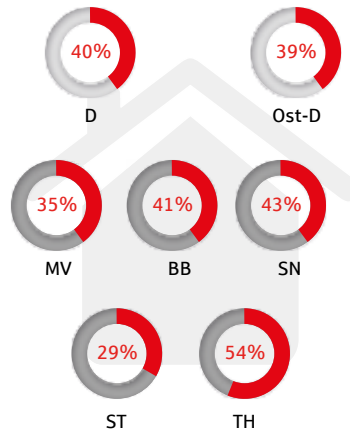
*Das Schlosshotel Blankenburg ist mit der Green-Sign-Zertifizierung Level 4 ausgezeichnet. Zu den Aktivitäten der Unterkunft rund um Nachhaltigkeit zählen Ladesäulen für Elektrofahrzeuge, regionale Partner bei Essen & Trinken, regelmäßige Berechnung der verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen, Analyse des Reduktionspotenzials sowie Ausgleich der nicht-vermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen durch zertifizierte Klimaschutzprojekte. In Ostdeutschland sind aktuell zwölf Beherbergungsbetriebe mit den höchsten Levels 4 und 5 zertifiziert.<sup>47</sup>*

Ähnlich ergeht es seit Jahren den etablierten Zertifizierungsinitiativen für den Rad- und Wandertourismus. Denn sowohl der Qualitätsgastgeber Wanderba-

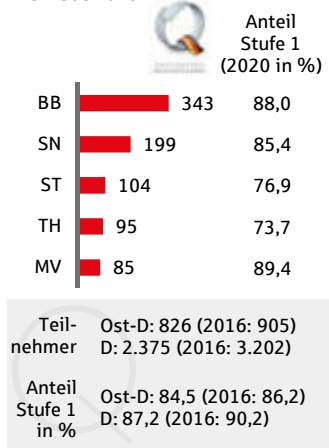
Entwicklung der klassifizierten Betriebe in Ostdeutschland



Anteil DEHOGA-zertifizierter Betriebe an Hotels (garnis) in Ostdeutschland 2020



ServiceQualität Deutschland-Betriebe 2020



Ausgewählte Qualitätsinitiativen in Ostdeutschland

Entwicklung der Teilnehmerbetriebe

2015	2020
1.214	1.105
185	128
240	249
23 (2016)	224
186	204
	12
Neu im TB seit 2020	38

- Bett+Bike-Betriebe**
- Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland**
- ADAC-Campingplätze**
- Reisen für Alle**
- i-Marke**
- DEHOGA-Umweltcheck**
- GreenSign Hotels**

TOP 2020 Top-Region in Ostdeutschland (Zahl der Teilnehmerbetriebe 2020)

- Seenland Oder-Spree (92)
- Thüringer Wald (39)
- Meckl. Schweiz/Seenplatte (32)
- Magdeburg, Elbe-Börde-Heide (31)
- Thüringer Wald (24)
- Erzgebirge (3)
- Harz und Harzvorland (5)

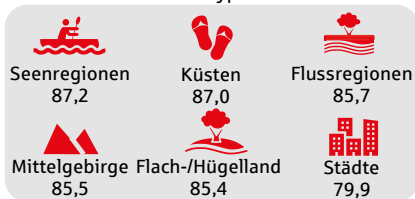
TrustScore (0-100 Punkte)

- ostdeutsche Bundesländer 2020 -

SN	86,1	+0,9
MV	84,8	+0,8
TH	84,1	+0,7
ST	84,1	+0,6
BB	83,2	+0,7
Ost-D	84,7	+0,8
D	85,8	+0,7

2020 ggü. 2019 in Punkten\*

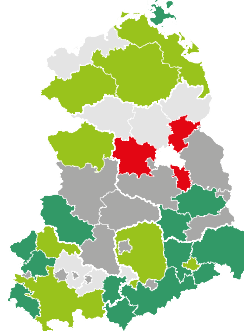
- Destinationstypen D 2020 -



TRUSTYOU

- Reisegebiete 2020 -

- ≥ 85
- < 85 bis ≥ 84
- < 84 bis ≥ 83
- < 83 bis ≥ 82
- < 82



- Kategoriewerte 2020 -

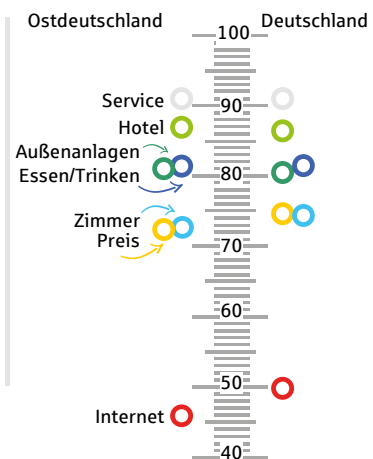


Abb. 13: Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Tourismus in Ostdeutschland

Quelle: dwif 2020, 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 (Stand: Januar 2020), Deutscher Hotel und Gaststättenverband e. V. – DEHOGA-Umweltcheck (jeweils Stand: Januar 2020), ADFC Sachsen – Bett+Bike (Stand: Februar 2020), TrustYou GmbH\*49





IV

**Agilität und  
New Work**

# Agilität und New Work

## 1 Komplexe Rahmenbedingungen

Technologische und strukturelle Neuerungen haben auf dem Weg zu einer wissensbasierten Gesellschaft zahlreiche Veränderungen in der Arbeitswelt zur Folge. Dabei gilt es, den Wandel in der Arbeitswelt nicht nur als technologische Entwicklung, sondern auch als gesellschaftliche Frage mit tiefgreifenden Konsequenzen zu begreifen. Immerhin haben sich die innere Haltung und die Bedürfnisse im Hinblick auf die Arbeitswelt bereits erheblich verändert. Da davon natürlich auch die Tourismusbranche betroffen ist, hat sich der Beirat des Tourismusbarometers Ostdeutschland in diesem Jahr für das Branchenthema „Agilität und New Work“ entschieden.<sup>49</sup> Einen ersten Einblick in die Praxis liefern die drei folgenden Beispiele.



### Exkurs: Agile Unternehmen, ein branchenübergreifendes Thema

#### Agiles Projektmanagement in der Ostfriesland Tourismus GmbH

2016 startete die Ostfriesland Tourismus GmbH einen Umstrukturierungsprozess mit dem Ziel, sich als moderne, agile Tourismusmarketingorganisation zukunftsfähig aufzustellen. Dazu gehören schnelle Reaktionszeiten, laufende Fortbildungen der Mitarbeiter, eine Ermutigung zu freiem, selbständigem Handeln sowie der Einsatz innovativer Marketingformate. Grundlage des Prozesses ist die Kaizen-Philosophie. Bei diesem japanischen Managementkonzept geht es darum, Abläufe schrittweise zu verbessern. Jede Handlung und jedes Produkt wird einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterzogen. Agiles Projektmanagement hilft dabei, alle Unternehmensbereiche ständig zu evaluieren und anzupassen; zeitfressende Aufgaben werden optimiert oder abgeschafft. Dadurch entstehen Freiräume für neue Ideen, ohne die Projekte wie

*PokemonGo und Ostfriesland Second, nicht hätten realisiert werden können. Mittels der Arbeitsmethode Scrum werden alle Projekte nach Priorität und Aufgaben in sogenannte Sprints eingeteilt. Bei den Scrum-Meetups und -Dailys werden die Aufgaben im Team koordiniert und gemeinsam gelöst. Vor allem das Online-Marketing profitiert davon. Die Ostfriesland Tourismus GmbH hat gezeigt, dass sich der Mut, Neues auszuprobieren, auszahlt.<sup>50</sup>*

#### 25-Stunden-Woche in einem Softwareunternehmen

*Lasse Rheingans, der Eigentümer der Bielefelder Software- und Beratungsagentur Digital Enabler, hat Ende vergangenen Jahres die 25-Stunden-Woche eingeführt – bei vollem Lohnausgleich. Er ist der Meinung: „Ich muss mich bei den neuen Mitarbeitern irgendwie bewerben“, und fragte sie, ob sie nicht 15 Stunden weniger pro Woche arbeiten wollten. Alle Mitarbeiter plädierten für die Verkürzung und Verdichtung des Arbeitstags. Seine Mitarbeiter finden, dass sie jetzt deutlich konzentrierter seien. Rheingans, der ein positives Menschenbild hat, hält die Behauptung, junge Leute der Generation Y würden sich nicht mehr richtig reinhängen, für Unfug. Die Jungen hätten nur „eine andere Definition von Arbeit“. Vielleicht brauchen sie ja Abenteurer wie ihn, um diese Definition mit Leben zu füllen, und Arbeitgeber, für die es wichtig ist, auf Menschen einzugehen, und die deren Motivation und Ideen wertschätzen.*

#### Die „Neuerfindung der Organisation“ beim Sozialunternehmen Ashoka

*Die 15 Mitarbeiter von Ashoka Deutschland wollen mit ihrem Netzwerk die Lebensqualität der deutschen Bevölkerung verbessern. Einer von ihnen ist der Philosoph und Harvard-Absolvent Rainer Höll.*



Abb. 14: Das diesjährige Branchenthema – ein partizipativer Prozess  
Quelle: dwif 2020

Er gründete Bildungsinitiativen und arbeitete für die Robert-Bosch-Stiftung, bevor er zu Ashoka kam. Fündig wurde der Ashoka-Mitstreiter bei Frédéric Laloux und dessen These von der „Neuerfindung der Organisationen“. In der entsprechenden Studie wendet sich Laloux gegen hierarchische Unternehmen, in denen jeder nur auf den eigenen Vorteil schaut und sich von allen anderen und dem Leben selbst entfremdet fühlt. Laloux legt dar: Es geht auch anders. Ob eine niederländische Firma für mobile Krankenpflege, ein französischer Autozulieferer oder ein globaler Kraftwerksbetreiber – in allen Unternehmen führen die Mitarbeiter sich in eigenverantwortlichen Teams selbst.<sup>51</sup>

→ Agile Unternehmen und Organisationen stellen den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Anpassungsmaßnahmen an radikale Marktentwicklungen und die sich stark verändernden Mitarbeiterbedürfnisse. Dieser Fokus schlägt sich auch in der interaktiven Erarbeitung des diesjährigen Branchenthemas nieder: Im Rahmen von fünf regionalen Workshops in Ostdeutschland, vier Fokusgruppen mit Studenten, Schülern, Auszubildende und Chefs sowie diverser Experteninterviews<sup>52</sup>, ergänzt durch zwei ostdeutschlandweite Online-Befragungen von Tourismusorganisationen sowie Mitarbeitern in Tourismusbetrieben mit ins-

gesamt rund 450 Teilnehmern, wurden theoretische Erkenntnisse und Konzepte auf Praxis- und Branchenrelevanz hin überprüft und präzisiert. Im Zentrum stand dabei die Frage, was sich aktuell für den Einzelnen in der Arbeitswelt verändern muss und was auch in Zukunft bleiben kann und soll. Die wichtigsten Ergebnisse, Themen und Aussagen aus den empirischen Arbeiten sind Bestandteile der folgenden Kapitel und Infografiken. >> **Abb. 14**

**Der Traum von morgen: Wie stellen sich Schüler, Studenten und Auszubildende ihre berufliche Zukunft und ein attraktives Unternehmen vor?**

In der Shell Jugendstudie von 2019 geben vier von fünf Jugendlichen an, dass sie „das Leben in vollen Zügen genießen“ wollen. Dieser Aspekt hat seit 2002 kontinuierlich an Bedeutung gewonnen und ist seit 2015 stabil.




	 Schüler	 Studierende	 Auszubildende
Lebensziele	Familie gründen, ein Job, der Spaß macht	Zeit für Familie, Selbstverwirklichung	Familienleben und Berufsleben unter einen Hut bringen
Idealer Beruf	kreativ, sozial, freischaffend	Zeit für Familie, Selbstverwirklichung	Wertschätzung und Vergütung müssen passen
Verhältnis Leben & Arbeit	ausgewogen – nicht das Gefühl haben, dass es nichts anderes als den Beruf gibt	40 % Arbeit und 60 % Leben, in Richtung „Arbeite, wann, wo und mit wem du willst“	zu viele Überstunden dürfen nicht sein
Agile Strukturen/ flache Hierarchien	entspanntes/respektvolles Miteinander, Führungskräfte notwendig bei gleichzeitig flachen Hierarchien	Perspektivwechsel – Reflexion, was funktioniert und was nicht	junges, dynamisches Unternehmen, ab einer gewissen Betriebsgröße klare Kompetenzen zuweisen
Was erregt Aufmerksamkeit?	nahbares Team, das Gefühl, dass man wertvoll für das Unternehmen sein wird, selbst-reflektierende Unternehmen, Offenheit für Veränderung	Werte des Unternehmens sollten sich mit eigenen Werten decken, faires Gehalt, feste Stelle	moderne Strukturen
Was motiviert/ ist wichtig?	ein Team, mit dem man sich versteht und gut zusammenarbeitet	Arbeitsatmosphäre und Team	Wertschätzung von Führungskräften, Kollegen und Gästen
Arbeitsplatzgestaltung	Helligkeit, Pflanzen, Platz, Kunst	gute technische Ausstattung, helle Räumlichkeiten	kein Mangel an Arbeitsmitteln
Gründe für Bindung an ein Unternehmen	Wertschätzung, Teilen der gleichen Philosophie, gesundes Miteinander, faire Bezahlung	Respekt, faire Behandlung, gleiche Wertvorstellungen	nette Kollegen, gutes Arbeitsklima, Wertschätzung
Erwartung an Führungskräfte	Empathie, Augenhöhe, Motivation für Mitarbeiter und deren Ideen, Höflichkeit, Freundlichkeit, Fairness, Seriosität, Kritikfähigkeit, Offenheit, Kontakt zum Team vorhanden	„Rückendeckung“, das Team fördern und motivieren, vertrauensvoll, Teilen von Verantwortung, Respekt	respektvoll und wertschätzend

Abb. 15: Die Vorstellungen zukünftiger Arbeitnehmer zur beruflichen Zukunft und attraktiven Unternehmen

Quelle: Fokusgruppen mit Studenten, Schülern und Auszubildenden, moderiert durch das dwif im Dezember 2019/Januar 2020

Der Wert von Familie und Gemeinschaft sowie ein eher hedonistisches Streben nach Vergnügen und Genuss schließen sich dabei nicht aus, sondern bedingen sich sogar.

Für die steigenden Ansprüche an einen Arbeitsplatz bietet die Tourismusbranche grundsätzlich gute Voraussetzungen. Wie kaum eine andere Branche bietet sie die Möglichkeit, Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturen zu sammeln, einen flexibel-mobilen Lebensstil zu kultivieren, persönliche Kompetenzen zu trainieren oder sogenannte wir-kulturelle Werte – mit Blick auf die eigene Selbstentfaltung aber auch gesellschaftlichen Bezug zu etablieren.<sup>53</sup> Doch wie sieht es derzeit in der Praxis aus? Welche Strategien können in Organisationen entwickelt werden, um auf den Märkten von morgen zu bestehen? Wie lassen sich die Arbeitsbedingungen attraktiv, stabil und gesunderhaltend gestalten, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden?

### 1.1 Gesellschaftliche Herausforderungen verlangen ein Umdenken

Unser Leben ist geprägt von zunehmender Volatilität (Instabilität und Unberechenbarkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) der sogenannten VUKA-Welt. Wie schnell kippt die Tourismusakzeptanz der einheimischen Bevölkerung bei weiter zunehmender Nachfrage? Welche Vertriebskanäle werden im nächsten Jahr noch relevant sein? Wie bleiben Destinationsmanagementorganisationen (DMO) zukunftsfähig, wenn ihnen ihre bisherigen Einnahmequellen wegbrechen? Welche Veränderungen bringen Technologien wie Chatbots und Virtual Reality für den Gästeservice? Was steckt hinter Open Data und was bedeutet die Forderung nach professionellem Datenmanagement für Leistungsträger und Tourismusorganisationen ganz konkret?

Schon die Bewältigung der Gegenwart wird zur täglichen Herausforderung, obwohl wir doch eigentlich jetzt die Zukunft gestalten sollten. Wie ist das zu schaffen, wenn immer alles so gut wie gleichzeitig passiert?

### Mit dem triadischen Ansatz durch die Turbowelt

Traditionelle, lineare Strategien gehen von einem zeitlichen Nacheinander der Schritte aus: Umfeldanalyse, Maßnahmendefinition, Umsetzung und Erfolgsevaluierung. Dieses Nacheinander ist gut geeignet für Zeiten schwacher Dynamik. In der heutigen Welt aber hilft der sogenannte triadische Ansatz weiter.<sup>54</sup> >> **Abb. 16**

Dessen Grundgedanke ist die Einsicht, dass erstens alles fast gleichzeitig und zweitens kontinuierlich abläuft. Da inzwischen eine (technische) Innovation die nächste jagt, braucht es im Tourismus leistungsfähigere Marktbeobachtungssysteme, die möglichst rasch und präzise auf Veränderungen und Chancen aufmerksam machen. Weil entsprechende Anpassungsmaßnahmen komplex und oft auch kostspielig sind, werden strategische, auch branchenübergreifende Kooperationen und neue Ideen zum Erfolgsfaktor für die DMO.

### 1.2 Wie gesellschaftliche Entwicklungen die Arbeitswelt im Tourismus verändern

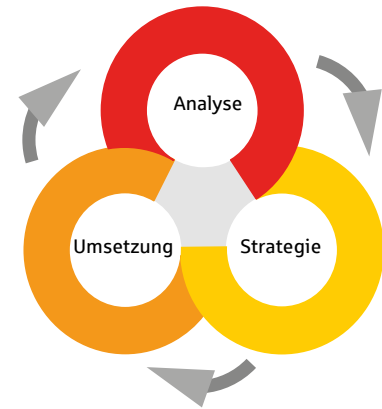
→ Anlässe für notwendige Anpassungen sind Umsatzeinbrüche durch Krisen, Lieferantenausfälle, vereinzelt betriebsbedingte Kündigungen, Branchenspezifika (zum Beispiel Arbeits- und Fachkräftemangel im Tourismus), aber auch klimatische Veränderungen. Diese Einflussfaktoren betreffen die Tourismusorganisationen ebenso wie die Tourismusbetriebe. Hier geht es nicht darum, die einzelnen Einflussfaktoren zu identifizieren und zu beschreiben, sondern darum, wie Unternehmen, Organisationen und die Menschen, die darin arbeiten, damit umgehen und neue Wege einschlagen können.

→ Für die Tourismusbranche heißt das auch, sich auf ein geändertes Gästeverhalten einzustellen, die Produktentwicklung darauf auszurichten und die Kommunikation neu zu gestalten. Das wiederum hat Auswirkungen auf die eigene Organisation und die darin arbeitenden Menschen.

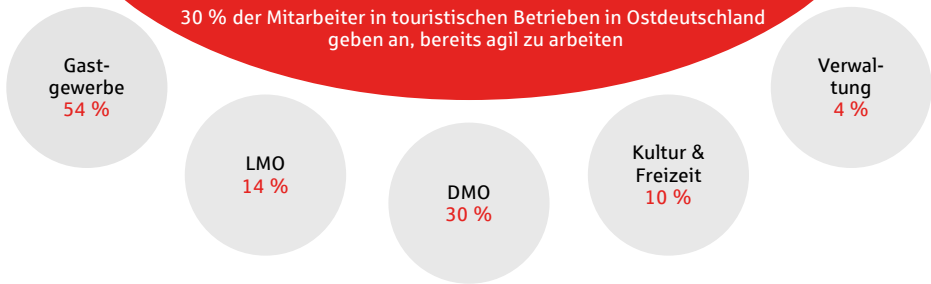
**Kennzeichen agiler Unternehmen**

- 1 offene Kommunikation
- 2 Flexibilität statt starrer Plan
- 3 Beteiligung der Betroffenen
- 4 flache Hierarchien
- 5 selbständige Teams
- 6 regelmäßiges Feedback
- 7 Veränderung als Daueraufgabe

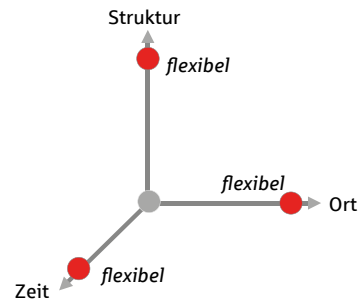
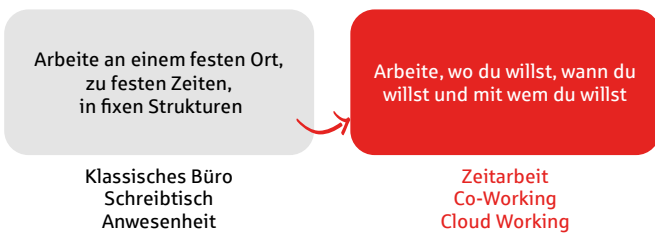
Dynamische Zeiten erfordern neues Denken – der triadische Ansatz



30 % der Mitarbeiter in touristischen Betrieben in Ostdeutschland geben an, bereits agil zu arbeiten



**Vision von New Work**



**Abb. 16: Agilität und New Work im Überblick**  
 Quelle: dwif 2020 in Anlehnung an Lang & Scherber 2019, Zukunftsinstitut 2013-2018, workpath.de 2018, BCG 2017, agile-unternehmen.de 2016; dwif Online-Mitarbeiterbefragung von touristischen Betrieben 2020

Diese wiederum bringen ihre eigenen Vorstellungen und Vorschläge mit, die das Arbeiten in der Organisation bereichern können.

## 2 Was bedeuten Agilität und New Work?

### 2.1 Agilität

Agilität bedeutet grundsätzlich die Anpassung an Nutzerbedürfnisse in einer komplexen und unsicheren Umwelt bei gleichzeitiger Erneuerung von Kultur und Prozessen und dem Menschen als proaktivem Gestalter. Agile Unternehmen zeichnen sich in der Regel durch folgende Aspekte aus<sup>55</sup>:

- flexibles Reagieren auf aktuelle Ereignisse statt starren Befolgens eines (langfristigen) Plans
- Beteiligung von Betroffenen und motivierten Menschen im Unternehmen an Entscheidungen statt Ansagen von oben
- permanente, rechtzeitige Kommunikation ins Team sowie hohe Transparenz von Entscheidungen
- schnelle kleine Testprodukte, die bei Misserfolg rasch und ohne große Verluste wieder eingestellt werden können, statt langwieriger, teurer Großprojekte
- Individuen und Interaktionen vor Dokumentationen, Prozessen und Werkzeugen. Der unternehmerische Fokus wird von den Produkten auf die Menschen in den Unternehmen erweitert.
- regelmäßiges Feedback zwischen Führung und Mitarbeitern (in beide Richtungen) und selbstkritische Reflexion
- Veränderung wird als Daueraufgabe betrachtet und nicht als befristetes Projekt >> **Abb. 16**

*Agilität geht nicht wieder vorbei, sondern wird zum Grundprinzip unternehmerischen Handelns!*

30 Prozent der befragten Mitarbeiter in touristischen Betrieben in Ostdeutschland gaben an, schon agil zu arbeiten. In dieser Hinsicht scheint das Gastgewerbe überraschenderweise schon weit voraus zu sein – vielleicht auch bedingt durch das Selbstverständnis, immer flexibel zu arbeiten beziehungsweise arbeiten zu müssen, sei es wegen Personalmangels oder um eine kurzfristige Nachfrage zu befriedigen. Doch ist das tatsächlich Arbeiten im agilen Sinne? Agilität bedeutet weitaus mehr, als nur flexibel zu sein.<sup>56</sup>  
>> **Abb. 16**

Gefragt nach ihrer Assoziation bei dem Begriff Agilität, nannten die Teilnehmer der im Rahmen dieses Branchenthemas durchgeführten regionalen Workshops<sup>57</sup> die Begriffe Wandel, Kooperation, Vernetzung, Flexibilität und Kundennähe, aber auch Teamarbeit mit neuen Medien, Homeoffice, neue Dinge ausprobieren und die „atmende Organisation“ werden mit agilem Arbeiten verbunden.

Die Befragten sehen das Veränderungstempo und die Veränderungsbereitschaft tendenziell eher kritisch: „Der Innovationszug ist meist schon Jahre abgefahren, und wir winken noch immer hinterher und wundern uns, dass er diesmal pünktlich war!“, fasst ein Mitarbeiter aus einer Destinationsmanagementorganisation die Situation zusammen.

### **Das Verständnis von Agilität in den befragten ostdeutschen Betrieben und Organisationen<sup>58</sup>**

**Welche agilen Prinzipien und Methoden werden bereits in den touristischen Einrichtungen angewendet?**

*Projektplanung, Reaktionsfähigkeit und Kommunikation sind offenbar die Hauptanwendungsgebiete. Hinzu kommen Selbstorganisation in Teams, Gestaltung von Arbeitszeiten und -räumen sowie Koordination und Leitung.*

**Was erhoffen sich die Unternehmen von der Einführung agiler Prinzipien und Methoden?**

- *Sich schneller an die veränderten Kundenbedürfnisse anpassen zu können und somit mehr Kundenzufriedenheit*

- Mehr Mitarbeiterzufriedenheit sowie einen positiven Effekt bezüglich Loyalität/Bindung der Mitarbeiter
- Mehr Effizienz (schnellere Abläufe, weniger Bürokratieaufwand), Flexibilität für Mitarbeiter (Ort, Zeiten) und mehr Kreativität und Innovationen

### Welche Hemmfaktoren gibt es bei der Einführung von agilen Strukturen und Prinzipien?

- Konservative Denkweisen, zum Teil fehlende Veränderungsbereitschaft der Führungsebene, aber auch bei Mitarbeitern, sowie Kommunikationsprobleme (Stichwort: alle Mitarbeiter mitnehmen)
- Problematische Mischung aus Personalmangel, Generationskonflikten und der Unsicherheit, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen
- Starre Amtsstrukturen, Verordnungen und Regularien sowie sonstige Akteure im System (Gesellschafter, Mitglieder, Kommunen und Landkreise), aber auch mangelnde zeitliche Ressourcen

## 2.2 New Work

Der Begriff New Work habe sich mittlerweile „zu einem Containerbegriff entwickelt, in den jeder hineinwerfen darf, was er will“, so der Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly<sup>59</sup>. Die Assoziationen zu New Work reichen von technischen Lösungen bis hin zum Bürohund. Eine präzise Definition ist also dringend erforderlich.

Kurz gesagt geht es bei New Work um die Sinnfrage von Arbeit, um die Potenzialentfaltung jedes Einzelnen sowie um die Symbiose zwischen Leben und Arbeit. Neun Schlüsselrends erwecken das, was New Work konkret bedeutet, zum Leben<sup>60</sup>:

- Work-Life-Blending: Es geht nicht mehr um Leben oder Arbeit, vielmehr verschwimmen die Grenzen zwischen Leben und Arbeit, gehen also ineinander über.
- War for Talents: Junge Arbeitnehmer stellen hohe Ansprüche an Unternehmen – und weil Fachkräfte

rar sind, müssen Unternehmen sich um Bewerber bemühen.

- Clash of Generations: Bestehendes Konfliktpotenzial zwischen Mitarbeitern verschiedener Generationen gilt es zu erkennen und auszuhandeln.
- Neudenken von Unternehmensstrukturen: Starre Organisationsstrukturen werden umgebaut, um agiler und schneller auf Veränderungen reagieren zu können.
- Neudenken von Machtverhältnissen: Potenziale für Innovation und Weiterentwicklung durch Macht(um)verteilung an (alle) Mitarbeiter, die wiederum motiviert sind, ihre Fähigkeiten aktiv einzubringen (sich selbst organisierende Teams). Dafür ist ein verändertes Rollen- und Führungsverständnis wichtig.
- Weiterbildung: Lebenslanges Lernen neu interpretiert. Kontinuierliches Lernen aller Mitarbeiter ist die Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg und kein Add-on für jene, die Karriere machen wollen oder auch sollen.
- Spielerisches Arbeiten: Ergebnisoffenheit schafft Ideenspielräume und Handlungsfähigkeit. Weg von klassischer Schreibtischarbeit, hin zu Kreativitätstechniken aller Art.
- Flexicurity: Insbesondere die sehr junge Generation wünscht sich Flexibilität in der Ausübung der Arbeit und hat gleichzeitig das Bedürfnis nach Sicherheit in den Strukturen und in Bezug auf den Arbeitsplatz.
- Technologie schafft Freiräume: Digitalisierung führt zu neuen Jobmöglichkeiten und – richtig eingesetzt – zu mehr Freizeit.

Der Begriff New Work meint auch, dass der klassische Nine-to-Five-Job im Büro schon bald ausgedient haben wird. Die Bindung an feste Arbeitsorte sowie standardisierte Zeiten und Organisationsstrukturen lösen sich immer weiter auf. Stattdessen wird Arbeit multimobil: Homeoffice, Remote Work und Vertrauensarbeit heißen die Modelle der Zukunft, womit die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischen.<sup>61</sup>



Nicht zuletzt während der Corona-Krise haben auch viele Akteure im Tourismus gezwungenermaßen Erfahrungen damit gesammelt, was in dieser Hinsicht funktioniert und was nicht.

>> **Abb. 16**

New Work im unternehmerischen Kontext fängt also auf der Ebene der Unternehmenskultur an. Es geht um ein Miteinander der Kollegen auf Augenhöhe. Vertrauen, Verantwortung, Unternehmertum und Wirksamkeit sind keine reinen Worthülsen mehr. Strukturell entfernt man sich von personengebundenen Hierarchien und nähert sich dynamischen Netzwerkstrukturen, die die jeweiligen Kompetenzen jedes Mitarbeiters besser abbilden. Kulturen und Strukturen sind von Unternehmen zu Unternehmen und von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Erst wenn diese definiert und gelebt werden, kommen agile Methoden aus dem Team heraus zur Anwendung, die sukzessive ein Arbeiten ermöglichen, das sich an wandelnde Dynamiken und Anforderungen anpasst. Kurz: Die Unternehmenskultur kommt vor den Strukturen. Und die Strukturen kommen vor den Methoden und Prozessen.

### 3 Vier Leitsätze zu Agilität und New Work

Agilität und New Work passieren nicht einfach. Um neue Ansätze in der eigenen Arbeitswelt etablieren zu können, gehört mehr dazu als in der Theorie darüber zu lesen. Denkmuster, aber auch physische Strukturen werden hinterfragt, Prozesse partizipativer, Neues wird ausprobiert. Und zwar ganz praktisch. Doch bevor es an die Umsetzung geht, ist es wichtig, sich grundlegende Aspekte klarzumachen. Dafür hat das dwif vier Leitsätze zum Arbeiten unter den Vorzeichen von Agilität und New Work entwickelt.

#### 3.1 Leitsatz 1: Agilität ist eine Haltung, die zu verändertem Verhalten führt

##### 3.1.1 Die passende Haltung etablieren

Der Ausgangspunkt bei der Beschäftigung mit agilen Ansätzen in der Arbeitswelt ist immer eine entsprechende Haltung. Ohne die Haltung, die den Menschen im Mittelpunkt sieht sowie neue Ideen, Strukturen und Vorgehensweisen zulassen kann, wird jede noch so gut gemeinte und durchgeführte methodische Anwen-

dung früher oder später scheitern. Eine solche Haltung kostet in der Anwendung nichts, die fehlende Haltung kann allerdings teuer werden und gefährdet langfristig den Erfolg agiler Arbeitsweisen. Gerade in einer Branche wie dem Tourismus gehört eine auf den Menschen fokussierte Haltung eigentlich zum Kerngeschäft – aber eben auch in Bezug auf die Arbeitswelt.

*„Ein agiles Mindset ist zunächst wichtiger als agile Methoden und Strukturen“ – Sparkasse Vorpommern*

Bei der agilen Haltung gehört der Mensch in den Mittelpunkt. Auf Unternehmen und Organisationen bezogen heißt das zunächst, den Menschen im Unternehmen immer wieder die Möglichkeit zu geben, Neues auszuprobieren auf der Suche nach der gerade passenden Vorgehensweise – erfolgreich oder nicht – und dabei dazulernen: Test and Learn! Das funktioniert natürlich nur mit einer gelebten Fehlerkultur. Fehler passieren – und in gewissem Maße sind Fehler sogar erwünscht, weil sie Ausdruck von Veränderung und kreativen Experimenten sind. Entscheidend ist jedoch, wie im Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird. Ein positiver Umgang mit Fehlern muss auf allen Ebenen zunächst schrittweise erlernt werden. Raum für Fortbildung, Selbstentfaltung und Verantwortung bietet eine aktive Hilfestellung für den Kompetenzaufbau des einzelnen Mitarbeiters. So wird jeder Mitarbeiter in die Lage versetzt, als gleichwertiger Teil zum Unternehmenserfolg beizutragen.<sup>62</sup> >> **Abb. 17**

#### **i** Exkurs: Die Angst vor Fehlern<sup>63</sup>

*Nur jeder fünfte Befragte in agilen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (19,2 Prozent) sagt, dass Fehler im Unternehmen nicht gegen die Person verwendet werden. Jeder Zweite kann Probleme und Schwierigkeiten nicht einmal ansprechen. Lediglich 30,5 Prozent fühlen sich sicher, wenn sie ein Risiko eingehen – und nicht mal jeder Fünfte glaubt, Kollegen ohne weiteres um Hilfe bitten zu können (13,9 Prozent).*

**i Praxisbeispiel: FUN – Fuckup Nights**

*Mittlerweile gehören Fuckup Nights zur Arbeitswelt von heute dazu. Bei diesen Großveranstaltungen besprechen Unternehmer vor Publikum ihre größten Fehler. Die Botschaft: Ja, wir haben Fehler gemacht, aber wir haben auch daraus gelernt! Im Ostdeutschlandtourismus arbeitet beispielsweise der Tourismusverband Fläming mit dem FUN-Format. Für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern braucht es aber auch eine gewisse Orientierung: „Fehlerkultur: ‚ja‘ bei Kreativprojekten, ‚nein‘ bei Routineaufgaben!“ heißt es beispielsweise bei Microsoft.<sup>64</sup>*

Die agile Haltung des Unternehmens/der Organisation ist aber nicht nur intern auf das Individuum ausgerichtet, sondern auch extern, indem stets der Kundennutzen im Blick behalten wird. Das verlangt eine regelmäßige Reflexion darüber, ob das eigene Produkt noch den aktuellen Bedürfnissen der Kunden gerecht wird: Was möchte der Kunde, was braucht er wirklich, was ist für ihn relevant? So geht es zum Beispiel beim Bespielen von Social-Media-Kanälen nicht darum, auf einer Plattform unterwegs zu sein, nur weil andere Destinationen es auch tun. Es gilt zu hinterfragen, was die eigenen Zielgruppen benötigen, welche Informationen und Posts auf welchen Kanälen relevant sind, um die Gästezufriedenheit zu steigern oder sogar Destinationsentscheidungen zu beeinflussen.

Zur agilen Haltung gehört folglich auch ein Höchstmaß an Offenheit, sowohl gegenüber neuen Trends und Entwicklungen als auch gegenüber Meinungen und Bewertungen von innen und außen. Schließlich haben agile Unternehmen das Ziel, möglichst schnell auf sich verändernde Bedingungen zu reagieren beziehungsweise sich mit eigenen Idee auf dem Markt zu positionieren: Wer zu lange hinter verschlossener Tür an dem perfekten Produkt feilt, wird früher oder später von der Konkurrenz überholt.<sup>65</sup>

**3.1.2 Vertrauen schaffen**

Der Grundpfeiler für agile Haltung ist Vertrauen. In einer komplexen Arbeitswelt ist Vertrauen besonders wichtig: Entscheidungen müssen zügig getroffen, Herausforderungen gleichzeitig bewältigt und von verschiedenen Menschen bearbeitet werden. Unternehmen mit einer gelebten Vertrauenskultur sind

schneller und innovativer, da man sich auf die Fähigkeiten und Zuständigkeiten aller Teile des Systems verlässt. Ansätze im Sinne von Agilität und New Work brauchen also einen Vertrauensvorschuss, der fest im Unternehmen verankert sein sollte: Gerade Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern zunächst mit Vertrauen begegnen.

**i Eine gelebte Vertrauenskultur beinhaltet ...**

- Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit,
- Fairness und Respekt,
- Transparenz,
- das Einhalten von Versprechungen,
- wertschätzende und offene Kommunikation.<sup>66</sup>

Um eine Vertrauenskultur zu festigen, bedarf es zunächst des Glaubens an die Kompetenz und den Willen aller Beteiligten sowie der Anerkennung von Geleistetem. Werden jedoch Vertrauensbrüche toleriert, leere Worte dahingesagt, Mitarbeiter bloßgestellt und versteckt kontrolliert, kann niemals ein vertrauensvolles Miteinander entstehen.<sup>67</sup>

Touristische Unternehmen in Ostdeutschland bewegen sich auf einem guten Niveau, was die innerbetriebliche Vertrauenskultur anbelangt: Auf einer Skala von 1 (sehr ausgeprägt) bis 5 (nicht vorhanden) ordnen die befragten Mitarbeiter die Vertrauenskultur in ihrem Unternehmen durchschnittlich bei 2,6 ein.<sup>68</sup> Vertrauen spielt aber ebenfalls nicht nur innerbetrieblich eine Rolle, sondern auch mit Vorständen oder externen Partnern: Fehlt der vertrauensvolle Spielraum, um Neues auszuprobieren, fehlt die Basis für zukunftsfähige Innovationen.

**i Praxisbeispiel: IHK Mittleres Ruhrgebiet – die Weiterentwicklung verwaltungsähnlicher Strukturen gelingt mit dafür offenen Verantwortlichen und Mitarbeitern**

*Die IHK Mittleres Ruhrgebiet wollte sich kulturell verändern: weg von hierarchischer Kommunikation hin zu einer ganzheitlichen Kommunikation, einer anderen Art des Miteinanders.*

*Die Basis bilden heute gemeinsam erarbeitete Werte, die nach innen und außen gelebt werden und eng mit den Unternehmensleitlinien zusammenhängen. Im Arbeitsalltag muss jeder sein individuelles Tätigkeitsfeld mit den anderen abstimmen. Im Laufe der Zeit entstand ein Organigramm in Kreisform, was immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt wird, aber eben auch ein kundenorientiertes Arbeiten ermöglicht, da keine hierarchischen Umwege genommen werden müssen. Ein weiterer Nutzen: glücklichere und motiviertere Mitarbeiter.*

*„Agile und klassische Methoden sind nicht der Zweck, sondern immer Mittel zum Zweck.“<sup>69</sup>*

Zusammengefasst: Der Kicker auf dem Flur macht noch kein agiles Unternehmen. Es braucht zunächst eine agile Haltung sowie eine solide Vertrauenskultur. Erst dann können Neuerungen auch im methodischen Bereich angestoßen und die passende agile Arbeitsmethode ausgewählt werden. >> **Abb. 17**, ausführliche Informationen Onlineband II **Tabelle 4**

### 3.2 Leitsatz 2: Agilität und New Work brauchen die richtige Balance

#### 3.2.1 Die eigene Strategie finden

Sich mit Agilität und New Work auseinanderzusetzen bedeutet nicht, mit Gewalt alles anders zu machen als bisher. Jede Organisation muss vielmehr ihre individuelle Lösung für die perfekte Balance aus Alt und Neu finden. Es bedarf also eigener Antworten auf die Fragen, welche Produkte, welche Prozesse, welche (Kommunikations-)Strukturen ...

→ **... nicht verändert werden dürfen:** Welche Anker (zum Beispiel bestimmte Rückzugsräume, Zuständigkeiten) stabilisieren das Unternehmen und müssen daher unbedingt bewahrt werden?

→ **... verändert werden müssen:** An welchen Stell-schrauben ist unbedingt zu drehen, um zukunftsfähig zu bleiben (bzw. wieder zu werden), die Mitarbeiterzufriedenheit wiederherzustellen, verlorene Kunden, Marktanteile, Partner oder verloren

gegangenem Vertrauen zurückzugewinnen (wertschätzende Kommunikation, Ausrichtung an Kundenbedürfnissen etc.)?

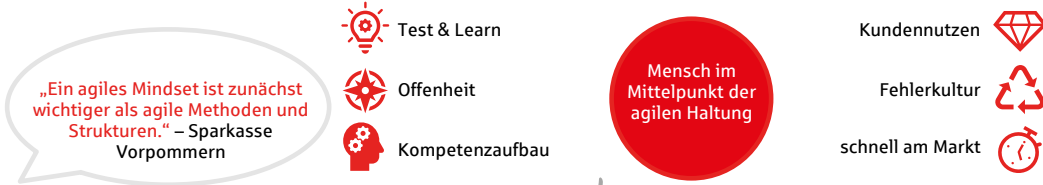
→ **... verändert werden können:** Welche zusätzlichen Neuerungen sind (ebenfalls) sinnvoll, aber nicht essenziell für die Existenz und Akzeptanz des Unternehmens/ der Organisation (Arbeitsplatzgestaltung, Vergünstigungen etc.)?

#### **i** Praxisbeispiel: Tourismus-Marketing Brandenburg (TMB)

*Die TMB versteht sich als eine sich organisch weiterentwickelnde Organisation: Den einen Startpunkt für den Wandel gibt es nicht, stattdessen setzt man auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung nach inneren Bedürfnissen und Zielen. Dabei wird stets der Zeitgeist beachtet, um erfolgreich zu bleiben. Dieser permanente Veränderungsprozess in Struktur und Aufgaben ist in der DNA der Organisation fest verankert. Wichtig dabei: Immer die eigene Definition finden und Änderungen sukzessive einführen.*

In diesem Kontext sollte also auch abgewogen werden, welche Aufgaben im Unternehmen sich besser für agile Arbeitsweisen eignen und welche weniger. Insofern können klassische Arbeitsweisen (bei Prozessen mit standardisierten Abläufen) und agile Arbeitsweisen (bei ergebnisoffenen, komplexen Projekten mit Innovationscharakter) je nach Aufgabe und Abteilung variiert werden. Agile touristische Unternehmen in Ostdeutschland<sup>70</sup> bearbeiten beispielsweise standardisierte Aufgaben und Prozesse (zum Beispiel in der Buchhaltung) oder Aufgaben mit einem festgelegten wirtschaftlichen Ziel wie in der Sales-Abteilung eher im Rahmen klassischer Strukturen. Innovations- und Kreativarbeiten sowie Produktentwicklung hingegen werden in agilen Strukturen bearbeitet.

Aspekte einer agilen Haltung



Vertrauen als Basis für Agilität

Eine gelebte Vertrauenskultur beinhaltet

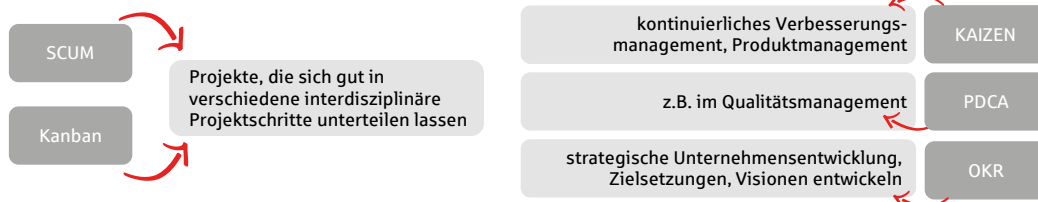
- Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit
- Fairness und Respekt
- Transparenz
- Einhalten von Versprechungen
- wertschätzende und offene Kommunikation

Einschätzung der Vertrauenskultur in touristischen Unternehmen in Ost-D durch die Mitarbeiter

1 = sehr ausgeprägt; 5 = nicht vorhanden



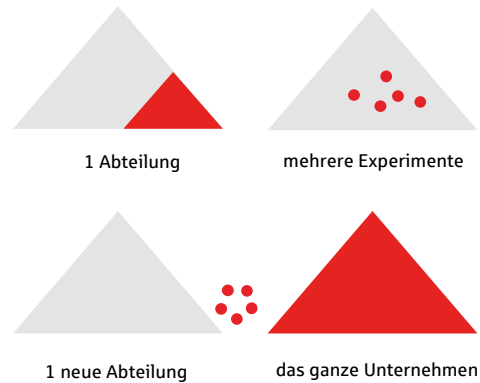
Anwendung agiler Arbeitsmethoden



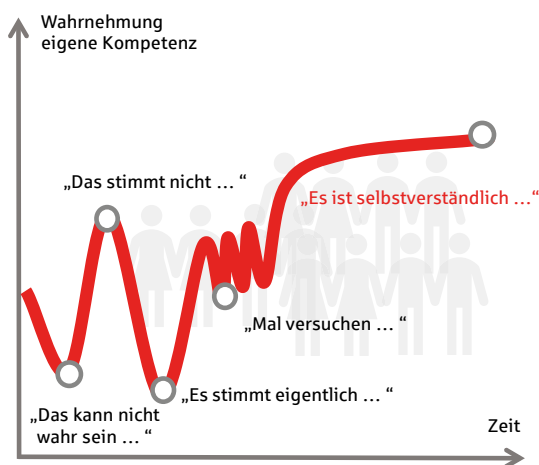
Die richtige Balance finden



Wie kann der agile Start aussehen?



Reaktion der Menschen auf Veränderungsprozesse



Nutzentrilogie von Agilität und New Work in der Praxis



Abb. 17: Eine neue Art des Arbeitens braucht eine entsprechende Haltung und die richtige Balance

Quelle: dwif 2020 in Anlehnung an Streich 1997 in Gairing 2017; Laloux 2017, S. 142; Lang & Scherber 2019, S. 205ff/S. 16 in Anlehnung an Riess 2011; Shewhart/Deming in Hoffmann & Roock 2018, S. 139f; futability.de 2017; weilar-seminare.de 2016; dwif-Experteninterviews 2020, dwif-Online-Mitarbeiterbefragung touristischer Betriebe 2020; Quellen agile Methoden, siehe Methodenliste im Onlineband II, Tabelle 4

Bereits in pyramidenförmigen Organisationen kann Komplexität Führungskräfte überlasten. Jede Entscheidung die Koordination und weitere Perspektiven erfordert, muss von Ihnen genehmigt werden, denn die Reporting-Linien laufen bei Ihnen zusammen. Erhöht sich die Komplexität weiter, haben wenige Zuständige an der Spitze oftmals einfach nicht genug Kapazität, um diese Komplexität zu erfassen – dann braucht es ein Netzwerk<sup>71</sup>. So entwickeln sich DMOs immer mehr zu Innovationstreibern, in dem sie Netzwerke aufbauen und als Coach zur Kundenorientierung und Erhalt der Marktfähigkeit in ihren Destinationen agieren: Hier heißt es Raum zur Begegnung und zum Kompetenz-Sharing zwischen allen Teilen des touristischen Systems (touristische Unternehmen ebenso wie Verwaltungen, Standortentwicklung, Einzelhandel, Mobilität etc.) zu schaffen.

*Prinzipiell gilt: Umsetzen, was dem Unternehmen und den dazugehörigen Menschen dienlich ist.*

Die Möglichkeiten für neue Arbeitsweisen und deren jeweiliger Umfang sind breit gefächert. Während es durchaus sinnvoll ist, verschiedene Arbeitsmethoden auf operativer Ebene abzuwägen, ist die besagte Ausgangshaltung im Sinne von Agilität und New Work (Kap. IV, 2 und IV, 3.1) die Basis für jegliches Handeln. Dabei wiederum lassen sich unterschiedliche Ansätze ausprobieren oder miteinander kombinieren (je nach Betriebsgröße):<sup>72</sup>

- In der Abteilung, die die meiste Energie und Motivation aufweist, experimentieren und Neues ausprobieren.
- Eine neue Abteilung auskoppeln und dafür sorgen, dass zwischen dem alten und dem neuen System so lange gewechselt werden kann, bis das alte abgelöst ist.
- Mehrere Experimente im gesamten Unternehmen durchführen, um dann die besten Lösungen einzuführen.
- Einen Ansatz in der gesamten Organisation umsetzen, gesteuert durch eine freiwillige Arbeitsgruppe. >> **Abb. 17**

### 3.2.2 Den Veränderungsprozess meistern

Ist der Veränderungsprozess erst einmal ins Rollen gekommen, gilt es, die Aufmerksamkeit immer wieder auf typische Stolpersteine zu richten:<sup>73</sup>

- Anwendbarkeit kontinuierlich prüfen. Können Aufgaben, die man agil bearbeiten möchte, auch agil bearbeitet werden (bezahlte wirtschaftliche Ziele etc.)?
- Zeitliche Ressourcen. Bestehen genügend zeitliche Freiräume für Neues (zum Beispiel im Gastgewerbe sind Zeitfenster für Veränderungsprozesse aufgrund der Saisonalität oft eng bemessen)? Wie kann das Einhalten von Deadlines (von außen vorgegebener Rahmen wie die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder Partnern) integriert werden?
- Finanzielle Ressourcen. Welche Maßnahmen lassen sich ohne großen finanziellen Aufwand umsetzen (zum Beispiel Werte, Umgang)? Und für welche Maßnahmen müssen finanzielle Mittel eingeplant werden (zum Beispiel Lizenzen für technische Lösungen)?
- Verlustängste der Mitarbeiter im Hinblick auf Arbeitsplatz oder Position im Unternehmen, beispielsweise auf der mittleren (Management-)Ebene. Wie können Perspektiven aufgezeigt und Orientierungslosigkeit verhindert werden?
- Überlastungssituation der Mitarbeiter durch Veränderungen und Kompetenzverschiebungen. Was kann welchen Mitarbeitern anvertraut werden, ohne sie zu sehr zu belasten?
- Festgefahrene Haltungen und Strukturen. Wie wird mit mangelndem Engagement und starren Strukturen bei Führungskräften sowie bei den Mitarbeitern umgegangen?

*Umbau und Veränderung ist meist anspruchsvoller als der Neueinstieg!*

Weil Veränderungen nicht von „den Umständen“, sondern immer von Menschen initiiert, durchgeführt, befördert, aber auch be- oder sogar verhindert werden, muss zu Beginn jedes Veränderungsprozesses die Frage stehen, wie man die daran beteiligten Menschen bestmöglich auf diesen Weg mitnehmen kann. Veränderung ist in der Regel ein hoch emotionaler Akt, der die Menschen berührt! Die meisten durchleben deshalb zunächst durch eine Schock- und Ablehnungsphase, bevor die Veränderungen allmählich angenommen und erst dann zur Selbstverständlichkeit werden, wenn einiges ausprobiert und erfahren wurde, dass die Veränderungen möglich sind und Verbesserungen bewirken können.<sup>74</sup> Insofern sollten Veränderungen immer zusammen mit den Mitarbeitern erarbeitet und der Weg gemeinsam beschritten werden. Nur so entsteht eine für alle tragbare Lösung.  
**>> Abb. 17**

**i Erfolgsfaktoren für agiles Arbeiten<sup>75</sup>**

- *Retrospektiven: offenes Reflektieren von Methoden, Prozessen, Strukturen und Zusammenarbeit*
- *An neue Regeln halten ... um dem neuen System Sicherheit zu geben*
- *Vorleben von Werten durch Führungskräfte*
- *Höchstmaß an Offenheit*
- *Transparenz und Kommunikation nach innen und außen*
- *Für Klarheit über die Gründe für die neue Art des Arbeitens sorgen*

*„Das Bedürfnis nach Sicherheit geht auch in agilen Strukturen nicht weg!“ – Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern*

Um Zweifler zu überzeugen, gilt es, den Nutzen von Agilität und New Work in allen Dimensionen sichtbar zu machen.<sup>76</sup>

- Für Führungskräfte: Kompetenzorientierung setzt neue Fähigkeiten und Potenziale auf Mitarbeiterebene frei, die wiederum für das Unternehmen genutzt werden und zur Entlastung in Bezug auf Verantwortlichkeiten beitragen können. Außerdem entsteht durch den eigenen Rhythmus oftmals eine höhere Produktivität und somit eine bessere Ressourcenallokation.
- Für Kunden: Innovative kundenorientierte Produkte, die schnell auf Einflüsse, Trends und Konkurrenz reagieren können. Wichtig: Der Kunde beziehungsweise Gast sollte die neue Art des Arbeitens ruhig mitbekommen, muss dabei allerdings genauso mitgenommen werden wie die Mitarbeiter: Für Verständnis sorgen und dafür ein authentisches Image mit entsprechendem Auftritt im Gästekontakt nutzen.
- Für Mitarbeiter: Bei guten Arbeitsbedingungen und mehr Verantwortung sind Motivation und Leistung höher. Vor allem im Gastgewerbe sollte es keine Diskrepanz zwischen dem Qualitätsanspruch und dem Umgang mit den Mitarbeitern geben, weil sich diese ansonsten negativ auf deren Leistung auswirkt. Nur wer zufriedene Mitarbeiter hat, hat auch zufriedene Kunden!
- Prinzipiell profitieren Außen- und Innenwahrnehmung von einer partizipativen Arbeitsweise. Daher sollten Mehrwerte durch die neue Arbeitsweise nach innen und außen (insbesondere in einem nicht agilen Umfeld!) sichtbar gemacht werden.  
**>> Abb. 17**

**i Praxisbeispiel: Sparkasse Vorpommern geht step by step vor<sup>77</sup>**

- *Step 1: Grund für Veränderung = Klarere Ausrichtung am Kundennutzen ist nötig.*
- *Step 2: Hierarchien werden durchlässiger, bleiben aber zunächst erhalten; bei Entscheidungen auch mal eine Ebene überspringen inklusive transparentem Zugang zur Chefetage.*
- *Step 3: Erstes Ausprobieren agiler Projektarbeit; Zusammenarbeit und Zusammensetzung von Projektgruppen teilweise nach Scrum; Freistellung*

von Mitarbeitern, um an externen Projekten mitzuarbeiten; Kreativwerkstatt als Arbeitsraum.

→ *Aktuelles To-do: Weiter an agiler Einstellung arbeiten, bevor die empfundene „Sicherheit“ der aktuellen Unternehmensstruktur weiterentwickelt wird.*

### 3.3 Leitsatz 3: Neues Arbeiten braucht „neue Räume“

Mit dem Megatrend New Work gehen sowohl moderne Gestaltungskonzepte von Arbeitsräumen einher als auch der Impuls, mehr Raum zum Denken und Handeln zu geben. Freiraum auf der Handlungsebene kann sich zwischen Führungskräften und Mitarbeitern abspielen oder darin bestehen, dass Teams eigenverantwortlich Entscheidungen treffen, die bislang den Vorgesetzten vorbehalten waren. So können Potenziale ausgeschöpft und Prozesse entschlackt werden. Laut dem Future Organization Report 2019<sup>78</sup> ist für Mitarbeiter agiler Unternehmen, die gerne im Team arbeiten eine gute Abstimmung untereinander dabei ausschlaggebend (49 Prozent). 36,1 Prozent der befragten Mitarbeiter wären gerne im Rahmen eines Team-Recruitings bei Neuanstellungen für ihr Team beteiligt; 30,4 Prozent haben dieses Mitspracherecht bereits. So werden beispielsweise Zusammenarbeit und Harmonie mit dem Team im Zuge von Probearbeitstagen getestet, um spätere Frustrationen oder Probleme möglichst zu vermeiden.

Eine weitere Möglichkeit sind hierarchie- und standortübergreifende Innovationsteams (zum Beispiel bei Hotelketten, Kooperationen im Gastgewerbe, sowie bei kleineren Beherbergungsbetrieben, generell in Form eines Zusammenschlusses touristischer Akteure innerhalb von Destinationen), die – unabhängig von ihrer sonstigen Positionsbeschreibung – übergreifende Themen bearbeiten: bewegliche Gremien, die schneller Lösungen erarbeiten können<sup>79</sup>.

*Ideen zulassen und den Mut haben,  
Neues auszuprobieren*

Bei Raum im physischen Sinne geht es sowohl um die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes (moderne Technik etc.), als auch um die Gestaltung von Büro- oder Ar-

beitsräumen. Viele sprechen in dem Zusammenhang vom Comeback des Großraumbüros, das allerdings nichts mehr mit dem der 1970er und -80er Jahre gemein hat.

Moderne Großraumbüros sind als Open Space konzipiert und somit eine Mischung aus Büro, Workshop-Arena und Chill-out-Lounge. Sie kommen aber nicht bei jedem und jeder gut an. Deshalb ist es sinnvoll, mit den Mitarbeitern abzustimmen, in welchen Räumlichkeiten der Wohlfühlfaktor nicht verloren geht und ob zusätzliche Rückzugsräume gebraucht werden. So hat es beispielsweise die Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH gemacht: Ja zum gemeinsamen Kreativraum neben weiterhin kleinteiligen Raumstrukturen für mehr Privatsphäre. Neueste Einrichtungstrends müssen die Bedürfnisse der Menschen beachten, um keine zusätzlichen Stressfaktoren entstehen zu lassen. Das trifft auch für Regelungen wie Desksharing (keine festen Arbeitsplätze) zu, da diese nun mal nicht zu allen Unternehmungen, Abteilungen und Teams passen.

Merke: Auch für mittlere und kleine Tourismusbetriebe bieten sich Möglichkeiten, Elemente dieser Ansätze zu übernehmen.

#### **Praxisbeispiel: Microsoft München – No Camping!**

*Obwohl in der Deutschlandzentrale von Microsoft in München kein einziger Mitarbeiter mehr (inklusive Geschäftsführung) seinen festen Arbeitsplatz hat, so gibt es doch unterschiedliche „Bedürfniszonen“ – von der Ruhezone über die Projektarea und die Austauschzone bis zur Telefonkabine ... Und sollte sich jemand mal zu gemütlich eingerichtet haben (zum Beispiel mit persönlicher Deko), kommt das „No Camping“-Schild zum Einsatz.*

Der Trend zu neuen Arbeitsräumen und -orten beeinflusst die Tourismusbranche auch auf der Angebotsseite: Entsprechend der Unterwegskultur<sup>80</sup> nach dem Prinzip „Home away from home“ werden im Rahmen von Geschäftsreisen und Homeoffice-Tätigkeiten immer häufiger Angebote zur Verschmelzung von Leben und Arbeitsplatz oder Urlaub und Arbeitsplatz

entwickelt. Ganz aktuell ist diese Lösung in Zeiten der Corona-Pandemie zu beobachten, wenn Hotels ihre Zimmer als Einzelbüros anbieten.

**i Praxisbeispiel: ACHAT Hotels wechseln agil das Business – Homeoffice statt Hotelübernachtungen**

*Die ACHAT Hotels haben auf die Corona-Krise reagiert, indem sie ihre rund 4.000 Hotelzimmer – in 33 großen und kleineren Städten quer durch Deutschland, oftmals in unmittelbarer Nähe zu Firmen gelegen – als Einzelbüros anbieten. Schreibtisch, High-Speed-WLAN, ein Laser-Drucker, eine angenehme Arbeitsatmosphäre und auf Wunsch Verpflegung auf dem Zimmer inklusive.<sup>81</sup>*

**i Praxisbeispiel: COCONAT – A Workation Retreat**

*Co-Working ist längst kein rein städtisches Phänomen mehr. COCONAT in Brandenburg verbindet bekannte Hotelstrukturen mit Co-Working-Spaces im ländlichen Raum: Platz für Teambuilding, Events oder ein Workation-Retreat – einen Rückzug aus dem Alltag, um sich ganz auf die Arbeit konzentrieren zu können – allein oder mit Kollegen. Und wer will, verlängert seinen Aufenthalt noch um ein paar Tage Privaturlaub auf dem Land. Das COCONAT erhielt 2019 den Deutschen Tourismuspreis und war im selben Jahr Landessieger Brandenburg beim MarketingAward – Leuchttürme der Tourismuswirtschaft.*

Auch Zeiträume spielen verstärkt eine Rolle: Im Rahmen der Verschmelzung von Leben und Arbeit müssen Arbeitszeiten anders organisiert werden. Mobile- oder Homeoffice wechselt je nach Terminlage und Aufgabenbereich mit Präsenzzeit im Büro und muss heute auch mit den privaten Terminen verknüpfbar sein. Führungskräfte sollten darauf achten, dass die Präsenz- und Homeoffice-Zeiten von Mitarbeitern zu deren Aufgaben passen und dass die Kommunikation engmaschig bleibt, damit es nicht zu „Absprachestaus“ kommt.<sup>82</sup> Angesichts besonderer Heraus-

forderungen wie der Corona-Krise wird das Arbeiten im Homeoffice für viele bereits zur Selbstverständlichkeit. Die entsprechenden Voraussetzungen, zum Beispiel in puncto technische Ausstattung, gehören (ab jetzt) zum Arbeitsalltag – Mängel in diesem Kontext werden dann schnell ersichtlich.

Beispiel Gastgewerbe: Die Mitarbeiter haben immer vielfältigere Verpflichtung und Pläne, auch im Privatleben. Das ist nicht zuletzt ein Thema, wenn es um Wochenend- und Spätdienste geht. Eine Geschäftsführerin aus dem ostdeutschen Gastgewerbe lässt ihre Mitarbeiter deshalb selbstständig ihre Einsatzzeiten untereinander verteilen. Das stärkt den Teamzusammenhalt und vereinfacht den Prozess für die Führungsseite.<sup>83</sup>

**3.4 Leitsatz 4: Unternehmenserfolg heißt, persönliche Potenziale zu erschließen**

Bei der Beschäftigung mit Agilität und New Work steht der Mensch immer im Mittelpunkt. Möchten Unternehmen zukunftsfähig sein, kommen sie nicht umhin, sich mit ihren Mitarbeitern und deren individuellen Sichtweisen und Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Auch die verschiedenen Fähigkeiten von Mitarbeitern aktiv zu fördern erschließt bisher ungenutzte Potenziale im Unternehmen. Arbeitgeber im Tourismus müssen heute mehr denn je über ihre Bewerber und Mitarbeiter wissen: Auf dem Arbeitsmarkt bestimmt immer häufiger der Bewerber, für welches Unternehmen er sich engagieren will. Da lohnt es sich, als Unternehmen eine starke und entsprechend begehrte Marke zu sein.

**3.4.1 Unterschiedliche Werte, Bedürfnisse und Fähigkeiten (an)erkennen**

Um als Unternehmen ein attraktives Image beziehungsweise attraktive Bedingungen bieten zu können, muss man zunächst wissen, was potenzielle Mitarbeiter eigentlich erwarten. Bei der Befragung von Mitarbeitern touristischer Unternehmen in Ostdeutschland wurden folgende Aspekte als besonders wichtig im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität bewertet<sup>84</sup>: Teamrelevante Aspekte



(Platz 1: regelmäßige Kommunikation und Rücksprache im Team, Platz 2: Anerkennung und Wertschätzung im Team) spielen eine große Rolle. Der Aspekt sicherer Arbeitsplatz findet sich auf dem dritten Platz. Relevante Komponenten sind zudem der Aspekt Anerkennung und Wertschätzung von Vorgesetzten sowie die für agile Arbeitsweisen wichtige Möglichkeit zur Selbstorganisation und Verantwortung auf Mitarbeiterebene.

Werden hingegen Chefs touristischer Organisationen in Ostdeutschland danach gefragt, was aus ihrer Sicht einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht, ergibt sich folgendes Bild<sup>85</sup>: Obgleich teamrelevante Aspekte durchaus als wichtig erachtet werden (Platz 1: regelmäßige Kommunikation und Rücksprache im Team, Platz 4: Anerkennung und Wertschätzung im Team), so wird ihnen insgesamt nicht die Wertigkeit beigemessen wie seitens der Mitarbeiter. Für wesentlich wichtiger erachten die Arbeitgeber die Aspekte sicherer Arbeitsplatz und Weiterbildungsmöglichkeiten, die bei den Mitarbeitern übrigens nicht unter den Top-5-Aspekten auftauchen. Und während den Mitarbeitern vor allem die Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte wichtig ist, messen Chefs eher der Kommunikation und Rücksprache mit Vorgesetzten Bedeutung bei. >> **Abb. 18**

**i Praxisbeispiel: Azubi Barcamps Thüringen**

*Die Initiative der Azubi Barcamps des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft gibt Auszubildenden im Tourismus eine Stimme. Das Barcamp-Format ermöglicht das Erarbeiten von Themen, die die Auszubildenden mitbestimmen können. Auf diese Weise entstehen Ergebnisse, die einen realen Beitrag zur Verbesserung der Ausbildung im Tourismus leisten können. Häufige Probleme der Azubis: Einhaltung von Arbeitszeitgesetz und Ausbildungsvertrag sowie generelle Inhalte der Ausbildung und der Umgang mit Azubis innerhalb des Betriebs.*

Wer die Bedürfnisse, Charakteristika und Einstellungen von Mitarbeitern verstehen möchte, der findet in dem Generationenansatz<sup>86</sup> eine erste Orientierung. Die unterschiedlichen Einstellungen zum Verhältnis

von Leben und Arbeit können Aufschluss darüber geben, welche Wertigkeit die Arbeit für die Vertreter der jeweiligen Generation hat. So liegt der Fokus von derzeitigen im Rahmen des Barometers befragten Studenten beispielsweise klar auf dem Privatleben (Generation Y und Z), während Schüler und Auszubildende im Gastgewerbe ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Leben und Arbeit anstreben (Generation Z). Für alle Teilnehmer der Fokusgruppen ist jedoch „genügend Zeit für die Familie“ ein entscheidender Faktor, wobei Schüler und Studenten darüber hinaus Selbstverwirklichung und Sinnstiftung durch die Arbeit wichtig finden. Das klassische Karrieremachen hingegen hat für keinen der Befragten aktuell Priorität.<sup>87</sup> Laut einer Studie des Zukunftsinstituts<sup>88</sup> sind jungen Arbeitskräften im Tourismussektor persönliches Vorankommen und Lernerlebnisse wichtiger – sogar wichtiger als das Gehalt. Die Shell-Jugendstudie 2019 kommt zu vergleichbaren Ergebnissen. Darauf sollten sich die Arbeitgeber einstellen.

>> **Abb. 18**

**i Zusammenarbeiten in Mehrgenerationenunternehmen<sup>89</sup>**

- gegenseitiges Verständnis für fehlendes Wissen oder Erfahrungen
- altersgemischte Teamtrainings oder Tandemlösungen, um voneinander zu lernen
- regelmäßig die Unternehmenskultur im gemeinsamen Prozess reflektieren
- die hohe Verbundenheit langjähriger Mitarbeiter zum Betrieb an jüngere weitertragen
- Ältere Mitarbeiter sind oftmals besser bei Aufgaben, die stark auf Wissen und Erfahrung basieren.
- Jüngere sind oftmals besser bei Aufgaben mit permanenter Wissensverarbeitung und schnellem Lernen (zum Beispiel technische Anwendungen).
- Mitdenken des seit langem drängenden Themas Nachfolgeregelung (bezogen auf verschiedene Positionen im Unternehmen) und Mitarbeiter dementsprechend kontinuierlich aufbauen

Top-Faktoren attraktiver Arbeitgeber aus der Sicht von ...

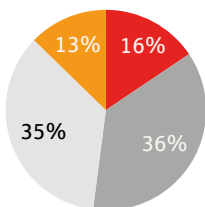
Mitarbeitern		Chefs
Anerkennung & Wertschätzung im Team	1	regelmäßige Kommunikation & Rücksprache im Team
regelmäßige Kommunikation & Rücksprache im Team	2	sicherer Arbeitsplatz
sicherer Arbeitsplatz	3	Weiterbildungsmöglichkeiten
aktive Unterstützung der Teamkultur	4	Anerkennung und Wertschätzung im Team
Anerkennung & Wertschätzung durch Vorgesetzte/ klar definierte Verantwortung auf Mitarbeiterebene	5	regelmäßige Kommunikation & Rücksprache mit Vorgesetzten

Von den Generationen zu individuellen Bedürfnissen

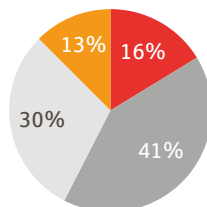
Baby-boomer	55 – 69 Jahre Leben, um zu arbeiten
Gen X	40 – 54 Jahre arbeiten, um zu leben
Gen Y	25 – 39 Jahre fließender Übergang zw. Leben & Arbeit
Gen Z	10 – 24 Jahre Arbeit muss sich dem Leben anpassen
Gen Alpha	< 10 Jahre ?

Kollidieren in Ihrem Unternehmen die Vorstellungen und Einstellungen zu Arbeit und Leben in Bezug auf die verschiedenen Generationen?

Das sagen Mitarbeiter



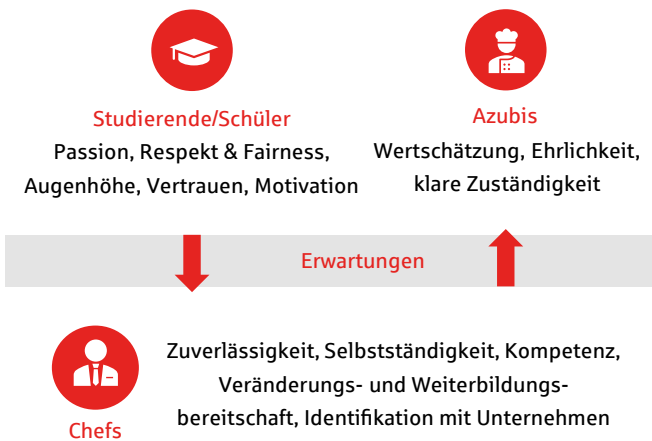
Das sagen Führungskräfte



- Ja, immer wieder
- Ja, aber selten
- Nein, nicht feststellbar
- Kann ich nicht beurteilen

„Manchmal sind die Kollegen strenger als der Chef!“  
- Innovatorengruppe Mecklenburg-Vorpommern

Komplexe Erwartungen zwischen Führung und Mitarbeitern



Verschiedene Dimensionen von Weiterbildung

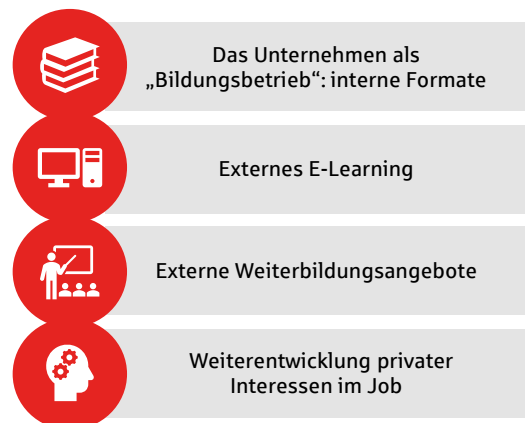


Abb. 18: Der Mensch im Fokus eines neuen Verständnisses von Arbeit

Quelle: dwif 2020 in Anlehnung an Mörstedt 2018, Brinkmann et al. 2014; dwif-Stimmungsbarometer Herbst 2019, dwif Online-Mitarbeiterbefragung touristischer Betriebe 2020, dwif-Experteninterviews 2020, Fokusgruppen mit Studenten, Schülern, Auszubildenden und Chefs Dezember 2019/Januar 2020, moderiert durch das dwif

In Unternehmen treffen mitunter vier Generationen (Babyboomer, Generation X, Y und Z) aufeinander. Sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Chefs touristischer Unternehmen in Ostdeutschland sind für immerhin jeden sechsten Befragten Generationskonflikte im Arbeitsleben ein Dauerthema.<sup>90</sup> Die Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen kann Konfliktpotenzial bergen, aber auch zahlreiche Chancen – so können zum Beispiel ältere und jüngere Generationen Erfahrungen und Wissen austauschen und somit neue Potenziale für das Unternehmen erschließen. Wichtig ist ein Höchstmaß an Offenheit und Respekt auf allen Seiten. >> **Abb. 18**

### Individueller Blick vor Generationsansatz

Diese mit dem Generationsansatz verknüpften Einstellungen zu Leben und Arbeit spielen also durchaus eine Rolle. Experten<sup>91</sup> wissen allerdings: Sie ersetzen nicht den Blick auf jeden Einzelnen. So bedeutet jung zu sein nicht automatisch, selbstbestimmt und agil und ohne Karrierestreben arbeiten zu wollen. Zudem ist es nicht empfehlenswert, eine Strategie nur auf bestimmte Generationen auszurichten, denn erfolgreiche Unternehmen beachten die Bedürfnisse aller Mitarbeiter und profitieren von dem Austausch. Mitarbeiterführung wird individueller: Unternehmer und Führungskräfte müssen eine Balance zwischen generationentypischen und individuellen Bedürfnissen und Verhaltensweisen finden.

Zu einem modernen Verständnis von Arbeit gehört auch, Weiterbildung in ein neues Licht zu rücken. Agileres Arbeiten funktioniert nur, wenn die Fähigkeiten und Stärken einzelner Personen gefördert werden, damit diese ihre Aufgaben und Themen umso besser meistern können. Weiterbildung im Sinne von New Work bedeutet: Weg vom „Werkzeug“ Weiterbildung als Mittel zum Karriereaufstieg, hin zu einem kontinuierlichen Kompetenzaufbau durch nie endendes Weiterbilden. Die verschiedenen Dimensionen von Weiterbildung hierbei<sup>92</sup>:

- Unternehmen als Bildungsbetriebe, die eine kontinuierliche Veränderungs- und Lernkultur anbieten und fördern. Im Idealfall: gemeinsame interne Weiterbildungsformate/-schwerpunkte/-events/-workshops definiert, die die jeweiligen Experten im Unternehmen oder im Netzwerk durchführen.
- E-Learning bei externen Institutionen
- Externe Weiterbildungsangebote im Workshop-Format
- Möglichkeit, private Interessen im Arbeitskontext weiterzuentwickeln: Hobbys und Vorlieben als Inspirationsquelle für innovative Produkte, Kampagnen, Werbebotschaften oder Kooperationen nutzen; zum Beispiel Game-of-Thrones-Kampagne der Ostfriesland Tourismus GmbH und die Rap-Kampagne von Sprite.

### Prinz-Charles-Effekt

*Bei einer Generationsvielfalt im Unternehmen sollten die Bedürfnisse und Weiterentwicklungswünsche aller Mitarbeiter beachtet werden. Hinsichtlich (Be)Förderungen und Attraktivierung des Unternehmens sollte man sich beispielsweise nicht nur auf die junge Generation beschränken. Das bedeutet: Führungskräfte (zum Beispiel Babyboomer) dürfen die GenX nicht aus den Augen verlieren, nur um möglichst attraktiv für GenY und GenZ zu sein.*

*Weiterbildung ist nicht neu, nur das Verständnis von Weiterbildung verändert sich!*

### Junge Generationen bevorzugen oftmals ...

*... klare Informationen statt langer Texte sowie multimodales Arbeiten: per Video, Text, Bild, Face-to-Face – gerne auch spielerisch und selbstbestimmt. Es herrscht eine hohe Lernbereitschaft, um die eigene Kompetenz auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen.<sup>93</sup>*

Das Einbinden von Kreativität, Innovation und Agilität der einzelnen Menschen im Unternehmen heißt, seinen unternehmerischen Erfolg langfristig zu sichern. Neugier und Experimentierfreude von Mitarbeitern sollten als Chance gesehen werden, um wettbewerbsfähig und widerstandsfähig zu bleiben. Denn auf diese Weise entwickelt sich ein zukunftsweisendes Organisationsverständnis, wodurch sich Unternehmen flexibel der Umwelt anpassen können. Offen für Neues zu blei-

ben heißt das Credo – und das wirkt positiv auf die Unternehmenskultur.<sup>94</sup> Das gilt für Tourismusorganisationen (zum Beispiel in der Produktentwicklung) ebenso wie für Service und Küche in der Gastronomie, aber auch für Prozessabläufe in Beherbergungsbetrieben.

### 3.4.2 Mit neuen Herausforderungen an Führungskräfte umgehen

Agilität und New Work bedeuten nicht, dass es keine Führung mehr gibt. Allerdings sind die Führungsrollen im Unternehmen ganz anders vernetzt. Das Zusammenführen unterschiedlicher Generationen, die Implementierung neuer Arbeitsweisen, die Unterstützung der Unternehmenskultur – all das sind neue Herausforderungen für Führungskräfte. So muss Führung wesentlich feingliedriger werden; das Leitbild der coachenden Führungskraft löst frühere Leitbilder ab. Wenn in Zukunft weniger in Hierarchien gedacht wird, gilt es, auch Führung als eine Rolle, die es anzupassen und ständig (selbst) zu reflektieren gilt zu sehen.

*Führung ist eine Dienstleistung und kein Privileg.*

Am Beispiel junger Nachwuchskräfte lassen sich unterschiedliche Erwartungen an Führungskräfte präzise formulieren, wie die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers zeigen<sup>95</sup>:

- Chefs aus der Tourismusbranche in Ostdeutschland erwarten von ihren Mitarbeitern Qualitäten wie Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Kompetenz, Veränderungs- und Weiterbildungsbereitschaft sowie die Identifikation mit dem Unternehmen.
- Schüler erwarten von ihren künftigen Chefs Fairness, engen Kontakt, Offenheit und Motivation, während für Studierende auch Passion, Respekt, Arbeiten auf Augenhöhe und Vertrauen wichtig sind.
- Auszubildende in touristischen Betrieben in Ostdeutschland erwarten von ihren Chefs vor allem Wertschätzung, Ehrlichkeit sowie klare Zuständigkeiten und Hierarchien zur Orientierung; Azubis arbeiten häufig unter großem Druck und sind darauf

angewiesen, dass ihre Führungskräfte hinter ihnen stehen, klare Ansagen machen und auf gesetzliche wie vertragliche Vorgaben achten.

*Erwartungen von Nachwuchskräften liegen eher auf der Beziehungsebene, während sich Chefs eher unternehmensbezogen äußern.*

Schüler und Studenten haben noch ein recht idealistisches Verhältnis zu Führungskräften, Auszubildende sind bereits im Berufsalltag angekommen und mit den typischen Strukturen und Problemen der Tourismusbranche – insbesondere im Gastgewerbe – konfrontiert. Doch in keiner Fokusgruppe wurde die Meinung vertreten, dass ein Chef überflüssig sei. Vielmehr sind Führungskräfte offenbar relevant als Verantwortungsträger und Orientierungsgeber. Umso wichtiger ist es, dass diese zum Beispiel die Unternehmenskultur und gegenseitiges Vertrauen vorleben.

### **Persönlichkeitsorientierte Führungs- und Motivationsmaßnahmen<sup>96</sup>**

- individuelle Handhabung durch Menschenkenntnis (soziale Kompetenz und Empathie) von Führungskräften
- methodische Annäherung durch Motivations-Potenzial-Analysen oder das Reiss Motivation Profile; weitere Informationen zum Beispiel unter: [www.motivation-analytics.eu/motivationspotenzialanalyse/](http://www.motivation-analytics.eu/motivationspotenzialanalyse/) und [www.rmp-germany.com/reiss-motivation-profile/](http://www.rmp-germany.com/reiss-motivation-profile/)

*„Agil heißt, andere Führung, nicht weniger Führung!“ – IHK Mittleres Ruhrgebiet*

### **Agile Führung**

Nicht nur die veränderten Ansprüche von Mitarbeitern, sondern auch neue Arbeitsweisen stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen.



# Im Fokus: Der Mensch

Agilität ist eine Haltung, die zu einem veränderten Verhalten führt. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt: offene Kommunikation und flache Hierarchien, persönliche Potenziale erschließen, Führungskraft als „Dienstleister“, Mitarbeiter\*innen wie Gäste bewerben.

Führungsprozesse werden feingliedriger, sowohl bezogen auf die Menschen als auch auf die Aufgaben: Je agiler ein Unternehmen wird, desto klarer muss der gemeinsame Rahmen (zum Beispiel Unternehmenskultur, Werte, Verhaltensweisen, Kommunikation) sein, und desto anspruchsvoller wird es zu merken, wo einzelne Mitarbeiter mehr Unterstützung benötigen als andere. Wenn statt in Hierarchien in (flexiblen) Rollen innerhalb von Projekten gedacht wird – je nach Aufgabe, Kompetenz oder Interesse –, kann das anfangs irritierend oder verunsichernd sein. Die Führungsebene sollte daher nicht nur unterstützend wirken, sondern im agilen Sinne Resonanz geben und neben der eigenen Kritikfähigkeit auch in der Lage sein, Kritik zurück ins Team geben zu können. Angesichts dieser Herausforderungen tut Führungskräften der regelmäßige Austausch mit Kollegen oder ein Coaching gut, um die neuen Werte zu verinnerlichen, zu leben und weitertragen zu können.

Außerdem kommt Führungskräften eine Schlüsselrolle in Bezug auf agile Veränderungsprozesse zu. Das ist besonders herausfordernd: Auf der einen Seite sollen sie Treiber der Veränderung sein, auf der anderen sind sie selbst von vielen Veränderungen betroffen. Die bisherige Führungsrolle, die sich in klassischen Organisationen hauptsächlich über fachliche Expertise definierte, entwickelt sich im agilen Kontext zu einem „Dienstleister“ für die Mitarbeiter, um diesen optimale Arbeitsbedingungen und Voraussetzungen für die bestmögliche Leistung und den größtmöglichen Erfolg der Organisation/des Betriebs zu bieten.<sup>97</sup>

*Führungskräfte erkennen die Lernfelder für den Betrieb; die beteiligten Teams und Individuen treiben diese voran.*

## Agiles Lernen

Um Lernen neu zu lernen, müssen die Beteiligten bestehende Verhaltensweisen ablegen und folgende Fähigkeiten aufbauen:

- Von der Fehler- zur Lernkultur wechseln,
- statt Schuldzuweisungen auszusprechen, kritisch und lernfähig sein,

- statt zu bewerten Feedback geben und nehmen,
- statt auf durchgeplantes Vorgehen auf den Fortschritt durch Experimente setzen.<sup>98</sup>

## 4 Sich auf den Weg machen: Tool-Kits für Agilität und New Work in der Praxis

### 4.1 Die Mitarbeiter-Journey

In Zeiten von Arbeits- und Fachkräftemangel lohnt es, sich mit Ansätzen aus New Work und Agilität auseinanderzusetzen: Ein neuer Blick auf die Menschen in Betrieben ist oft schon ein Teil der Lösung. Vom Image des Unternehmens bis zum innerbetrieblichen Miteinander: Ähnlich wie der Kunde auf seiner Reise („Customer-Journey“), so durchläuft auch der Mitarbeiter während seiner Tätigkeit in einem Unternehmen mehrere Phasen und sollte in jeder adäquat abgeholt werden. Hierzu hat das Tourismusbarometer eine „Mitarbeiter-Journey“ entwickelt. Angereichert mit Tipps aus der Praxis, soll diese allen Akteuren in der Tourismuswirtschaft einen Werkzeugkoffer für den Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen liefern. Eine entsprechende Checkliste zur Selbstüberprüfung für Führungskräfte ist im Onlineband zu finden.

>> **Abb. 19, Onlineband II Tabelle 1**

## Inspiration

Auf dem Bewerbermarkt gilt es, sich auf der Suche nach Nachwuchs- und Fachkräften von der Konkurrenz abzuheben. Da spielen nicht nur gute Arbeitsbedingungen (zum Beispiel faires Gehalt, Urlaubstage, Arbeitszeiten, Zusatzleistungen) eine Rolle, sondern auch emotionale Aspekte. Worum es geht, ist eine authentische Unternehmenskultur, mit der sich Bewerber identifizieren können und die sie inspiriert.<sup>99</sup> Das ist entscheidend, um Aufmerksamkeit zu erregen, sollte aber in sämtlichen Phasen des Bewerber-/Mitarbeiterkontakts Bestand haben. Auf dieser Basis ist eine Marke mit nach innen und außen konsistenter Identität auch für Mitarbeiter zu entwickeln – das gilt für Großbetriebe ebenso wie für Kleinbetriebe. Das sogenannte Employer Branding trägt Werte und Kultur des Unternehmens nach außen. Für Familienbetriebe in der Hotellerie kann das bedeuten, den po-

enziellen Mitarbeitern zu kommunizieren, dass hier Menschen statt Mitarbeiter gesehen werden und dass es bei ihnen um persönliche Beziehung geht – also genauso, wie man es gegenüber den Gästen tun würde. Wichtig: Das Ganze darf kein Feigenblatt sein, sondern muss tatsächlich gelebt werden.

**i Praxisbeispiel: Hotelkette 25hours<sup>100</sup>**

*25hours people erweitert die gästeorientierte Marke der Hotelkette 25hours um eine Mitarbeitermarke. Sie trägt Unternehmenswerte nach außen und erregt damit Aufmerksamkeit. Die Marke wurde partizipativ mit bestehenden Mitarbeitern entwickelt, so dass ein authentisches Branding mit hoher Akzeptanz dabei herauskam. Das Arbeitgebersprechen: „COME AS YOU ARE“, also „Sei so, wie du bist, mit deinem Talent und deinem Charakter“ wird von vier weiteren Kernbotschaften unterstützt: WE LIKE PEOPLE, WE ARE PASSIONATE, WE SEARCH FOR THE UNCONVENTIONAL, WE ARE IN CHARGE. Im Rahmen des Employer Branding wird eine eigene Website sowie ein Instagram-Account betrieben. Weitere Informationen unter: [www.25hours-people.com](http://www.25hours-people.com)*

Mit der eigenen Marke sind alsdann Plattformen zu nutzen, auf denen sich potenzielle Mitarbeiter/Nachwuchskräfte bewegen und nicht (nur) auf denen, auf denen das Unternehmen selbst aktiv ist (auch hier also letztlich das gleiche Prinzip wie bei potenziellen Gästen). Hierzu gehören – gerade mit Blick auf (sehr) junge Nachwuchskräfte – Instagram und TikTok. Diese bieten die Gelegenheit, mit attraktiven Storys oder Videos die Aufmerksamkeit (zukünftiger) Kunden und Bewerber zu erregen.

**i Praxisbeispiel: Schweiz  
Tourismus sucht TikTok**

*„Dein Büro ist die Schweiz, dein Werkzeug das Smartphone. Du reist durchs Land, filmst die schönsten, spektakulärsten und unterhaltsamsten Momente. Und das alles in Hochformat“ heißt es*

*in der Stellenausschreibung. Die Bewerber müssen mindestens 16 Jahre alt sein, in der Schweiz wohnen, fließend Englisch sprechen ... und natürlich TikTok-Nutzer sein! Weitere Informationen unter: [www.stnet.ch/de/jobs-karriere/offene-stellen-st/tiktoker](http://www.stnet.ch/de/jobs-karriere/offene-stellen-st/tiktoker)*

Das Inspirieren und Aufmerksamkeiterregen kann und sollte nicht nur online stattfinden. So werden beispielsweise die altbekannten Schnupperpraktika neu interpretiert und gewinnen durch prägnante, kurzweilige und authentische Einblicke in touristische Unternehmen an Wertigkeit, die überzeugt.

**i Praxisbeispiel: Schnupperpraktikum bei Upstalsboom**

*In einem Testlauf bietet die Hotelkette ein Schnupperpraktikum für potenzielle Auszubildende an. Hierbei können die Interessenten ein paar Tage unentgeltlich im 4-Sterne-Haus wohnen und essen sowie halbtags in den Bereichen Service, Housekeeping und Rezeption arbeiten. Auf diese Weise lernen sie das Unternehmen gleichzeitig als Gast und Mitarbeiter kennen.*

**Bewerbung**

Niedrigere Hemmschwellen für Bewerbungen sind immer hilfreich, ob nun bei Bewerbermangel oder in Krisenzeiten: Expressbewerbungen auf der Webseite statt langwieriger Verfahren mit langen Reaktionszeiten („Bitte haben Sie noch etwas Geduld, wir melden uns“), Jobanzeigen in der Instagram-Story (angepasst an die Sprache der Jugend) sowie erste Bewerbungsgespräche per Videoanruf sind nur einige Beispiele zur Flexibilisierung von Bewerbungsprozessen. Durch niedrigere Hemmschwellen kann es zu einem Anstieg von (Initiativ-)Bewerbungen kommen, denn meistens ist die Motivation, eine umfangreiche Bewerbung zu verfassen, eher begrenzt. Video- und sprachbasierte Bewerbungen werden sich zunächst bei Einstiegspositionen verbreiten und somit mancherorts die klassische Azubi-Bewerbung früher oder später ablösen. <sup>101</sup>

**i Praxisbeispiel: Expressbewerbung und Jobkonfigurator bei Heimathafen Hotels**

Über den Jobkonfigurator lässt sich in Mehrfachauswahl nach Jobtyp, Ort und Hotels filtern, welche Jobs überhaupt in Frage kommen. Die angezeigten Jobs sind direkt mit einer Expressbewerbung verlinkt – Pflicht sind nur persönliche Daten, wenige Fragen und der Lebenslauf: „Du bist interessant für uns! Ob nun mit Anschreiben oder ohne – erwecke deine Bewerbung zum Leben und zeig uns deine persönliche Seite und Motivation für den Job und die Heimathafen® Hotels.“ Weitere Informationen unter: [www.heimathafenhotels.de/jobs](http://www.heimathafenhotels.de/jobs)

**i Exkurs: Bewerbung von heute und morgen**

- Per Video: Unternehmen schicken ihren Kandidaten Fragen, die diese per Video beantworten, was ein klassisches Anschreiben ersetzt. So soll schneller ersichtlich werden, ob der Bewerber zum Unternehmen und das Unternehmen zu den Vorstellungen des Bewerbers passt. (Anbieter: Viasto Berlin)
- Per Sprachassistent: „Alexa, ich möchte mich bei Firma XY bewerben“ – die persönlichen Daten werden an die Personalabteilung des Unternehmens übermittelt; darüber hinaus kann der Arbeitgeber über Alexa Zusatzfragen stellen (Anbieter: Deepblue Networks Hamburg)<sup>102</sup>

**Einstieg – Pre- und On-Boarding**

Beim Arbeitseinstieg ist eine engmaschige Betreuung mit individueller Einarbeitung in die Aufgaben sowie in die Unternehmenskultur wichtig. Der optimale Einstieg gliedert sich in drei Phasen: Pre-Boarding (vor dem 1. Arbeitstag), Orientierung (Einführung) und On-Boarding (Integration) während der ersten Monate. Gerade junge Bewerber gilt es, schon vor dem ersten Arbeitstag abzuholen: In der Phase zwischen Vertragsunterzeichnung und dem ersten Arbeitstag sollten Nachwuchskräfte bereits sozial und eventuell auch fachlich eingeführt werden. Die Teilnahme an Team-Events, das Kennenlernen von Mentoren und

Betrieb sowie benötigte Fortbildungen sind nur einige Beispiele. In der Orientierungsphase lernt der Mitarbeiter dann Aufgabengebiete im Unternehmen, die Menschen, Werte und Abläufe kennen und verstehen (Dauer: je nach Umfang bis zu drei Monaten). Dabei sind eine individuelle Betreuung, klare Anweisungen und die Formulierung von Erwartungen an den neuen Mitarbeiter wichtig. Mentorenprogramme oder auch feste Ansprechpartner können den Einstieg erleichtern. In der On-Boarding-Phase schließlich wird der neue Mitarbeiter in das Unternehmen integriert und in eigene Aufgabenbereiche eingearbeitet.<sup>103</sup>

**i Praxisbeispiel: Umfangreicher Einarbeitungsprozess bei den Lindner Hotels und Resorts**

Im Rahmen des On-Boarding-Prozesses durchläuft jeder Mitarbeiter, unabhängig von Position und Einsatzgebiet, ein zweitägiges Seminar, das ihm die Kultur und die Gegebenheiten des Unternehmens näherbringen soll. Dabei werden bestehende Strukturen und Prozesse im Unternehmen erläutert. Sämtliche Seminare finden in den Hotels selbst statt, so dass die zukünftigen Mitarbeiter die Hotels auch als Gast kennenlernen. Weitere Informationen unter [www.karriere.lindner.de](http://www.karriere.lindner.de)

**i Praxisbeispiel: Kochduell im Empire Riverside Hotel Hamburg**

Für das Kochduell durften sich ausgebildete Köche und Quereinsteiger um einen Arbeitsvertrag im Hamburger Design Hotel Empire Riverside Hotel duellieren. Die Aufgabe lautete, aus vorgegebenen Zutaten innerhalb von vierzig Minuten ein Gericht zu kreieren, das Hoteldirektor sowie Küchenchef überzeugt. Dabei setzten sich zwei ausgebildete Köche durch, die nun im Waterkant Restaurant des Hotels angestellt sind. Weitere Informationen unter: [www.empire-riverside.de/de/aktuelles/kochduell](http://www.empire-riverside.de/de/aktuelles/kochduell)

**Bindung**

Um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, braucht es vor allem eine faire Bezahlung, ein tolles Team und eine gute Arbeitsatmosphäre. Die Untersuchungen im Rahmen des Tourismusbarometers zei-



gen: Das Team ist für die meisten Mitarbeiter, jedoch vor allem für junge Jobeinsteiger der wichtigste Motivationsfaktor (Team vor Chef) sowie einer der entscheidenden Gründe, um sich an ein Unternehmen zu binden. Regelmäßiges Teambuilding sollte also hohe Priorität haben. Gerade für touristische Betriebe lohnt es sich, über lebensphasenorientierte Rahmenbedingungen nachzudenken: Mitarbeiter langfristig zufrieden und gesund im Betrieb zu halten sowie Strukturen, die Job und Familie vereinbar machen, sind entscheidend. Im Hinblick auf Auszubildende führen 70 Prozent der Abbrecher als Grund Konflikte mit Auszubildenden oder Vorgesetzten an. Führung ist also nach wie vor ein wichtiger Ansatzpunkt zur erfolgreichen Mitarbeiterbindung.

**i Praxisbeispiel: Besondere Wertschätzung und Teambuilding-Events im Schindlerhof Nürnberg**

*Zahlreiche Maßnahmen, auch vermeintliche Kleinigkeiten wie ein Glas Champagner anlässlich des ersten Arbeitstags oder personalisierte Geschenke durch eine „Herzlichkeitsbeauftragte“, sorgen im Schindlerhof für eine besondere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Diese wird zudem durch verschiedene Teambuilding-Events wie gemeinsame Kanutouren und Ausflüge in Wellnesshotels ausgedrückt. Weitere Informationen unter: [www.angelikaneumann.de/rituale-der-wertschaetzung](http://www.angelikaneumann.de/rituale-der-wertschaetzung) und [www.schindlerhof.de/jobs](http://www.schindlerhof.de/jobs)*

**i Praxisbeispiel: Produktidee Mitarbeiterurlaub im Fläming**

*Im Rahmen der regionalen Workshops im Rahmen des diesjährigen Barometers entstand im Fläming ein Urlaubsangebot für hiesige Mitarbeiter rund um das Thema Gesundheit. Die Idee: Mitarbeiter sollen während eines Urlaubs in der Region Vergünstigungen bei den einzelnen Leistungsträgern erhalten. Dabei bekommen sie die Möglichkeit zu lernen, wie man gesund lebt und arbeitet – und das touristische Angebot der Region privat zu erleben.<sup>104</sup>*

**Reflexion**

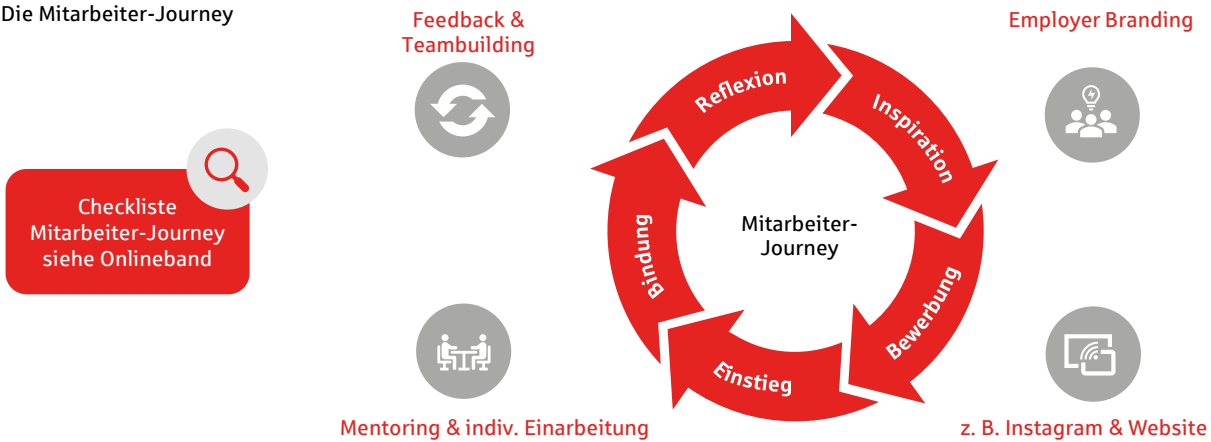
Mitarbeiter sollten wie Gäste beworben und behandelt werden! Denn in Zukunft müssen sich touristische Unternehmen nicht mehr nur den Gästebewertungen auf TripAdvisor und Co. stellen, sondern auch den Online-Bewertungen von Mitarbeitern und Bewerbern, zum Beispiel auf kununu.de, dem aktuellen Marktführer für Online-Unternehmensbewertungen durch Mitarbeiter. Obwohl die Online-Arbeitgeberbewertung in der Tourismusbranche noch am Anfang steht, heißt es bestimmt auch hier bald: Ein vom Unternehmen nicht gepflegtes Profil mit Bewertungen, zu denen niemand Stellung bezieht, wirkt sich negativ auf das Image des Unternehmens aus. Eine durchdachte Präsenz wie auf Bewertungsportalen für Gäste wird also zunehmend wichtiger, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

Will ein Mitarbeiter dennoch das Unternehmen verlassen, heißt es auch hier: Den Fokus auf die Kompetenz des Einzelnen nicht verlieren und die Türen offenhalten; Weiterentwicklung (auch in anderen Unternehmen) zulassen und das Angebot zur Rückkehr, sofern es dann für beide Seiten passt, aufrechterhalten.

**i Exkurs: Ausbildungsberufe im Tourismus müssen sich verändern**

*Die im Sommer 2017 in der Schweiz eingeführte Ausbildung mit der Bezeichnung „Hotel-Kommunikationsfach-frau/-mann EFZ“ (HOKO) ist vergleichbar mit einer Hotelfachausbildung in Deutschland in diversen Bereichen inklusive Social Media – und ist ein voller Erfolg. Außerdem muss die Frage gestellt werden, ob eine Untergliederung in der Ausbildung (zum Beispiel im Hotelfach) ökonomisch sinnvoll ist. Der Aufbau von modularen und flexibleren Ausbildungsgängen wäre vermutlich zukunftsfähiger für die Betriebe (flexiblerer Einsatz bei Personalmangel) und attraktiver für die Auszubildenden.*

Die Mitarbeiter-Journey



Der agile Fahrplan für den Start

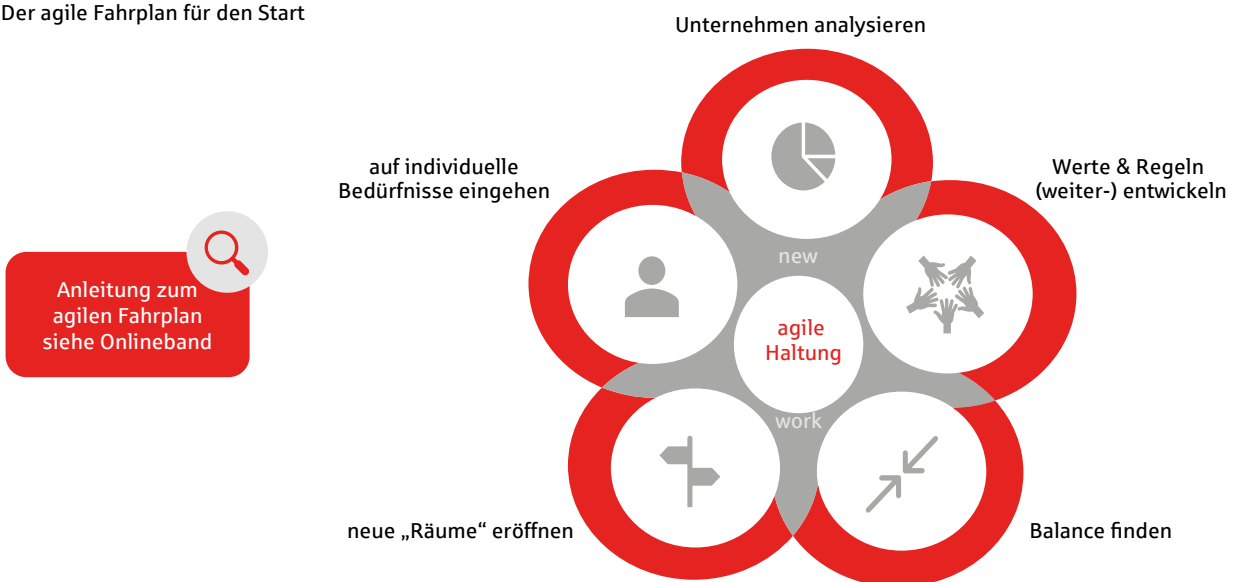


Abb. 19: Agilität und New Work in der Praxis: die Mitarbeiter-Journey und der agile Fahrplan für den Start  
Quelle: dwif 2020

4.2 Der agile Fahrplan:  
Ihr Start in Richtung Agilität

Eine Standardlösung, um als Unternehmen agil zu werden, gibt es nicht. Das folgende Fünf-Punkte-Programm ist aber eine geeignete Richtschnur für den Einstieg – und zwar als Prinzip und Weg für große Unternehmen ebenso wie für Klein- und Kleinstbetriebe. Es handelt sich aber keinesfalls um ein lineares, sondern um ein sogenanntes iteratives Vorgehen: Erfolgreiche Betriebe, die den Schritt in Richtung Agilität schon gewagt und ihren eigenen Weg gefunden ha-

ben, zeichnen sich dadurch aus, dass sie nie stehen bleiben, sondern den eigenen Kurs immer wieder selbstkritisch überprüfen und an neue Gegebenheiten anpassen. >> **Abb. 19**

**Schritt 1: Ihr Unternehmen analysieren**

Ausgangspunkt jeglicher Veränderung sollte das Feststellen von Handlungsbedarfen sein. Veränderung darf nie um der Veränderung willen in Angriff genommen werden, sondern ist als Mittel zu begreifen, um

unpassende oder überlebte Strukturen und Prozesse in Unternehmen zu verbessern. In einem ersten Schritt geht es um folgende Fragen: Welche Themen beschäftigen uns? Wo brauchen wir andere Lösungen? Wohin wollen wir? Aber auch: Was läuft gut? Worauf können wir aufbauen? Was wollen und dürfen wir nicht verändern? Auf dieser Basis können Handlungsfelder definiert und Lösungen gefunden werden.

Beispiel: Restaurantfachkräfte sind im Kundenkontakt oft gereizt – darunter leidet die Servicequalität. Folglich ist die Mitarbeiterzufriedenheit eine wichtige Stellschraube für mehr Qualität.

Erfolgsfaktoren: Selbstkritisches Hinterfragen von Handlungen und Prozessen, Transparenz und Kommunikation zu Handlungsbedarfen ermöglichen.

**i Praxisbeispiel: Buurtzorg**

*Holländische Pflegeunternehmen waren geprägt vom Effizienzdenken übergeordneter Managementhierarchien, die durchschnittliche Pflegedauer einzelner Pfleger durch das Einscannen von Barcodes bei den Patienten festzuhalten und mit den Zeiten anderer Pfleger zu vergleichen. Resultat: Patienten wurden unzureichend und übereilt betreut, die Pflegekräfte waren frustriert von den unangemessenen Arbeitsumständen. Vor diesem Hintergrund wurde Buurtzorg gegründet: selbstorganisierte agile Pflegeteams (ohne klassische Firmenzentrale), die ihre Klienten regelmäßig betreuen, eine persönliche Beziehung zu ihnen aufbauen und ihnen tatsächlich helfen, so unabhängig wie möglich zu leben. Durch diese Vorgehensweise hat sich die Zufriedenheit der Pfleger und die Qualität der Pflege eindeutig verbessert – und dem Gesundheitssystem bleiben sogar Kosten erspart, da mehr Patienten in der Lage sind, ihren Alltag selbständiger zu meistern.*

**Schritt 2: Werte und Regeln (weiter-)entwickeln**

Für eine vertrauensvolle Basis braucht es einen gemeinsamen Rahmen. Zusammen mit den Mitarbeitern entwickelte Werte, Richtlinien und Regeln geben Si-

cherheit in der Veränderung. Wenn jeder gehört wird beziehungsweise sich einbringen kann, entsteht ein hohes Maß an Respekt und Akzeptanz. Folgende Fragen werden an dieser Stelle eine Rolle spielen: Welches sind unsere Werte? Wie wollen wir kommunizieren? Was sind unsere Unternehmensleitlinien?

Beispiel: Kommunikationsregeln nicht nur für den Kundenkontakt, sondern auch für die interne Kommunikation festlegen.

Erfolgsfaktoren: Vorleben der Werte durch Führungskräfte und ein Sicherheit vermittelndes System durch das Befolgen neuer Regeln.

**i Praxisbeispiel: IHK Mittleres Ruhrgebiet**

| >> Kap. IV, 3.1.2

**Schritt 3: Die eigene Balance finden**

Jedes Unternehmen muss seinen individuellen Weg finden, neue Arbeitsweisen zu implementieren. Dabei muss nicht sofort alles verändert werden, vielmehr gilt es, reflektiert und über eine schrittweise Weiterentwicklung des Unternehmens zu verfahren. Wichtig ist es, hier bereits Entscheidungsprozesse zu reformieren und diese zum Beispiel von freiwilligen Innovatorengruppen steuern zu lassen. Mögliche Fragen: Welche Neuerungen/neuen Arbeitsweisen wollen wir einführen? Was müssen wir (zunächst) beibehalten? Was ist weiterhin sinnvoll, aber nicht entscheidend?

Beispiel Hotelkette: In welchen Häusern können besetzungsbedingt (etwa in der Hotelleitung) schneller neue Arbeitsweisen umgesetzt werden? Und wo werden noch vermehrt Coachings und eine schrittweise Herangehensweise benötigt?

Erfolgsfaktoren: Die Lösung liegt im System – Vertrauen haben, für Klarheit über die neuen Wege sorgen sowie Betroffene und Experten einbeziehen.

**i Exkurs: Entscheidungsfindung durch einen Beratungsprozess<sup>105</sup>**

Jeder Mitarbeiter darf Entscheidungen treffen (zum Beispiel Kauf von Arbeitsmaterial/Maschinen), die ihm förderlich erscheinen, dazu muss er sich aber zuerst beraten lassen: 1) von Mitarbeitern, die sich mit dem Thema auskennen; 2) von Mitarbeitern, die von einer solchen Entscheidung betroffen wären. Auf dieser Basis und nach sorgfältiger Überlegung ist dann die beste Entscheidung zu treffen. So kann jeder, dem ein Thema wichtig erscheint, die Initiative ergreifen und wird bei der Entscheidungsfindung von der kollektiven Intelligenz beeinflusst. So kommt es zu breiter Akzeptanz von Neuerungen. Dabei gilt: Je größer die Entscheidung, desto mehr Menschen müssen befragt werden.

**Schritt 4: Neue Räume eröffnen**

Neue Arbeitsweisen und Haltungen brauchen auch entsprechend Raum, um sich wirkungsvoll entfalten zu können. Das bedeutet die Erschließung eines ganzheitlichen Potenzials der Menschen im Unternehmen durch neue Denk- und Handlungsspielräume (flachere Hierarchien, Beteiligungsprozesse, Kompetenzentwicklung) sowie räumliche und zeitliche Flexibilität. Unternehmen müssen solche Lösungen gedanklich und technisch vorantreiben.

Beispiel: Selbstorganisierte Projektteams in DMO oder Schichtpläne im Gastgewerbe vom Team selbst einteilen lassen.

Erfolgsfaktoren: Höchstmaß an Mut und Offenheit, Vertrauen in Kompetenzen, Transparenz und Kommunikation nach innen und außen.

**i Exkurs: Technische Lösungen fürs Homeoffice**

- Gemeinsames Bearbeiten von Dokumenten über Cloud-Lösungen wie Google drive, Windows 365+
- Team-Anwendungen zur Organisation von Arbeitsgruppen und ortsunabhängiger Kommunika-

tion wie Slack, Skype und Microsoft Teams (Chat-, Video-, Anruf Funktion und Bildschirm teilen)

- Videokonferenzen über Zoom, Google Hangouts oder andere Tools organisieren. Workshops können beispielsweise digital über mural.co durchgeführt werden. Hierbei sind die Datenschutzbestimmungen der Betreiber zu beachten.

**Schritt 5: Auf individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern und Kunden eingehen**

Führungskräfte müssen individuelle Bedürfnisse und Kapazitäten der Mitarbeiter im Blick behalten und nach und nach ein coachendes Führungsverständnis entwickeln. Regelmäßiges (gegenseitiges) Feedback sowie Ausblicke auf Entwicklungsmöglichkeiten sind wichtig. Dabei geht es vor allem um den Mitarbeiter an sich, aber auch darum, Mitarbeiter dazu zu befähigen, Kundenbedürfnisse und Prozessabläufe bestmöglich bedienen zu können.

Beispiel: Führungskräftecoaching auf allen Ebenen, um Mitarbeiterbedürfnisse und Passfähigkeit von Strukturen und Aufgaben im Blick zu behalten.

Erfolgsfaktoren: Vertrauen, Transparenz und Kommunikation nach innen und außen.

**i Exkurs: Beurteilungsprozess im Team bei Sounds True<sup>106</sup>**

Schritt 1: Der einzelne Mitarbeiter reflektiert anhand einer Liste mit herausfordernden Fragen über seine Leistung und seine Ziele.

Schritt 2: Kollegen, die mit ihm zusammenarbeiten, finden sich zusammen und geben Rückmeldung zu den Fragen: Was schätze ich besonders an der Zusammenarbeit mit dir? Wo könntest du dich verändern und noch wachsen?

Schritt 3: Ein Protokollant hält die Ergebnisse fest und überreicht sie an die entsprechende Person.

Schritt 4: Der einzelne Mitarbeiter bespricht die Ergebnisse mit seinem Vorgesetzten.

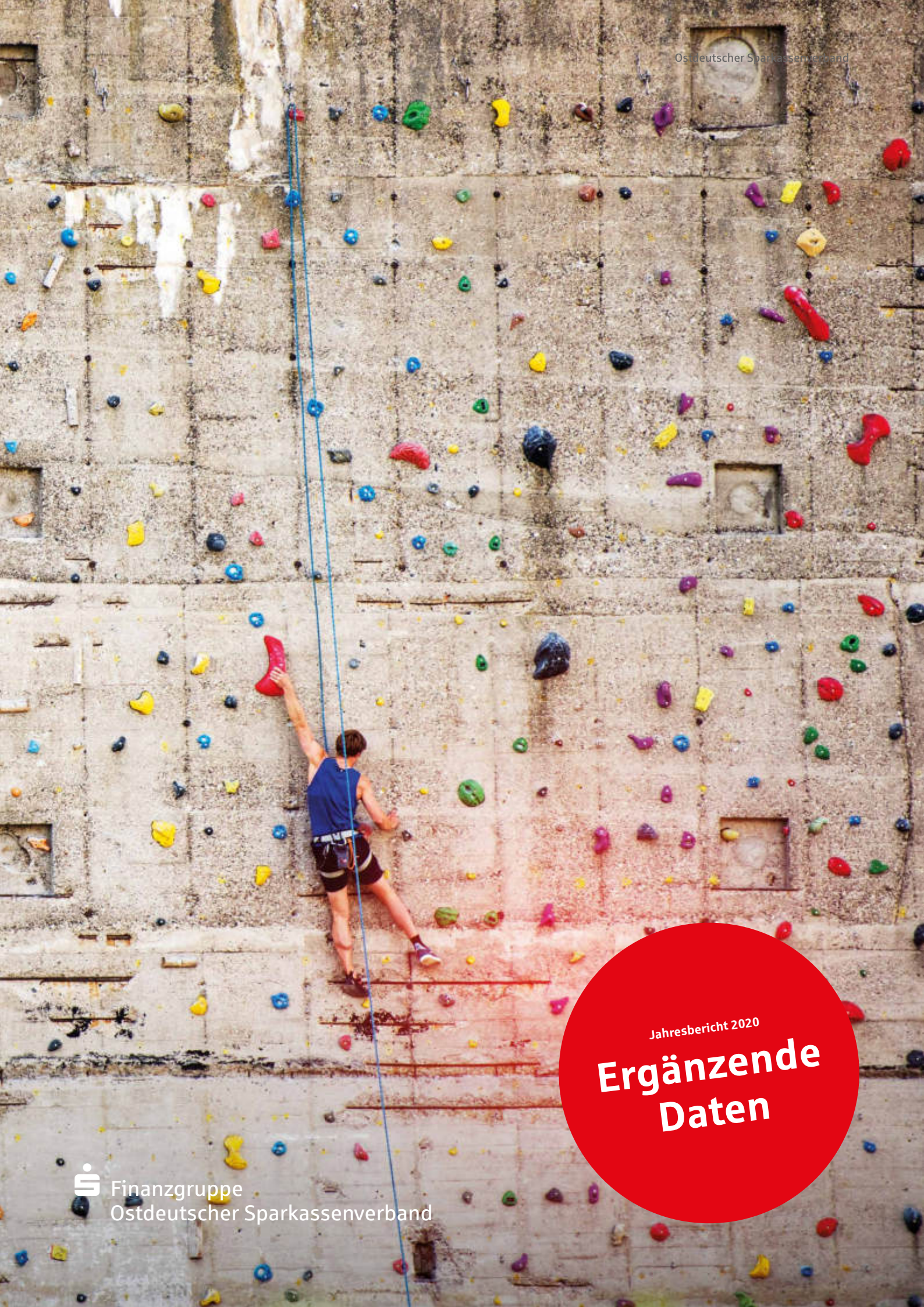
Die agile Anpassung an immer neue Herausforderungen ist naturgemäß eine Daueraufgabe, ein ewiger Kreislauf. Umso wichtiger ist es, (auch kleine) Erfolge wahrzunehmen, sie zu würdigen und zu feiern, um sich dann gemeinsam mit neuem Schwung an die nächsten Aufgaben zu machen.

**i** **Fazit: Agilität & New Work heißen also nach wie vor ...**

- *Strukturen – die allerdings flexibler und gleichberechtigter sind als zuvor.*
- *Regeln – die gemeinsam entwickelt werden und die nicht mehr das hierarchische, sondern das agile Zusammenarbeiten steuern.*
- *Führung – die sich aber mit anderen Themen befasst und auf neue Weise präsent sein muss.*
- *Verantwortung – die aber großflächiger verteilt wird, wobei es im juristischen Sinne weiterhin Geschäftsführer geben muss.*

Welche Werte, Regeln, Methoden und Prozesse passend und dienlich sind, hat jedes Unternehmen individuell zu definieren, und zwar partizipativ und gleichberechtigt statt von oben verordnet. Eine Standardlösung für agile Unternehmen gibt es nicht, denn: Bei Agilität und New Work geht es nicht um den besseren Weg, sondern um Ihren Weg!

**Weitere Informationen zum Aufbruch in die Welt von Agilität und New Work sind im Onlineband zu finden: die Checkliste zur Mitarbeiter-Journey, der agile Fahrplan für den Start, agile Arbeitsmethoden, ein Überblick darüber, was agile Ansätze für Führungskräfte und Mitarbeiter bedeuten, eine Liste der hier genannten bereits agil arbeitenden Unternehmen und ein Hinweis zu entsprechenden Fördermöglichkeiten.**



Jahresbericht 2020

# Ergänzende Daten



# Anhangverzeichnis

## Onlineband I

## Wettbewerbsvergleich und Freizeitwirtschaft/Gastgewerbe

<b>Tabelle 1:</b> Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben $\geq$ 10 Betten und auf Campingplätzen 2019 .....	89
<b>Tabelle 2:</b> Kapazitäten und deren Auslastung 2018 und 2019 (inkl. Camping) .....	89
<b>Tabelle 3:</b> Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2014 und 2019 (inkl. Camping) .....	90
<b>Tabelle 4:</b> Nachfrage in Beherbergungsbetrieben $\geq$ 10 Betten nach Reisegebieten 2019 (inkl. Camping).....	91
<b>Tabelle 5:</b> Kapazitäten und deren Auslastung 2018 und 2019 (inkl. Camping) .....	92
<b>Tabelle 6:</b> Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten .....	93
<b>Tabelle 7:</b> Airbnb-Einheiten .....	95
<b>Tabelle 8:</b> Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping) .....	95
<b>Tabelle 9:</b> Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping) .....	95
<b>Tabelle 10:</b> Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2014 bis 2019 (Index 2014=100).....	96
<b>Tabelle 11:</b> Besucherentwicklung nach Bundesländern 2014 bis 2019 (Index 2014=100) .....	96
<b>Tabelle 12:</b> Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2014 und 2019 .....	97
<b>Tabelle 13:</b> Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe .....	97
<b>Tabelle 14:</b> Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene .....	98
<b>Tabelle 15:</b> Definitionen der EBIL-Kennzahlen.....	103
<b>Tabelle 16:</b> Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich .....	104
<b>Tabelle 17:</b> Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich .....	105
<b>Tabelle 18:</b> Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern.....	106
<b>Tabelle 19:</b> Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern.....	108
<b>Tabelle 20:</b> TrustScore nach Reisegebieten und Bundesländern (Skala 0 bis 100 Punkte).....	110
<b>Tabelle 21:</b> TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern 2020 (Skala 0 bis 100 Punkte) .....	111
<b>Tabelle 22:</b> Themenorientierte Qualitätssiegel .....	112
<b>Tabelle 23:</b> DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe).....	113
<b>Tabelle 24:</b> G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe) .....	114
<b>Tabelle 25:</b> DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer .....	115
<b>Tabelle 26:</b> ServiceQ Klassifizierung .....	116
<b>Tabelle 27:</b> DEHOGA-Umweltcheck .....	117
<b>Tabelle 28:</b> GreenSign – Das Nachhaltigkeitssiegel für Hotels.....	118
<b>Tabelle 29:</b> Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern .....	119

# Anhangverzeichnis

## Onlineband II

## Agilität und New Work

<b>Tabelle 1:</b> Checkliste zur Mitarbeiter-Journey .....	120
<b>Tabelle 2:</b> Steckbrief agile Unternehmen: Bedeutung für Führungskräfte und Mitarbeiter .....	123
<b>Tabelle 3:</b> Der agile Fahrplan – Ihr Start in Richtung Agilität .....	124
<b>Tabelle 4:</b> Agile Arbeitsmethoden im Überblick .....	131
<b>Tabelle 5:</b> Liste Praxisbeispiele aus der Welt von Agilität und New Work .....	132
<b>Tabelle 6:</b> Fördermöglichkeit „unternehmensWert:Mensch“ für die Umsetzung erster Schritte in die Agilität .....	134



**Tabelle 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2019**

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr
Baden-Württemberg	52,5	2	4,6	4.650	4	0,8	57,2	2	4,2
Bayern	94,5	1	2,1	6.437	1	4,3	100,9	1	2,2
Berlin	34,0	6	3,8	134	15	12,0	34,1	7	3,8
Brandenburg	12,6	12	2,7	1.391	8	7,5	14,0	12	3,2
Bremen	2,7	16	8,7	110	16	8,4	2,8	16	8,7
Hamburg	15,3	11	6,3	160	14	-1,3	15,4	11	6,2
Hessen	34,4	5	2,5	1.238	9	1,7	35,6	6	2,5
Mecklenburg-Vorpommern	29,0	8	12,3	5.070	3	1,2	34,1	8	10,5
Niedersachsen	41,0	4	2,5	5.229	2	5,8	46,2	4	2,8
Nordrhein-Westfalen	51,3	3	2,5	1.998	7	3,0	53,3	3	2,6
Rheinland-Pfalz	20,2	9	1,7	2.836	6	2,8	23,0	9	1,8
Saarland	3,0	15	1,1	170	13	17,6	3,2	15	1,8
Sachsen	19,9	10	3,1	840	10	9,1	20,8	10	3,3
Sachsen-Anhalt	8,1	14	4,6	517	12	11,6	8,6	14	5,0
Schleswig-Holstein	31,7	7	4,7	4.288	5	2,1	36,0	5	4,4
Thüringen	9,7	13	4,8	690	11	7,1	10,3	13	5,0
<b>Deutschland</b>	<b>459,9</b>		<b>3,7</b>	<b>35.756</b>		<b>3,5</b>	<b>495,6</b>		<b>3,7</b>

In Schleswig-Holstein nahm das Statistikamt Nord seit Juli 2017, in Mecklenburg-Vorpommern das Statistische Amt seit August 2018 eine Berichtskreisenerweiterung vor. Die Daten aus 2019 in Tabelle 1-6 sind daher nur bedingt mit den Vorjahren vergleichbar.

Quelle: dwif 2020, Daten Statistisches Bundesamt

**Tabelle 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2018 und 2019 (inkl. Camping)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten (%)		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie (%)	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Baden-Württemberg	6.573	6.603	409,3	423,9	40,0	40,4	44,2	44,0
Bayern	11.920	11.966	711,7	726,5	41,2	41,3	46,7	46,7
Berlin	799	803	151,4	154,5	60,3	61,4	61,6	62,8
Brandenburg	1.663	1.685	127,0	128,5	34,3	34,9	41,2	42,3
Bremen	125	132	15,7	17,3	45,5	45,7	46,7	46,9
Hamburg	403	418	68,2	72,9	58,8	58,5	59,9	59,8
Hessen	3.446	3.441	262,7	267,3	38,7	38,4	42,5	41,9
Mecklenburg-Vorpommern	2.795	3.312	278,7	327,1	34,3	33,2	46,4	46,7
Niedersachsen	5.743	5.689	407,5	409,1	33,9	34,9	39,9	40,9
Nordrhein-Westfalen	4.985	4.991	375,4	384,2	38,9	39,2	42,3	43,1
Rheinland-Pfalz	3.495	3.474	230,6	233,2	30,6	30,9	35,2	35,4
Saarland	267	271	24,3	24,8	40,1	38,6	38,8	38,8
Sachsen	2.085	2.079	149,1	152,9	40,3	40,8	43,9	44,6
Sachsen-Anhalt	1.135	1.146	75,8	78,2	32,5	33,1	37,0	38,7
Schleswig-Holstein	4.028	3.960	307,5	319,6	36,6	36,4	49,4	49,6
Thüringen	1.287	1.294	107,6	107,7	34,9	36,7	37,4	39,5
<b>Deutschland</b>	<b>50.749</b>	<b>51.264</b>	<b>3.702,5</b>	<b>3.827,5</b>	<b>39,0</b>	<b>39,2</b>	<b>45,3</b>	<b>45,7</b>

Quelle: dwif 2020, Daten Statistisches Bundesamt

**Tabelle 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2014 und 2019 (inkl. Camping)**

	Übernachtungen			Anteil an allen ÜN aus dem Ausland (%)			Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2014	2019	Veränderung 2019 ggü. 2014 (%)	2014	2019	Veränderung 2019 ggü. 2014 (%)	2014	2019
<b>Brandenburg</b>								
Polen	165.342	160.459	-3,0	18,1	15,1	-3,0	2,8	2,5
Niederlande	127.217	121.078	-4,8	13,9	11,4	-2,5	2,7	2,6
Vereinigtes Königreich	51.062	69.047	35,2	5,6	6,5	0,9	2,2	2,4
Dänemark	51.952	64.331	23,8	5,7	6,1	0,4	2,4	2,2
Tschechische Republik	36.858	56.477	53,2	4,0	5,3	1,3	2,0	2,1
Ausland insgesamt	912.639	1.060.308	16,2				2,3	2,3
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>								
Schweiz	152.830	162.388	6,3	15,3	14,7	-0,6	3,2	3,3
Niederlande	168.961	156.881	-7,1	16,9	14,2	-2,7	3,2	3,2
Schweden	145.826	129.577	-11,1	14,6	11,7	-2,8	2,0	2,0
Dänemark	145.540	127.874	-12,1	14,5	11,6	-3,0	2,5	2,5
Polen	75.363	96.904	28,6	7,5	8,8	1,3	4,6	3,9
Ausland insgesamt	1.000.635	1.103.456	10,3				2,7	2,8
<b>Sachsen</b>								
Polen	117.253	207.340	76,8	6,4	9,4	3,1	2,3	2,4
Niederlande	174.826	194.121	11,0	9,5	8,8	-0,7	2,4	2,3
Österreich	146.848	157.224	7,1	8,0	7,1	-0,8	2,2	2,2
Schweiz	157.241	153.416	-2,4	8,5	7,0	-1,6	2,3	2,2
USA	132.935	146.416	10,1	7,2	6,6	-0,6	2,1	2,2
Ausland insgesamt	1.843.184	2.202.940	19,5				2,2	2,2
<b>Sachsen-Anhalt</b>								
Niederlande	85.497	95.183	11,3	16,4	16,4	0,1	2,3	2,2
Polen	54.218	71.730	32,3	10,4	12,4	2,0	3,0	2,9
Dänemark	41.303	48.922	18,4	7,9	8,5	0,5	1,8	1,9
Österreich	31.299	32.635	4,3	6,0	5,6	-0,4	2,1	2,0
Schweiz	27.805	30.317	9,0	5,3	5,2	-0,1	1,9	1,8
Ausland insgesamt	522.507	578.929	10,8				2,3	2,1
<b>Thüringen</b>								
Niederlande	114.666	91.857	-19,9	20,4	14,7	-5,7	2,8	2,6
Polen	46.369	80.220	73,0	6,3	12,8	6,5	3,3	3,7
Schweiz	40.830	44.882	9,9	7,0	7,2	0,1	2,0	1,9
Österreich	42.700	42.154	-1,3	6,8	6,7	-0,1	2,4	2,0
USA	24.161	27.364	13,3	4,2	4,4	0,1	2,2	2,0
Ausland insgesamt	595.767	626.711	5,2				2,4	2,4

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Reisegebieten 2019 (inkl. Camping)**

	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2019 ggü. 2018 (%)	ÜN Ausländer	Veränderung 2019 ggü. 2018 (%)	Ausländeranteil (%)
<b>Brandenburg</b>	<b>5.230.025</b>	<b>13.974.886</b>	<b>2,7</b>	<b>3,2</b>	<b>1.060.308</b>	<b>-0,9</b>	<b>7,6</b>
Barnimer Land	274.010	940.140	3,4	3,8	43.136	-23,4	4,6
Dahme-Seenland	604.926	1.112.860	1,8	4,8	224.053	14,9	20,1
Elbe-Elster-Land	53.900	219.381	4,1	-1,6	4.896	22,7	2,2
Fläming	491.492	1.204.570	2,5	-0,9	191.574	-11,2	15,9
Havelland	435.735	1.193.958	2,7	2,3	63.619	-8,6	5,3
Lausitzer Seenland	215.545	637.292	3,0	3,6	46.910	12,9	7,4
Potsdam	564.259	1.338.886	2,4	4,8	135.954	2,9	10,2
Prignitz	189.412	422.383	2,2	5,9	15.988	-16,0	3,8
Ruppiner Seenland	520.852	1.503.229	2,9	3,2	67.029	-2,4	4,5
Seenland Oder-Spree	737.290	2.284.073	3,1	2,0	131.660	1,8	5,8
Spreewald	802.932	2.098.234	2,6	6,4	115.888	1,0	5,5
Uckermark	339.672	1.019.880	3,0	0,7	19.601	-16,0	1,9
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>8.362.988</b>	<b>34.117.199</b>	<b>4,1</b>	<b>10,5</b>	<b>1.103.456</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	2.484.929	9.501.524	3,8	10,3	313.549	11,9	3,3
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	1.321.095	4.706.773	3,6	3,7	123.657	-9,3	2,6
Rügen/Hiddensee	1.485.659	7.153.946	4,8	11,9	285.870	4,3	4,0
Vorpommern	2.478.564	11.224.719	4,5	14,0	247.148	8,8	2,2
Westmecklenburg	592.741	1.530.237	2,6	2,5	133.232	-10,7	8,7
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>3.603.700</b>	<b>8.645.180</b>	<b>2,4</b>	<b>5,0</b>	<b>578.929</b>	<b>4,1</b>	<b>6,7</b>
Altmark	249.852	628.318	2,5	1,5	27.165	12,0	4,3
Anhalt-Wittenberg	536.435	1.262.445	2,4	10,0	106.328	-4,7	8,4
Halle, Saale, Unstrut	755.144	1.655.386	2,2	4,8	126.508	7,9	7,6
Harz und Harzvorland	1.234.699	3.337.505	2,7	5,6	141.214	7,3	4,2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	827.570	1.761.526	2,1	1,9	177.714	3,7	10,1
<b>Sachsen</b>	<b>8.484.173</b>	<b>20.750.560</b>	<b>2,4</b>	<b>3,3</b>	<b>2.202.940</b>	<b>0,8</b>	<b>10,6</b>
Chemnitz	269.694	522.012	1,9	0,2	71.690	-4,4	13,7
Dresden	2.316.451	4.709.886	2,0	2,3	960.106	-1,0	20,4
Erzgebirge	1.102.787	3.196.474	2,9	3,9	133.992	7,0	4,2
Leipzig	1.929.694	3.602.857	1,9	6,7	532.570	-1,8	14,8
Oberlausitz-Niederschlesien	770.733	2.013.038	2,6	6,3	108.370	5,4	5,4
Sächsische Schweiz	538.408	1.782.215	3,3	4,0	81.837	9,6	4,6
Sächsisches Burgen- und Heidegebiet	741.571	2.131.285	2,9	3,0	175.251	7,6	8,2
Sächsisches Elbland	457.060	1.348.588	3,0	-1,7	105.256	3,4	7,8
Vogtland	357.775	1.444.205	4,0	-1,1	33.868	6,9	2,3
<b>Thüringen</b>	<b>4.038.093</b>	<b>10.349.729</b>	<b>2,6</b>	<b>5,0</b>	<b>626.711</b>	<b>9,0</b>	<b>6,1</b>
Südharz Kyffhäuser	190.959	555.690	2,9	-0,3	10.718	-13,2	1,9
Eichsfeld	130.763	360.945	2,8	4,6	17.620	-1,0	4,9
Hainich	154.840	498.750	3,2	3,1	11.471	22,1	2,3
Saaleland	118.866	420.800	3,5	6,3	24.157	9,0	5,7
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	1.438.006	2.567.171	1,8	10,8	281.349	11,8	11,0
Thüringer Rhön	117.404	493.145	4,2	-0,5	13.818	22,3	2,8
Thüringer Vogtland	188.705	350.385	1,9	3,2	41.390	9,8	11,8
Thüringer Wald	1432532	4.321.854	3,0	4,6	188.490	9,4	4,4
Übriges Thüringen	266.018	780.989	2,9	-1,7	37.698	-6,5	4,8

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2018 und 2019 (inkl. Camping)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Brandenburg*</b>	<b>1.663</b>	<b>1.685</b>	<b>126.957</b>	<b>128.498</b>	<b>76,3</b>	<b>76,3</b>	<b>41,6</b>	<b>42,3</b>
Barnimer Land	91	93	8.775	9.193	96,4	98,8	38,1	39,6
Dahme-Seenland	71	75	9.123	9.171	128,5	122,3	49,3	49,3
Elbe-Elster-Land	54	51	2255	.	41,8	.	38,3	37,8
Fläming	159	165	9.502	9.873	59,8	59,8	40,6	39,6
Havelland	193	186	14.777	14.055	76,6	75,6	36,0	37,0
Lausitzer Seenland	98	107	7.592	8.348	77,5	78,0	32,5	32,4
Potsdam	58	59	.	.	.	.	54,6	57,4
Prignitz	108	108	5.025	4.964	46,5	46,0	31,1	31,9
Ruppiner Seenland	201	205	13.601	13.727	67,7	67,0	41,2	42,4
Seenland Oder-Spree	251	250	21.945	22.125	87,4	88,5	40,2	40,5
Spreewald	237	243	17.683	17.890	74,6	73,6	46,8	48,4
Uckermark	142	143	9.913	10.135	69,8	70,9	40,6	40,4
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>2.795</b>	<b>3.312</b>	<b>278.664</b>	<b>327.065</b>	<b>99,7</b>	<b>98,8</b>	<b>34,3</b>	<b>33,2</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	577	663	64.774	77.069	112,3	116,2	38,1	36,8
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	504	549	52.194	55.243	103,6	100,6	29,1	28,4
Rügen/Hiddensee	618	773	59.822	72.075	96,8	93,2	34,3	33,0
Vorpommern	864	1084	84.880	105.300	98,2	97,1	35,2	33,6
Westmecklenburg	232	243	16.994	17.378	73,3	71,5	28,9	29,1
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>1.135</b>	<b>1.146</b>	<b>75.814</b>	<b>78.150</b>	<b>66,8</b>	<b>68,2</b>	<b>32,5</b>	<b>33,1</b>
Altmark	111	110	7.397	7.391	66,6	67,2	29,2	28,9
Anhalt-Wittenberg	168	166	12.099	12.348	72,0	74,4	29,5	31,8
Halle, Saale, Unstrut	223	227	13.656	14.045	61,2	61,9	33,2	34,2
Harz und Harzvorland	414	420	25.548	26.384	61,7	62,8	34,9	35,7
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	219	223	17.114	17.982	78,1	80,6	31,2	30,6
<b>Sachsen*</b>	<b>2.085</b>	<b>2.079</b>	<b>149.088</b>	<b>152.937</b>	<b>71,5</b>	<b>73,6</b>	<b>44,4</b>	<b>45,0</b>
Chemnitz	44	43	.	.	.	.	41,1	40,7
Dresden	184	186	.	.	.	.	55,0	54,5
Erzgebirge	473	469	25.915	25.874	54,8	55,2	38,7	40,4
Leipzig	133	142	19234	21477	.	.	50,9	49,2
Oberlausitz-Niederschlesien	373	374	22.778	23.356	61,1	62,4	33,0	34,5
Sächsische Schweiz	239	237	13.364	13.888	55,9	58,6	43,6	44,7
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	301	296	18.416	18.479	61,2	62,4	40,2	41,0
Sächsisches Elbland	182	176	11.110	10.703	61,0	60,8	41,6	43,2
Vogtland	156	156	10.341	10.110	66,3	64,8	48,0	48,1
<b>Thüringen*</b>	<b>1.287</b>	<b>1.294</b>	<b>107.642</b>	<b>107.699</b>	<b>83,6</b>	<b>83,2</b>	<b>39,9</b>	<b>41,8</b>
Südharz Kyffhäuser	82	79	.	.	.	.	36,5	37,1
Eichsfeld	55	56	.	.	.	.	39,5	40,2
Hainich	67	66	4440	4.448	66,3	67,4	45,0	45,5
Saaleland	58	58	3.409	3.408	58,8	58,8	49,0	52,4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	174	182	14.445	15.115	83,0	83,0	45,4	48,2
Thüringer Rhön	84	81	4.647	4.478	55,3	55,3	42,9	44,8
Thüringer Vogtland	62	62	4.280	4.345	69,0	70,1	30,9	33,5
Thüringer Wald	612	613	61.962	62.244	101,2	101,5	36,8	38,7
Übriges Thüringen	93	97	6387	6.086	68,7	62,7	41,5	40,9

\*Auslastungswerte ohne Campingplätze

. Datenschutz

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 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 (%)	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
<b>Brandenburg</b>	<b>943</b>	<b>939</b>	<b>46.525</b>	<b>46.949</b>	<b>49,3</b>	<b>50,0</b>	<b>41,2</b>	<b>42,3</b>
Barnimer Land	53	52	2.471	2.428	46,6	46,7	33,3	34,9
Dahme-Seenland	35	36	2.443	2.494	69,8	69,3	46,8	47,2
Elbe-Elster-Land	31	27	616	547	19,9	20,3	26,1	26,3
Fläming	112	113	6.155	6.269	55,0	55,5	39,0	37,9
Havelland	93	90	4.136	4.193	44,5	46,6	37,3	38,8
Lausitzer Seenland	55	57	2.203	2.225	40,1	39,0	32,4	32,1
Potsdam	40	41	5.164	5.050	129,1	123,2	52,2	55,1
Prignitz	72	72	2.428	2.451	33,7	34,0	32,9	34,3
Ruppiner Seenland	109	109	4.591	4.583	42,1	42,0	40,4	42,0
Seenland Oder-Spree	139	137	6.506	6.604	46,8	48,2	37,3	38,0
Spreewald	142	144	6.799	7.042	47,9	48,9	46,7	49,1
Uckermark	62	61	3.013	3.063	48,6	50,2	47,3	47,0
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>1.342</b>	<b>1.368</b>	<b>85.704</b>	<b>86.854</b>	<b>63,9</b>	<b>63,5</b>	<b>46,4</b>	<b>46,7</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	304	309	23.746	23.903	78,1	77,4	49,8	50,6
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	245	254	11.509	11.914	47,0	46,9	37,8	38,2
Rügen/Hiddensee	255	256	18.064	18.456	70,8	72,1	47,9	47,5
Vorpommern	397	403	25.879	25.929	65,2	64,3	49,0	49,2
Westmecklenburg	141	146	6.506	6.652	46,1	45,6	35,3	36,5
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>796</b>	<b>803</b>	<b>38.509</b>	<b>38.958</b>	<b>48,4</b>	<b>48,5</b>	<b>37,0</b>	<b>38,7</b>
Altmark	75	73	2.695	2.524	35,9	34,6	30,9	32,7
Anhalt-Wittenberg	119	116	5.308	5.452	44,6	47,0	34,5	38,5
Halle, Saale, Unstrut	173	174	8.628	8.687	49,9	49,9	34,0	35,3
Harz und Harzvorland	270	278	13.005	13.366	48,2	48,1	41,8	43,2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	159	162	8.873	8.929	55,8	55,1	36,3	37,4
<b>Sachsen</b>	<b>1.511</b>	<b>1.490</b>	<b>87.845</b>	<b>81.763</b>	<b>58,1</b>	<b>54,9</b>	<b>43,9</b>	<b>44,6</b>
Dresden	150	151	21.011	21.883	140,1	144,9	56,0	55,6
Chemnitz	36	35	2.964	2.956	82,3	84,5	41,5	41,3
Erzgebirge	351	340	15.018	14.716	42,8	43,3	38,9	41,1
Leipzig	104	108	15.718	17.251	151,1	159,7	51,8	50,0
Oberlausitz-Niederschlesien	249	249	8.752	8.820	35,1	35,4	32,7	35,0
Sächsische Schweiz	146	143	5.826	5.790	39,9	40,5	41,2	43,8
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	206	199	8.284	8.296	40,2	41,7	33,0	34,1
Sächsisches Elbland	152	147	6.412	6.380	42,2	43,4	32,4	34,1
Vogtland	117	118	3.860	3.812	33,0	32,3	36,6	36,9
<b>Thüringen</b>	<b>905</b>	<b>901</b>	<b>45.132</b>	<b>45.178</b>	<b>49,9</b>	<b>50,1</b>	<b>37,4</b>	<b>39,5</b>
Südharz Kyffhäuser	49	46	2.004	1.859	40,9	40,4	33,6	35,0
Eichsfeld	39	40	1.558	1.577	39,9	39,4	30,0	32,7
Hainich	38	38	1.661	1.717	43,7	45,2	38,8	39,4
Saaleland	38	38	1.318	1.313	34,7	34,6	38,4	39,2
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	143	148	12.155	12.717	85,0	85,9	46,5	49,5
Thüringer Rhön	57	54	1.785	1.693	31,3	31,4	26,2	28,1
Thüringer Vogtland	45	44	2.251	2.159	50,0	49,1	34,4	36,5
Thüringer Wald	426	422	19.417	19.270	45,6	45,7	34,1	36,1
Übriges Thüringen	70	71	2.983	2.873	42,6	40,5	35,6	33,8

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter

Fortsetzung Tabelle 6:

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (inkl. Camping)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2018	2019	2018	2019
<b>Brandenburg</b>	<b>720</b>	<b>746</b>	<b>80.432</b>	<b>81.549</b>
Barnimer Land	38	41	6.304	6.765
Dahme-Seenland	36	39	6.680	6.677
Elbe-Elster-Land	23	24	1.639	.
Fläming	47	52	3.347	3.604
Havelland	100	96	10.641	9.862
Lausitzer Seenland	43	50	5.389	5.389
Potsdam	18	18	.	995
Prignitz	36	36	2.597	2.585
Ruppiner Seenland	92	96	9.010	9.144
Seenland Oder-Spree	112	113	15.439	15.521
Spreewald	95	99	10.884	10.848
Uckermark	80	82	6.900	7.072
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>1.453</b>	<b>1.944</b>	<b>192.960</b>	<b>240.211</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	273	354	41.028	53.166
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	259	295	40.685	43.329
Rügen/Hiddensee	363	517	41.758	53.619
Vorpommern	467	681	59.001	79.371
Westmecklenburg	91	97	10.448	10.726
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>339</b>	<b>343</b>	<b>37.305</b>	<b>39.192</b>
Altmark	36	37	4.702	4.867
Anhalt-Wittenberg	49	50	6.791	6.896
Halle, Saale, Unstrut	50	53	5.028	5.358
Harz und Harzvorland	144	142	12.543	13.018
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	60	61	8.241	9.053
<b>Sachsen</b>	<b>574</b>	<b>589</b>	<b>61.243</b>	<b>71.174</b>
Dresden	34	35	.	.
Chemnitz	8	8	.	.
Erzgebirge	122	129	10.897	11.158
Leipzig	29	34	.	.
Oberlausitz-Niederschlesien	124	125	14.026	14.536
Sächsische Schweiz	93	94	7.538	8.098
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	95	97	10.132	10.183
Sächsisches Elbland	30	29	4.698	4.323
Vogtland	39	38	6.481	6.298
<b>Thüringen</b>	<b>382</b>	<b>393</b>	<b>62.510</b>	<b>62.521</b>
Südharz Kyffhäuser	33	33	.	.
Eichsfeld	16	16	.	.
Hainich	29	28	2.779	2.731
Saaleland	20	20	2.091	2.095
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	31	34	2.290	2.398
Thüringer Rhön	27	27	2.862	2.785
Thüringer Vogtland	17	18	2.029	2.186
Thüringer Wald	186	191	42.545	42.974
Übriges Thüringen	23	26	3.404	3.213

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 7: Airbnb-Einheiten**

	2019	2020
Brandenburg	2.324	2.972
Mecklenburg-Vorpommern	8.786	13.282
Sachsen-Anhalt	1.183	5.757
Sachsen	4.878	1.780
Thüringen	1.495	1.901
<b>Ostdeutschland</b>	<b>18.666</b>	<b>25.693</b>
<b>Deutschland</b>	<b>122.085</b>	<b>145.440</b>

Quelle: dwif 2020, Daten airDNA (Stand Februar 2020)

**Tabelle 8: Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)	
	2019	Veränderung ggü. 2014 (%)	2019	Veränderung ggü. 2014 (%)	2019	Veränderung ggü. 2014 (in Schlafgelegenheiten)
<b>Seenregion</b>						
Ostdeutschland	1.736	3,1	127.151	3,9	73,2	0,0
Deutschland	4.258	-2,2	273.896	1,9	64,3	1,3
<b>Mittelgebirge</b>						
Ostdeutschland	2.112	-2,6	151.532	1,5	71,7	2,9
Deutschland	17.380	-4,3	1.043.253	0,9	60,0	3,1

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

**Tabelle 9: Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)**

	Ankünfte		Übernachtungen		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2019 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2014 (%)	2019 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2014 (%)	2019	Veränderung ggü. 2014
<b>Seenregion</b>						
Ostdeutschland	6.150.679	15,9	17.680.742	13,4	2,9	0,0
Deutschland	12.000.689	17,8	35.415.307	13,9	3,0	0,0
<b>Mittelgebirge</b>						
Ostdeutschland	5.158.601	12,0	15.481.473	8,0	3,0	-0,1
Deutschland	47.748.681	14,7	129.748.345	10,0	2,7	-0,1

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

**Tabelle 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2014 bis 2019 (Index 2014=100)**

Kategorie		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ausflugsschiffe/Fähren	Ost-D	100	85,3	94,8	92,8	73,6	77,5
	gesamt	100	90,8	99,6	98,9	93,9	94,3
Bergbahnen	Ost-D	100	96,3	96,1	100,8	102,3	101,0
	gesamt	100	102,5	100,7	102,2	106,4	103,1
Besucherführungen (Industrie-/sonstige Anlagen)	Ost-D	100	95,3	99,3	85,4	78,5	73,9
	gesamt	100	95,3	96,6	87,2	80,8	81,5
Burgen/Schlösser	Ost-D	100	96,6	98,9	96,0	89,7	93,6
	gesamt	100	97,0	100,1	96,9	91,7	95,0
Denkmäler/historische Bauwerke	Ost-D	100	91,3	89,1	92,0	92,8	101,2
	gesamt	100	99,2	99,7	99,8	100,8	108,1
Erlebnisbäder/Thermen	Ost-D	100	98,5	100,4	101,0	97,2	100,4
	gesamt	100	100,0	99,6	98,9	97,2	98,6
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	Ost-D	100	93,8	96,0	92,4	90,0	93,3
	gesamt	100	96,0	96,5	93,4	96,8	100,4
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	Ost-D	100	95,3	97,6	100,3	101,9	104,4
	gesamt	100	102,1	99,9	103,6	105,7	104,4
Kirchen	Ost-D	100	139,9	85,2	86,7	91,2	86,6
	gesamt	100	135,6	88,9	92,7	93,9	92,1
Landschaftsattraktionen	Ost-D	100	92,0	99,2	106,5	93,5	96,0
	gesamt	100	93,5	99,4	103,9	96,3	97,9
Museen/Ausstellungen	Ost-D	100	96,7	91,8	96,1	89,6	95,9
	gesamt	100	98,3	97,2	99,7	92,5	97,1
Naturinfozentren	Ost-D	100	102,4	106,8	104,3	96,6	98,9
	gesamt	100	102,0	107,7	107,7	101,2	105,8
Private Eisenbahnen	Ost-D	100	103,4	102,2	106,3	112,8	110,4
	gesamt	100	103,3	102,1	106,2	112,5	110,1
Stadtführungen	Ost-D	100	97,4	102,0	110,5	91,4	96,2
	gesamt	100	98,9	102,4	102,0	95,2	96,7
Zoos/Tierparks	Ost-D	100	96,9	97,1	97,8	103,0	109,4
	gesamt	100	96,9	99,3	98,4	99,0	104,5

Quelle: dwif 2020, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

**Tabelle 11: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2014 bis 2019 (Index 2014=100)**

Bundesland	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Brandenburg	100	100,1	102,4	97,7	97,8	101,1
Mecklenburg-Vorpommern	100	100,3	101,5	102,0	93,8	99,2
Sachsen	100	94,8	94,2	95,5	94,3	98,0
Sachsen-Anhalt	100	102,5	96,5	102,4	98,8	101,1
Thüringen	100	96,1	98,3	100,2	92,7	96,3
<b>Ostdeutschland</b>	<b>100</b>	<b>97,9</b>	<b>97,1</b>	<b>98,6</b>	<b>95,4</b>	<b>98,9</b>
<b>Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern</b>	<b>100</b>	<b>99,3</b>	<b>99,6</b>	<b>99,9</b>	<b>99,7</b>	<b>101,6</b>

Quelle: dwif 2020, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft



**Tabelle 12: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2014 und 2019**

	2014			2019		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)
Brandenburg	27.697	795.910	3,5	31.112	854.164	3,6
Mecklenburg-Vorpommern	35.361	549.512	6,4	37.642	578.848	6,5
Sachsen	48.811	1.511.618	3,2	55.230	1.617.162	3,4
Sachsen-Anhalt	21.225	773.615	2,7	24.321	799.399	3,0
Thüringen	21.070	782.209	2,7	22.519	804.770	2,8
<b>Ostdeutschland</b>	<b>154.164</b>	<b>4.412.864</b>	<b>3,5</b>	<b>168.583</b>	<b>4.654.343</b>	<b>3,7</b>
<b>Deutschland</b>	<b>939.222</b>	<b>30.173.070</b>	<b>3,1</b>	<b>1.083.683</b>	<b>33.407.262</b>	<b>3,3</b>

Quelle: dwif 2020, Daten Bundesagentur für Arbeit

**Tabelle 13: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe**

	Veränderung ggü. Vorjahr in %					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Brandenburg</b>						
Gastgewerbe	-0,2	1,0	2,6	1,2	-0,8	2,4
Beherbergung	-0,4	2,8	-0,1	4,2	-0,4	3,1
Gastronomie	-0,1	-0,2	4,1	-0,7	-1,1	1,9
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>						
Gastgewerbe	1,5	0,4	3,8	-4,1	-0,1	1,7
Beherbergung	3,8	0,6	5,7	-4,6	1,5	1,5
Gastronomie	-3,1	-0,1	0,3	-2,8	-2,6	2,2
<b>Sachsen</b>						
Gastgewerbe	2,1	5,2	2,2	1,4	1,1	1,6
Beherbergung	-0,2	1,3	4,2	3,1	1,8	-0,4
Gastronomie	3,6	7,7	1,1	0,4	0,6	2,8
<b>Sachsen-Anhalt</b>						
Gastgewerbe	4,1	2,8	0,7	2,9	2,0	3,0
Beherbergung	8,6	6,7	0,9	3,2	-1,7	3,3
Gastronomie	1,4	0,4	0,6	2,7	3,8	2,9
<b>Thüringen</b>						
Gastgewerbe	0,8	3,0	-0,6	1,2	-2,7	-1,9
Beherbergung	-0,4	3,6	3,3	2,0	-0,9	-0,3
Gastronomie	1,6	2,5	-3,4	0,6	-3,7	-2,8
<b>Deutschland</b>						
Gastgewerbe	1,0	1,6	0,8	0,9	1,0	0,6
Beherbergung	0,9	2,1	1,9	0,9	1,4	0,5
Gastronomie	1,1	1,3	0,2	0,9	0,7	0,6

Quelle: dwif 2020, Daten Statistische Landesämter

**Tabelle 14: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene**

Eine betriebstypenbezogene Analyse ermöglicht einen besseren Vergleich als die Auswertung der Kennzahlen nach Bundesländern. Die einzelnen Betriebe profitieren, da sie sich direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Die mittelfristige Betrachtung von 2013 bis 2018 bietet darüber hinaus eine gute Potenzialeinschätzung für den jeweiligen Betriebstyp.<sup>1</sup>

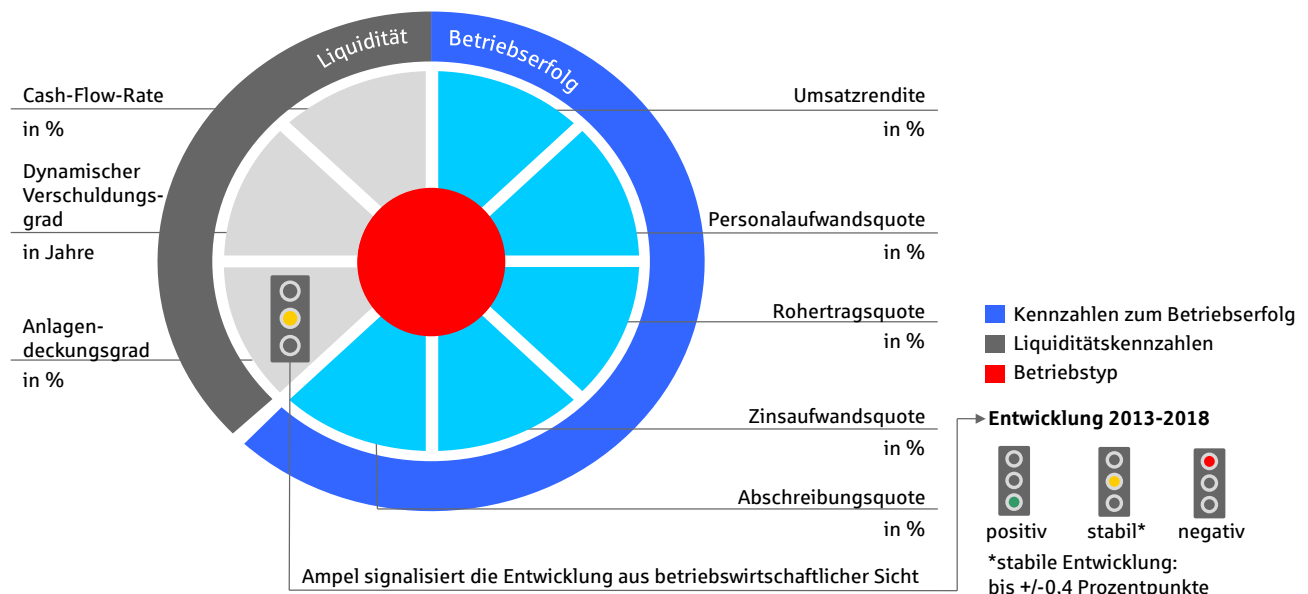
Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr steht die Entwicklung der Gastronomie im Mittelpunkt: Dazu zählen Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eissalons. Infolge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

**Hinweis:**

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

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

**Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern<sup>2</sup>**



Quelle: dwif 2020

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

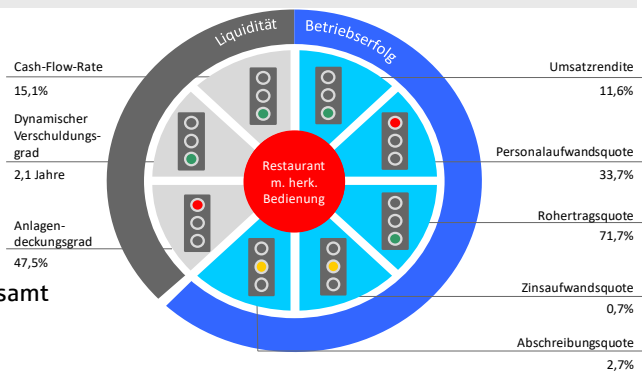
## Restaurant mit herkömmlicher Bedienung

### Zusammenfassung

- Immer weniger Betriebe erwirtschaften immer mehr Umsatz: der Konzentrationsprozess hält an. Der Marktanteil verändert sich indes kaum.
- Kontinuierlich steigende Innenfinanzierungskraft der Betriebe zwischen 2013 und 2018 und verbesserte Schuldentilgungsfähigkeit.
- Dennoch ist die Investitionsquote nur leicht gestiegen und liegt deutlich unter den Abschreibungen. Die gesteigerte Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe in Zukunft verstärkt für Investitionen nutzen.

Fakten <sup>3</sup>	2013	2017	2018
Betriebe	72.027	69.249	68.739
Ø- Umsatz pro Betrieb	265.276 €	337.823 €	357.342 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>4</sup>	27,0%	26,9%	27,0%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>5</sup>	41,4%	41,8%	41,8%

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020, Statistisches Bundesamt 2020



Die Anzahl der Betriebe ist in den letzten fünf Jahren (2013 bis 2018) kontinuierlich zurückgegangen (-4,6 %). Der Umsatz entwickelt sich hingegen in die andere Richtung: mittelfristig hat jeder der noch bestehenden Betriebe seinen Umsatz um mehr als ein Drittel gesteigert. Im Klartext heißt das: weniger erfolgreiche Betriebe werden vom Markt verdrängt, bestehende werden leistungsfähiger.

Die Gewinnmarge (Umsatzrendite) der Restaurants mit herkömmlicher Bedienung weist in den letzten fünf Jahren eine leicht steigende Tendenz (+1,1 Prozentpunkte) auf. Auch der Cash Flow hat sich positiv entwickelt und liegt 2018 bei 15,1 Prozent, sodass aus betriebswirtschaftlicher Sicht der unternehmerische Handlungsspielraum gestiegen ist.

Kostentreiber sind in erster Linie die Personalkosten. Mittelfristig sind sie um 4,6 Prozentpunkte angewachsen, während der Aufwand für Miete – der nächstgrößere Kostenfaktor – nahezu unverändert bei 6,8 % des Umsatzes liegt. Leicht gesunken sind hingegen die Aufwendungen für Zinsen (-0,4 Prozentpunkte) und Abschreibungen (-0,3 Prozentpunkte). Sie können jedoch die steigenden Personalkosten kaum abfedern. Darin liegt ein großer Unsicherheitsfaktor, der die Betriebe möglicherweise von wichtigen Investitionen abhält.

Denn die Investitionsquote belegt ein zurückhaltendes Agieren der Betriebe: Lediglich 1,3 Prozent des Umsatzes werden für Neuanschaffungen verwendet. Das hat zur Folge, dass der Verschuldungsgrad mittelfristig um 0,8 Jahre gesunken ist. Auch die sinkende Abschreibungsquote ist ein Indiz für die fehlende Ersetzung veralteter Ausstattung und Technik und somit einen immer größer werdenden Investitionsstau in den Betrieben.

<sup>3</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2013, 2017 und 2018.

<sup>4</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>5</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

Problematisch ist darüber hinaus die niedrige Eigenkapitalquote bei diesem Betriebstyp. Zwar ist sie seit 2013 von null auf 3,9 Prozent gestiegen, ist damit aber nach wie vor sehr niedrig und bietet in Krisenzeiten keinen ausreichenden Puffer.

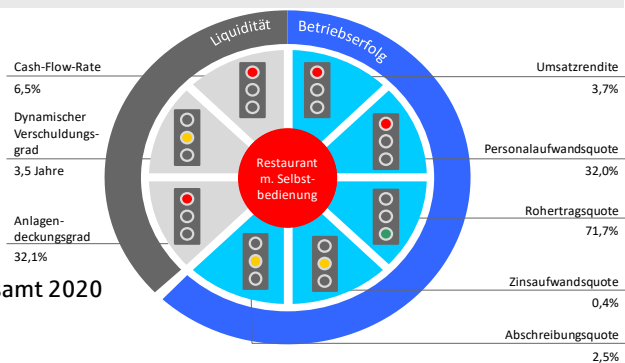
## Restaurant mit Selbstbedienung

### Zusammenfassung

- Trotz steigender Anzahl an Betrieben ist der Marktanteil deutlich gesunken. Der Umsatz pro Betrieb ist hingegen gestiegen.
- Liquiditätsprobleme, ausgelöst durch gestiegene Miet- und Personalkosten, stellen die Restaurants mit Selbstbedienung zunehmend vor Probleme. Die Entwicklung des Betriebstyps ist insgesamt durchwachsen. In Krisenzeiten verschärft sich die Situation für Betriebe noch stärker.
- Positiv: Eigenkapital- und Investitionsquote steigen auf den höchsten Wert in den vergangenen 10 Jahren.

Fakten <sup>6</sup>	2013	2017	2018
Betriebe	2.471	2.538	2.569
Ø- Umsatz pro Betrieb	1.811.408 €	1.958.555 €	2.000.381 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>7</sup>	6,3%	5,7%	5,7%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>8</sup>	9,7%	8,9%	8,7%

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020, Statistisches Bundesamt 2020



Im Vergleich zu 2013 ist die Betriebsanzahl leicht gestiegen, die Marktanteile gehen jedoch mit jeweils rund 10 Prozent deutlich zurück. Zwar können die individuellen Betriebe ihren Umsatz durchschnittlich um 10 Prozent steigern, damit hinken sie jedoch deutlich hinter den anderen Betriebstypen her und zeigen damit, dass sie den aktuellen Entwicklungen nicht ganz folgen können.

Die Innenfinanzierungskraft der Restaurants mit Selbstbedienung ist, nachdem sie sich mittelfristig von 2013 bis 2017 stabil entwickelt hat, 2018 deutlich gesunken (-1,4 Prozentpunkte). Wie bei den anderen Betriebstypen ist auch hier mit dem Personalaufwand der größte Kostentreiber gestiegen (+2,4 Prozentpunkte seit 2013). Die Mietkosten sind zwar mittelfristig konstant geblieben, im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich jedoch ein Anstieg um 1,2 Prozentpunkte. Zinsaufwands- und Abschreibungsquote blieben stabil. Diese Entwicklungen bewirken, dass es mit der Umsatzrendite bergab geht: mittelfristig ist sie um 1,7 Prozentpunkte gefallen.

Dieser mäßigere Betriebserfolg schlägt sich jedoch nicht auf die Investitionslaune der Betriebe nieder: Seit 2013 hat sich die Investitionsquote nahezu verdoppelt (+0,6 Prozentpunkte) und auch die stabile Abschreibungsquote (+0,1 Prozentpunkte) weist auf regelmäßige Ausgaben für Modernisierungen hin. Die deutlich verbesserte Eigenkapitalquote (+5,6 Prozentpunkte) versetzt die Betriebe z. B. bei zukünftigen Kreditverhandlungen für Neuinvestitionen in eine komfortablere Lage.

<sup>6</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2013, 2017 und 2018.

<sup>7</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>8</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

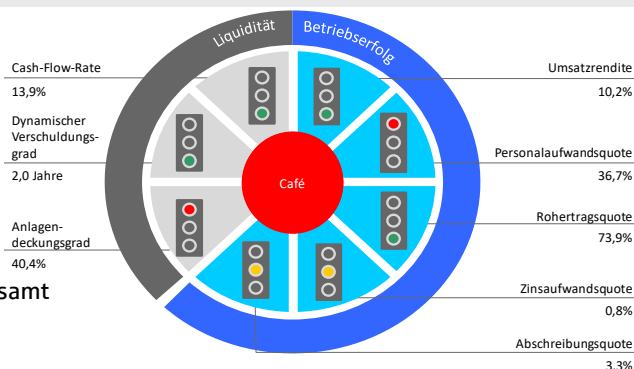
## Café

### Zusammenfassung

- Wachstumsmarkt Café: Betriebsanzahl, durchschnittlicher Umsatz und Marktanteile an Gastgewerbe und Gastronomie befinden sich im Aufwind.
- Die Innenfinanzierungskraft und Gewinnmarge steigen mittelfristig leicht – trotz stark gestiegener Personalkosten. Das führt zu einer verbesserten Schuldentilgungsfähigkeit.
- Die Eigenkapitalquote ist allerdings deutlich gesunken, sodass in Krisenzeiten kein Polster da ist.

Fakten <sup>9</sup>	2013	2017	2018
Betriebe	11.135	11.608	11.666
Ø- Umsatz pro Betrieb	205.974 €	245.371 €	254.695 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>10</sup>	3,2%	3,3%	3,3%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>11</sup>	5,0%	5,1%	5,1%

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020, Statistisches Bundesamt 2020



Das Marktsegment Cafés ist durch Wachstum geprägt. Seit 2013 ist sowohl die Betriebsanzahl als auch der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb angestiegen. Auch die Marktanteile haben sich leicht positiv entwickelt, die Betriebe konnten also der allgemeinen Marktdynamik folgen.

Die Liquiditäts- und Erfolgskennzahlen können diese positive Tendenz bestätigen. Die Gewinnmarge steigerte sich mittelfristig leicht (+0,8 Prozentpunkte). In kleinen Teilen liegt das sicherlich an den gesunkenen Aufwendungen für Zinsen (-0,4 Prozentpunkte) und Miete (-0,5 Prozentpunkte). Diese können jedoch den größten Fixkostenblock – die Personalkosten – nicht auffangen, die stark um 6,6 Prozentpunkte gestiegen sind.

Trotz des vorhandenen Handlungsspielraums halten sich sowohl die Investitions- als auch die Abschreibungsquote auf einem niedrigen, wenn auch stabilen Niveau. Es wird somit in geringem Maße reinvestiert, um die Wettbewerbsfähigkeit zu halten. Positive Tendenzen bei der Innenfinanzierungskraft (+0,6 Prozentpunkte) und eine um 1,1 Jahre gesunkener Verschuldungsgrad machen Mut für die Zukunft.

Allerdings ist die Eigenkapitalquote deutlich ins Minus gerutscht (-6,1 Prozentpunkte). Das könnte daran liegen, dass nicht (nur) aus dem Cash Flow oder mithilfe von Bankdarlehen investiert wurde, sondern durch Zugriff auf das Eigenkapital. Einen anderen Erklärungsansatz bietet die steigende Betriebsanzahl: Möglicherweise wurde Eigenkapital genutzt, um in weitere Betriebe zu investieren oder zusätzliche Betriebe zu eröffnen.

<sup>9</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2013, 2017 und 2018.

<sup>10</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>11</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

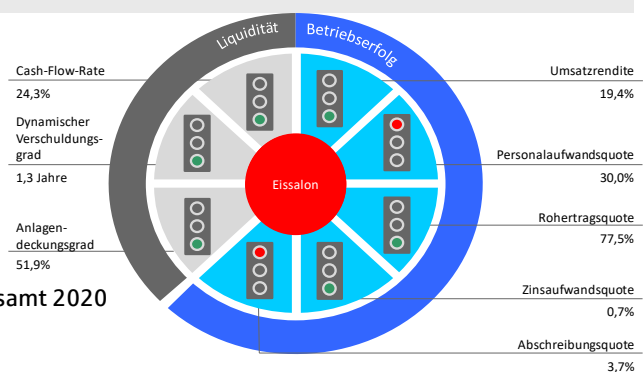
## Eissalon

### Zusammenfassung

- Das Marktsegment der Eissalons ist weiterhin von Marktberäumungsprozessen geprägt: Die Zahl der Betriebe sinkt in kleinen Schritten, der Umsatz hingegen steigt deutlich. Auf die Marktanteile hat das keinen nennenswerten Einfluss.
- Die Eissalons zeigen insgesamt eine positive Entwicklung. Die Liquiditätskennziffern weisen allesamt auf eine verbesserte Situation der bestehenden Betriebe hin.
- Die Investitionsquote ist seit 2013 deutlich angestiegen. Trotzdem liegt sie noch immer deutlich unterhalb der Abschreibungen. Die bessere Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe weiterhin für Investitionen nutzen.

Fakten <sup>12</sup>	2013	2017	2018
Betriebe	5.638	5.471	5.450
Ø- Umsatz pro Betrieb	192.219 €	231.480 €	255.441 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>13</sup>	1,5%	1,5%	1,5%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>14</sup>	2,3%	2,3%	2,4%

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020, Statistisches Bundesamt 2020



Im Vergleich zum Jahr 2013 ist die Zahl der Betriebe in diesem Marktsegment um mehr als 200 geschrumpft, kurzfristig jedoch nur noch leicht (-21 Betriebe). Das deutet auf ein Ende des Marktberäumungsprozesses hin. Dieser hat mittelfristig dafür gesorgt, dass jeder der bestehenden Betriebe seinen Umsatz um durchschnittlich 33 Prozent erhöhen konnte.

Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen bestätigen diese positive Entwicklung. Die Innenfinanzierungskraft stieg in den letzten fünf Jahren um 2,4 Prozentpunkte. Die Gewinnmarge kletterte dank gesunkener Mietaufwandsquoten (-1,9 Prozentpunkte) und trotz gestiegener Personalaufwandsquoten (+5,9 Prozentpunkte) um 3,7 Prozentpunkte nach oben.

Diese gute betriebswirtschaftliche Ausgangssituation nutzen die Eissalons zunehmend für Investitionen. Die Investitionsquote ist mittelfristig um 0,9 Prozentpunkte gestiegen und liegt 2018 höher als in den anderen gastronomischen Betriebstypen. Auch die Anlagendeckung erhöht sich mit 11,4 Prozentpunkten deutlich und die durchschnittliche Verschuldung sank um 0,8 Jahre.

Damit ist jetzt der richtige Zeitpunkt, um eine Qualitätsoffensive zu starten. Dann kann auch die Abschreibungsquote, die derzeit auf veraltete Ausstattung und fehlende Reinvestitionen schließen lässt, den Sprung in den grünen Bereich schaffen. Eine Eigenkapitalquote, die sich mittelfristig um 1,5 Prozentpunkte gesteigert hat, bietet dafür hinreichend Rückendeckung.

<sup>12</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2013, 2017 und 2018.

<sup>13</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>14</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

**Tabelle 15: Definitionen der EBIL-Kennzahlen**

<p><b>Umsatzrendite</b> = <math>\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></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><b>Personalaufwandsquote</b> = <math>\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Rohertragsquote</b> = <math>\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></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><b>Zinsaufwandsquote</b> = <math>\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Abschreibungsquote</b> = <math>\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Investitionsquote</b> = <math>\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></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><b>Mietaufwandsquote</b> = <math>\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Anlagendeckung</b> = <math>\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{Unterbilanz}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).</p>
<p><b>Cash-Flow-Rate</b> = <math>\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></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><b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b> = <math>\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow (vor Steuern)}} \times 100</math></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><b>Eigenkapitalquote</b> = <math>\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{Unterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100</math></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 2020

**Tabelle 16: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich**

	2008	2013	2017	2018	2018 1. Quartil	2018 3. Quartil	Veränderung 2008/18 (%-Punkte)	Veränderung 2017/18 (%-Punkte)
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	13,6	15,1	15,7	14,8	6,4	25,6	1,2	-0,9
Hotels	11,4	13,0	13,4	13,1	5,5	22,4	1,7	-0,3
Hotels garnis	19,6	21,0	22,0	22,0	10,5	33,8	2,4	0,0
Gasthöfe	15,1	16,3	17,2	16,2	8,6	24,4	1,1	-1,0
Pensionen	22,4	25,9	30,7	33,4	24,5	46,0	11,0	2,7
Gastronomie	12,9	13,6	14,2	13,7	6,4	22,7	0,8	-0,5
Restaurant m. herk. Bedienung	13,4	14,2	15,3	15,1	7,9	23,5	1,7	-0,2
Restaurant m. SB	8,1	7,9	8,0	6,5	3,1	10,9	-1,6	-1,5
Cafés	12,5	13,3	14,1	13,9	6,4	22,8	1,4	-0,2
Eissalons	16,2	21,9	21,5	24,3	15,5	34,2	8,1	2,8
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	6,4	8,3	9,5	8,8	1,9	18,0	2,4	-0,7
Hotels	5,2	6,5	7,8	7,1	1,1	15,3	1,9	-0,7
Hotels garnis	11,3	12,4	15,6	14,9	5,6	24,4	3,6	-0,7
Gasthöfe	8,3	10,8	11,9	10,7	3,6	18,2	2,4	-1,2
Pensionen	10,3	15,5	20,9	24,4	13,3	31,9	14,1	3,5
Gastronomie	8,6	9,8	10,8	10,3	3,5	18,9	1,7	-0,5
Restaurant m. herk. Bedienung	9,2	10,7	11,8	11,6	4,8	19,6	2,4	-0,2
Restaurant m. SB	5,2	5,4	4,9	3,7	0,1	7,9	-1,5	-1,2
Cafés	8,1	9,4	10,2	10,2	3,0	17,8	2,1	0,0
Eissalons	11,6	15,7	16	19,4	11,2	28,6	7,8	3,4
<b>Rohertragsquote</b>								
Beherbergung	80,9	83,6	85,2	85,8	80,3	91,9	4,9	0,6
Hotels	81,8	83,6	84,9	85,4	80,8	90,7	3,6	0,5
Hotels garnis	92,3	92,0	92,9	92,8	87,5	95,3	0,5	-0,1
Gasthöfe	70,3	72,1	74,4	75,4	69,9	81,0	5,1	1,0
Pensionen	85,3	89,5	89,6	92,6	84,8	97,2	7,3	3,0
Gastronomie	69,3	70,2	71,7	72,0	68,5	75,7	2,7	0,3
Restaurant m. herk. Bedienung	68,3	69,6	70,9	71,7	67,6	75,6	3,4	0,8
Restaurant m. SB	70,1	70,4	72,3	71,7	70,6	73,0	1,6	-0,6
Cafés	71,6	71,9	73,4	73,9	68,3	77,5	2,3	0,5
Eissalons	67,6	75,2	76,7	77,5	74,1	80,4	9,9	0,8
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Beherbergung	26,3	28,7	31,8	32,3	23,6	39,6	6,0	0,5
Hotels	29,0	30,9	33,7	34,5	26,4	40,7	5,5	0,8
Hotels garnis	20,5	22,3	24,3	24,4	18,2	33,3	3,9	0,1
Gasthöfe	24,1	27,1	32,6	32,3	24,5	38,4	8,2	-0,3
Pensionen	15,8	17,5	19,5	19,1	8,9	27,0	3,3	-0,4
Gastronomie	26,3	29,0	32,6	33,3	27,1	39,3	7,0	0,7
Restaurant m. herk. Bedienung	25,8	29,1	32,7	33,7	26,7	39,9	7,9	1,0
Restaurant m. SB	28,7	29,6	31,7	32,0	28,8	35,5	3,3	0,3
Cafés	28,4	30,1	34,9	36,7	29,3	42,7	8,3	1,8
Eissalons	20,1	24,1	28,9	30,0	23,5	35,1	9,9	1,1
<b>Abschreibungsquote</b>								
Beherbergung	6,1	5,7	5,0	5,0	2,3	9,0	-1,1	0,0
Hotels	5,8	5,5	4,9	5,0	2,2	8,7	-0,8	0,1
Hotels garnis	7,1	6,7	5,7	5,7	2,4	10,8	-1,4	0,0
Gasthöfe	5,6	5,0	4,1	4,4	2,3	7,4	-1,2	0,3
Pensionen	10,8	9,7	8,5	8,0	4,6	14,1	-2,8	-0,5
Gastronomie	3,5	3,1	2,7	2,8	1,5	4,7	-0,7	0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	3,4	3,0	2,7	2,7	1,5	4,7	-0,7	0,0
Restaurant m. SB	2,5	2,4	2,4	2,5	1,6	3,9	0,0	0,1
Cafés	4,4	3,3	3,5	3,3	1,8	5,1	-1,1	-0,2
Eissalons	3,4	5,4	4,6	3,7	2,2	6,1	0,3	-0,9

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020 (Sonderauswertung EBIL-Daten)



**Tabelle 17: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich**

	2008	2013	2017	2018	2018 1. Quartil	2018 3. Quartil	Veränderung 2008/18 (%-Punkte)	Veränderung 2017/18 (%-Punkte)
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	4,8	2,9	1,8	1,6	0,4	3,8	-3,2	-0,2
Hotels	4,5	2,6	1,7	1,5	0,4	3,6	-3,0	-0,2
Hotels garnis	5,5	3,3	2,1	2,2	0,5	5,6	-3,3	0,1
Gasthöfe	4,6	2,9	1,7	1,6	0,7	3,2	-3,0	-0,1
Pensionen	8,9	5,5	3,0	3,2	1,7	4,8	-5,7	0,2
Gastronomie	1,8	1,0	0,7	0,6	0,2	1,5	-1,2	-0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	1,9	1,1	0,7	0,7	0,3	1,6	-1,2	0,0
Restaurant m. SB	0,8	0,5	0,4	0,4	0,2	0,7	-0,4	0,0
Cafés	2,2	1,2	0,8	0,8	0,3	1,6	-1,4	0,0
Eissalons	2,2	2,0	1,0	0,7	0,3	1,5	-1,5	-0,3
<b>Investitionsquote</b>								
Beherbergung	1,8	1,9	2,2	2,0	0,7	6,0	0,2	-0,2
Hotels	1,8	1,9	2,3	2,0	0,7	6,3	0,2	-0,3
Hotels garnis	1,8	2,1	2,1	1,6	0,6	5,8	-0,2	-0,5
Gasthöfe	1,4	1,6	1,9	1,9	0,6	3,9	0,5	0,0
Pensionen	2,2	2,3	2,9	3,3	0,6	6,3	1,1	0,4
Gastronomie	1,1	1,1	1,4	1,4	0,4	4,4	0,3	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	1,1	1,1	1,4	1,3	0,4	4,2	0,2	-0,1
Restaurant m. SB	0,8	0,8	1,2	1,4	0,4	6,4	0,6	0,2
Cafés	1,1	1,1	1,7	1,3	0,5	3,7	0,2	-0,4
Eissalons	1,1	1,1	2,3	2,0	0,6	6,4	0,9	-0,3
<b>Anlagendeckung</b>								
Beherbergung	73,3	72,0	70,2	69,6	34,0	98,1	-3,7	-0,6
Hotels	72,3	71,3	69,7	69,4	34,1	98,2	-2,9	-0,3
Hotels garnis	78,8	77,4	77,5	75,6	42,8	107,2	-3,2	-1,9
Gasthöfe	70,9	65,3	58,4	60,9	19,8	86,1	-10,0	2,5
Pensionen	83,0	80,1	73,8	71,2	43,5	89,2	-11,8	-2,6
Gastronomie	47,8	46,9	45,5	45,0	1,9	90,9	-2,8	-0,5
Restaurant m. herk. Bedienung	49,1	49,3	47,8	47,5	0,0	90,1	-1,6	-0,3
Restaurant m. SB	44,9	32,7	28,1	32,1	5,3	85,2	-12,8	4,0
Cafés	47,0	44,2	43,5	40,4	4,1	98,1	-6,6	-3,1
Eissalons	45,4	40,5	40,4	51,9	23,1	91,4	6,5	11,5
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Beherbergung	8,0	5,9	4,1	4,1	1,8	8,3	-3,9	0,0
Hotels	8,9	6,6	4,6	4,4	2,1	9,0	-4,5	-0,2
Hotels garnis	6,4	5,3	3,2	3,5	1,3	7,3	-2,9	0,3
Gasthöfe	6,5	4,7	3,3	3,6	1,8	6,8	-2,9	0,3
Pensionen	8,4	5,4	3,6	2,9	1,3	4,6	-5,5	-0,7
Gastronomie	3,9	2,9	2,0	2,2	1,0	4,7	-1,7	0,2
Restaurant m. herk. Bedienung	4,0	2,9	1,9	2,1	1,0	4,2	-1,9	0,2
Restaurant m. SB	4,0	3,3	3,0	3,5	1,7	7,9	-0,5	0,5
Cafés	3,8	3,1	2,0	2,0	1,1	5,0	-1,8	0,0
Eissalons	3,8	2,1	1,9	1,3	0,6	2,3	-2,5	-0,6
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Beherbergung	0,0	6,5	12,5	13,8	-13,3	39,9	13,8	1,3
Hotels	0,0	6,6	12,3	14,1	-12,1	39,8	14,1	1,8
Hotels garnis	0,0	11,7	18,1	15,8	-5,9	41,3	15,8	-2,3
Gasthöfe	0,0	0,0	3,1	2,0	-34,8	35,8	2,0	-1,1
Pensionen	6,4	11,1	17,1	22,1	-6,1	51,4	15,7	5,0
Gastronomie	0,0	0,0	2,2	4,1	-26,9	32,0	4,1	1,9
Restaurant m. herk. Bedienung	0,0	0,0	2,9	3,9	-28,0	32,0	3,9	1,0
Restaurant m. SB	0,0	0,0	1,2	5,6	-20,6	27,7	5,6	4,4
Cafés	0,0	0,0	-1,4	-6,1	-35,7	33,6	-6,1	-4,7
Eissalons	0,0	0,0	1,3	1,4	-11,8	38,0	1,4	0,1

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Tabelle 18: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern**

	2008	2013	2017	2018	2018 1. Quartil	2018 3. Quartil	Veränderung 2008/18 (%-Punkte)	Veränderung 2017/18 (%-Punkte)
<b>Umsatzrendite</b>								
Brandenburg	4,4	4,5	7,7	9,8	6,1	11,6	5,4	2,1
Mecklenburg-Vorpommern	6,5	11,0	11,7	15,4	1,0	21,1	8,9	3,7
Sachsen	4,2	7,0	4,0	4,3	-0,9	10,9	0,1	0,3
Sachsen-Anhalt	1,8	3,1	0,5	1,9	-2,9	7,5	0,1	1,4
Thüringen	5,0	5,5	7,7	7,1	-0,7	14,7	2,1	-0,6
Ostdeutschland	4,5	7,3	7,0	7,8	-0,1	13,8	3,3	0,8
Deutschland	6,4	8,3	9,1	8,8	1,9	18,0	2,4	-0,3
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Brandenburg	12,3	12,4	13,1	16,6	13,4	19,3	4,3	3,5
Mecklenburg-Vorpommern	14,9	21,2	21,8	22,4	9,2	34,1	7,5	0,6
Sachsen	12,0	13,2	8,2	10,8	5,5	14,9	-1,2	2,6
Sachsen-Anhalt	9,2	8,3	9,8	8,2	0,2	13,6	-1,0	-1,6
Thüringen	14,4	13,0	16,2	14,9	4,9	23,4	0,5	-1,3
Ostdeutschland	12,6	15,2	14,8	14,7	6,0	21,9	2,1	0,0
Deutschland	13,6	15,1	15,7	14,8	6,4	25,6	1,2	-0,9
<b>Investitionsquote</b>								
Brandenburg	1,7	2,0	2,8	3,6	0,5	7,6	1,9	0,8
Mecklenburg-Vorpommern	2,0	2,1	2,6	1,7	0,7	3,6	-0,3	-0,9
Sachsen	1,5	2,7	1,8	1,8	0,7	4,6	0,3	0,0
Sachsen-Anhalt	1,5	1,4	2,9	2,0	0,7	6,8	0,5	-0,9
Thüringen	1,5	2,6	2,1	1,8	0,7	10,4	0,3	-0,3
Ostdeutschland	1,6	2,2	2,4	2,0	0,7	6,3	0,3	-0,4
Deutschland	1,8	1,9	2,2	2,0	0,7	6,0	0,2	-0,2
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Brandenburg	26,3	32,4	33,3	39,2	31,9	42,5	12,9	5,9
Mecklenburg-Vorpommern	26,0	25,3	31,6	32,6	22,5	38,6	6,6	1,0
Sachsen	28,2	30,0	38,5	36,8	30,2	44,5	8,6	-1,7
Sachsen-Anhalt	28,8	33,8	37,9	40,3	33,1	45,3	11,5	2,4
Thüringen	26,4	32,0	34,4	35,1	28,7	42,5	8,7	0,7
Ostdeutschland	27,3	29,4	34,9	36,2	28,5	42,5	8,9	1,3
Deutschland	26,3	28,7	31,8	32,3	23,6	39,6	6,0	0,5
<b>Eigenkapital</b>								
Brandenburg	k.A.	7,6	9,1	13,4	-10,4	21,6	k.A.	4,3
Mecklenburg-Vorpommern	k.A.	10,0	9,8	3,0	-14,3	22,2	k.A.	-6,8
Sachsen	k.A.	9,4	15,2	19,9	-6,9	43,0	k.A.	4,7
Sachsen-Anhalt	k.A.	8,2	15,9	18,9	-5,1	35,0	k.A.	3,0
Thüringen	k.A.	0,0	12,6	14,7	-14,3	36,2	k.A.	2,1
Ostdeutschland	k.A.	8,1	12,5	13,6	-10,4	32,7	k.A.	1,1
Deutschland	k.A.	6,5	12,5	13,8	-13,3	39,9	k.A.	1,3
<b>Mietaufwandsquote</b>								
Brandenburg	2,2	1,6	1,0	1,8	0,7	2,7	-0,4	0,8
Mecklenburg-Vorpommern	1,2	1,2	1,8	2,2	1,2	7,6	1,0	0,4
Sachsen	1,7	2,2	3,0	6,4	1,5	13,4	4,7	3,4

Sachsen-Anhalt	1,9	1,8	3,2	3,5	1,4	8,7	1,6	0,3
Thüringen	1,2	1,0	3,2	3,3	2,0	9,8	2,1	0,1
Ostdeutschland	1,6	1,6	2,5	3,7	1,4	9,3	2,1	1,2
Deutschland	2,5	2,8	5,8	6,9	1,3	16,5	4,4	1,1
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Brandenburg	k.A.	7,4	6,1	7,0	5,0	7,9	k.A.	0,9
Mecklenburg-Vorpommern	k.A.	7,5	5,1	7,1	3,4	13,5	k.A.	2,0
Sachsen	k.A.	6,0	5,7	5,3	1,9	12,5	k.A.	-0,4
Sachsen-Anhalt	k.A.	8,0	7,3	7,9	3,8	11,1	k.A.	0,6
Thüringen	k.A.	9,5	5,6	6,4	2,5	10,6	k.A.	0,8
Ostdeutschland	k.A.	7,4	5,8	6,7	3,0	11,7	k.A.	0,9
Deutschland	k.A.	5,9	4,1	4,1	1,8	8,3	k.A.	0,0

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Tabelle 19: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern**

	2008	2013	2017	2018	2018 1. Quartil	2018 3. Quartil	Veränderung 2008/18 (%-Punkte)	Veränderung 2017/18 (%-Punkte)
<b>Umsatzrendite</b>								
Brandenburg	5,8	7,3	4,5	3,4	1,1	11,3	-2,4	-1,1
Mecklenburg-Vorpommern	10,2	10,8	14,4	7,7	4,1	18,2	-2,5	-6,7
Sachsen	4,4	7,6	9,4	6,6	4,5	13,1	2,2	-2,8
Sachsen-Anhalt	9,6	10,8	12,7	13,4	7,8	19,6	3,8	0,7
Thüringen	9,9	9,6	7,7	8,1	3,8	22,0	-1,8	0,4
Ostdeutschland	7,5	9,0	9,5	7,9	4,5	16,4	0,4	-1,6
Deutschland	8,6	9,8	10,8	10,3	3,5	18,9	1,7	-0,5
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Brandenburg	10,0	11,8	9,0	7,9	5,8	14	-2,1	-1,1
Mecklenburg-Vorpommern	15,1	16,4	17,8	12,5	7,5	21,1	-2,6	-5,3
Sachsen	9,6	10,4	11,6	10,5	6,9	14,5	0,9	-1,1
Sachsen-Anhalt	15,1	14,4	16,6	19,1	11,2	22,5	4,0	2,5
Thüringen	12,9	12,6	11,8	10,6	6,0	24,2	-2,3	-1,2
Ostdeutschland	12,3	12,8	12,8	12,3	7,6	18,7	0,0	-0,5
Deutschland	12,9	13,6	14,2	13,7	6,4	22,7	0,8	-0,5
<b>Investitionsquote</b>								
Brandenburg	1,2	1,5	1,9	1,5	0,2	2,9	0,3	-0,4
Mecklenburg-Vorpommern	1,8	1,1	1,4	3,3	0,9	9,6	1,5	1,9
Sachsen	1,4	1,7	1,3	2,1	0,4	3,0	0,7	0,8
Sachsen-Anhalt	0,6	1,5	1,7	0,8	0,5	1,6	0,2	-0,9
Thüringen	2,7	1,4	2,9	3,1	0,8	5,6	0,4	0,2
Ostdeutschland	1,5	1,5	1,7	2,1	0,6	4,5	0,6	0,4
Deutschland	1,1	1,1	1,4	1,4	0,4	4,4	0,3	0,0
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Brandenburg	27,6	29,7	34,1	35,3	33,9	40,6	7,7	1,2
Mecklenburg-Vorpommern	24,7	27,6	33,2	32,9	27,6	42,4	8,2	-0,3
Sachsen	28,1	31,2	36,2	35,1	31,2	41,4	7,0	-1,1
Sachsen-Anhalt	27,1	25,8	34,7	36,2	33,3	38,4	9,1	1,5
Thüringen	25,1	28,8	36,2	35,7	28,0	43,6	10,6	-0,5
Ostdeutschland	26,6	29,1	35,1	34,9	30,8	41,2	8,3	-0,2
Deutschland	26,3	29,0	32,6	33,3	27,1	39,3	7,0	0,7
<b>Eigenkapital</b>								
Brandenburg	k.A.	11,9	6,4	6,4	-0,1	44,6	k.A.	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	k.A.	2,4	12,4	19,8	-21,6	48,3	k.A.	7,4
Sachsen	k.A.	7,8	19,5	15,9	3,5	58,7	k.A.	-3,6
Sachsen-Anhalt	k.A.	0,0	16,8	7,2	-15,9	38,4	k.A.	-9,6
Thüringen	k.A.	7,5	7,8	4,3	-22,1	63,1	k.A.	-3,5
Ostdeutschland	k.A.	6,0	14,0	12,2	-9,6	50,8	k.A.	-1,8
Deutschland	k.A.	0,0	2,2	4,1	-26,9	32,0	k.A.	1,9
<b>Mietaufwandsquote</b>								
Brandenburg	6,0	7,1	6,8	3,9	2,7	12,0	-2,1	-2,9
Mecklenburg-Vorpommern	5,5	7,2	8,6	10,9	7,8	13,8	5,4	2,3
Sachsen	7,0	7,6	8,1	7,8	5,9	9,2	0,8	-0,3

Sachsen-Anhalt	3,3	5,8	6,3	6,4	4,9	9,6	3,1	0,1
Thüringen	9,4	9,4	8,5	10,4	3,3	13,6	1,0	1,9
Ostdeutschland	6,1	7,4	7,8	8,0	5,3	11,2	1,8	0,2
Deutschland	8,0	7,3	7,5	7,5	3,9	11,4	-0,5	0,0
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Brandenburg	k.A.	4,9	3,5	2,8	1,5	6,0	k.A.	-0,7
Mecklenburg-Vorpommern	k.A.	3,3	1,6	2,1	1,2	3,4	k.A.	0,5
Sachsen	k.A.	3,2	2,1	2,2	0,9	3,0	k.A.	0,1
Sachsen-Anhalt	k.A.	3,0	2,7	2,6	1,4	5,4	k.A.	-0,1
Thüringen	k.A.	3,0	2,2	1,2	1,0	2,6	k.A.	-1,0
Ostdeutschland	k.A.	3,4	2,3	2,2	1,2	4,0	k.A.	-0,1
Deutschland	k.A.	2,9	2,0	2,2	1,0	4,7	k.A.	0,2

Quelle: dwif 2020, Daten DSV 2020 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

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

	2020	Veränderung ggü. 2019
<b>Brandenburg</b>	<b>83,2</b>	<b>0,7</b>
Barnimer Land	81,5	1,4
Dahme-Seenland	79,9	-0,2
Elbe-Elster-Land	85,4	-0,7
Fläming	82,4	0,9
Havelland	81,6	-0,2
Lausitzer Seenland	82,9	2,0
Potsdam	82,2	1,2
Prignitz	83,5	-0,2
Ruppiner Seenland	83,1	0,2
Seenland Oder-Spree	82,8	0,3
Spreewald	85,8	0,7
Uckermark	83,1	1,8
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>84,8</b>	<b>0,8</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	83,9	0,9
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	84,5	0,3
Rügen/Hiddensee	86,2	1,3
Vorpommern	84,6	0,6
Westmecklenburg	84,1	1,1
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>84,1</b>	<b>0,6</b>
Altmark	84,8	0,6
Anhalt-Wittenberg	82,3	1,0
Halle, Saale-Unstrut	82,5	0,2
Harz und Harzvorland	85,8	0,5
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	82,8	1,4
<b>Sachsen</b>	<b>86,1</b>	<b>0,9</b>
Chemnitz	82,1	1,9
Dresden	84,6	-0,3
Erzgebirge	86,9	0,8
Leipzig	82,9	1,6
Oberlausitz-Niederschlesien	86,0	-0,4
Sächsische Schweiz	87,9	1,2
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	84,7	1,6
Sächsisches Elbland	86,3	0,9
Vogtland	86,7	2,3
<b>Thüringen</b>	<b>84,1</b>	<b>0,7</b>
Südharz Kyffhäuser	84,0	2,2
Eichsfeld	86,8	1,0
Hainich	86,0	0,5
Saaleland	83,1	0,2
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	82,4	-0,2
Thüringer Rhön	85,8	-0,5
Thüringer Vogtland	85,9	2,1
Thüringer Wald	84,3	1,2
Übriges Thüringen	83,5	-0,1

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 2020, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

**Tabelle 21: TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern 2020 (Skala 0 bis 100 Punkte)**

Kategorien	Brandenburg	Mecklenburg-Vorpommern	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Thüringen	Ostdeutschland	Deutschland
Zimmer	72,4	71,2	75,2	72,3	72,7	72,8	74,1
Essen & Trinken	81,5	79,5	82,1	80,3	80,8	80,8	81,2
Location	90,9	91,9	90,5	90,5	90,3	91,0	91,1
Service	90,0	90,1	91,6	91,4	90,5	90,8	90,8
Hotel	86,7	87,8	88,3	86,6	86,3	87,4	86,9
Außenanlagen	84,0	81,1	78,9	80,7	76,0	80,5	80,2
Preis	71,6	68,1	75,8	76,5	73,7	72,7	74,5
Gebäude	68,9	64,5	67,2	64,8	64,3	65,9	64,4
Internet	46,3	40,8	48,9	47,2	51,2	45,9	49,6
<b>TrustScore</b>	<b>83,2</b>	<b>84,8</b>	<b>86,1</b>	<b>84,1</b>	<b>84,1</b>	<b>84,7</b>	<b>85,8</b>

Quelle: dwif 2020, Daten TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

**Tabelle 22: Themenorientierte Qualitätssiegel**

	Bett & Bike	Wanderbares Deutschland	ADAC Camping-klassifizierung	iMarke	Reisen für Alle
<b>Brandenburg</b>	<b>469</b>	<b>16</b>	<b>59</b>	<b>62</b>	<b>3</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>9,5</b>	<b>1,1</b>	<b>5,1</b>	<b>8,7</b>	<b>0,2</b>
Barnimer Land	22	3	4	11	0
Dahme-Seenland	9	0	1	2	3
Elbe-Elster-Land	17	0	1	2	0
Fläming	42	0	4	5	0
Havelland	52	0	10	5	0
Lausitzer Seenland	43	0	5	3	0
Potsdam	9	0	1	1	0
Prignitz	35	0	1	3	0
Ruppiner Seenland	50	4	9	4	0
Seenland Oder-Spree	92	0	8	16	0
Spreewald	61	0	11	6	0
Uckermark	37	9	4	4	0
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>236</b>	<b>0</b>	<b>95</b>	<b>34</b>	<b>48</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>4,8</b>	<b>0,0</b>	<b>8,3</b>	<b>4,7</b>	<b>2,7</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	37	0	14	5	23
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	73	0	32	7	5
Rügen/Hiddensee	15	0	17	5	4
Vorpommern	75	0	23	17	12
Westmecklenburg	36	0	9	0	4
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>122</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>114</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,5</b>	<b>0,8</b>	<b>2,2</b>	<b>3,5</b>	<b>6,3</b>
Altmark	21	0	2	3	15
Anhalt-Wittenberg	29	2	3	5	20
Halle, Saale-Unstrut	25	1	2	3	18
Harz und Harzvorland	7	9	10	5	30
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	40	0	8	9	31
<b>Sachsen</b>	<b>155</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>1</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,1</b>	<b>2,2</b>	<b>3,5</b>	<b>5,9</b>	<b>0,1</b>
Chemnitz	0	0	0	1	0
Dresden	17	0	2	2	0
Erzgebirge	15	13	9	6	0
Leipzig	5	0	2	0	1
Oberlausitz-Niederschlesien	55	0	8	20	0
Sächsische Schweiz	9	1	8	2	0
Sächsisches Burgen- und Heideband	33	5	6	5	0
Sächsisches Elbland	15	0	3	5	0
Vogtland	6	13	2	1	0
<b>Thüringen</b>	<b>123</b>	<b>68</b>	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>58</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>2,5</b>	<b>4,6</b>	<b>2,6</b>	<b>5,7</b>	<b>3,2</b>
Südharz Kyffhäuser	3	4	1	2	5
Eichsfeld	4	3	1	2	0
Hainich	17	5	3	2	5
Saaleland	9	4	0	2	1
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	17	4	1	2	29
Thüringer Rhön	12	4	2	2	1
Thüringer Vogtland	6	1	3	1	2
Thüringer Wald	41	39	14	24	9
Übriges Thüringen	14	4	5	4	6
<b>Ostdeutschland</b>	<b>1.105</b>	<b>128</b>	<b>249</b>	<b>204</b>	<b>224</b>
<b>Deutschland</b>	<b>4.921</b>	<b>1.477</b>	<b>1.146</b>	<b>716</b>	<b>1.810</b>

Quelle: dwif 2020, Daten ADFC Sachsen – Bett+Bike (Stand: Februar 2020), Deutscher Wanderverband (Stand: Januar 2020), ADAC Medien und Reise GmbH, ADAC Campingführer 2019 (Stand: Januar 2020), Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2020), Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2020)



**Tabelle 23: DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>125</b>	<b>73</b>	<b>2</b>	<b>212</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>1,6</b>	<b>2,6</b>
Barnimer Land	0	0	5	3	0	8
Dahme-Seenland	1	0	4	2	0	7
Elbe-Elster-Land	0	0	6	0	0	6
Fläming	1	1	22	5	0	29
Havelland	0	1	13	5	0	19
Lausitzer Seenland	0	0	5	2	0	7
Potsdam	0	1	4	17	0	22
Prignitz	0	2	17	4	0	23
Ruppiner Seenland	0	1	8	8	0	17
Seenland Oder-Spree	1	0	17	10	1	29
Spreewald	0	2	15	15	1	33
Uckermark	0	1	9	2	0	12
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>142</b>	<b>141</b>	<b>7</b>	<b>303</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,9</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>5,3</b>	<b>5,7</b>	<b>3,7</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	1	2	30	34	1	68
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	3	26	17	0	46
Rügen/Hiddensee	1	1	28	24	3	57
Vorpommern	0	3	40	51	2	96
Westmecklenburg	1	1	18	15	1	36
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>90</b>	<b>48</b>	<b>1</b>	<b>140</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>0,8</b>	<b>1,7</b>
Altmark	0	0	9	4	0	13
Anhalt-Wittenberg	0	1	4	6	0	11
Halle, Saale-Unstrut	0	0	18	12	0	30
Harz und Harzvorland	0	0	41	18	1	60
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	18	8	0	26
<b>Sachsen</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>173</b>	<b>139</b>	<b>5</b>	<b>326</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>5,3</b>	<b>1,2</b>	<b>3,6</b>	<b>5,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>
Chemnitz	0	0	4	9	0	13
Dresden	1	0	24	24	4	53
Erzgebirge	1	0	34	30	0	65
Leipzig	2	1	17	17	0	37
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	26	19	0	45
Sächsische Schweiz	0	2	11	13	1	27
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	2	20	9	0	31
Sächsisches Elbland	0	0	24	10	0	34
Vogtland	0	0	13	8	0	21
<b>Thüringen</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>144</b>	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>229</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>1,3</b>	<b>1,9</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>1,6</b>	<b>2,8</b>
Südharz Kyffhäuser	0	0	6	2	0	8
Eichsfeld	0	0	6	4	0	10
Hainich	0	0	8	3	0	11
Saaleland	0	0	5	3	0	8
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	1	4	19	28	2	54
Thüringer Rhön	0	0	7	2	0	9
Thüringer Vogtland	0	1	7	1	0	9
Thüringer Wald	0	3	77	28	0	108
Übriges Thüringen	0	0	9	3	0	12
<b>Ostdeutschland</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>674</b>	<b>475</b>	<b>17</b>	<b>1.210</b>
<b>Deutschland</b>	<b>73</b>	<b>352</b>	<b>4.746</b>	<b>2.637</b>	<b>123</b>	<b>7.931</b>

Quelle: dwif 2020, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2020)

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

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	2	7	26	11	0	46
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	100,0	13,2	5,2	16,9	0,0	7,4
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	1	3	1	0	5
Havelland	1	0	3	2	0	6
Lausitzer Seenland	0	1	1	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	2	6	3	0	11
Uckermark	0	0	1	0	0	1
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	0	0	4	0	0	4
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,6
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	0	0	0	0
Vorpommern	0	0	3	0	0	3
Westmecklenburg	0	0	1	0	0	1
<b>Sachsen-Anhalt</b>	0	0	8	0	0	8
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	0,0	1,6	0,0	0,0	1,3
Altmark	0	0	1	0	0	1
Anhalt-Wittenberg	0	0	1	0	0	1
Halle, Saale-Unstrut	0	0	1	0	0	1
Harz und Harzvorland	0	0	5	0	0	5
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0	0	0
<b>Sachsen</b>	0	3	30	11	1	45
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	5,7	6,0	16,9	50,0	7,2
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	1	1	0	0	2
Erzgebirge	0	0	4	4	1	9
Leipzig	0	0	0	0	0	0
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	4	2	0	6
Sächsische Schweiz	0	0	9	1	0	10
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	2	5	1	0	8
Sächsisches Elbland	0	0	1	3	0	4
Vogtland	0	0	5	0	0	5
<b>Thüringen</b>	0	5	42	2	0	49
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	9,4	8,4	3,1	0,0	7,9
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	7	0	0	7
Thüringer Rhön	0	0	3	0	0	3
Thüringer Vogtland	0	0	3	0	0	3
Thüringer Wald	0	3	15	1	0	19
Übriges Thüringen	0	0	3	0	0	3
<b>Ostdeutschland</b>	2	15	110	24	1	152
<b>Deutschland</b>	2	53	499	65	2	621

Quelle: dwif 2020, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Februar 2020)

**Tabelle 25: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Privatzimmer**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>13</b>	<b>80</b>	<b>400</b>	<b>446</b>	<b>100</b>	<b>1.039</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>16,5</b>	<b>5,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>
Barnimer Land	3	3	18	2	1	27
Dahme-Seenland	0	1	6	15	4	26
Elbe-Elster-Land	0	0	9	2	1	12
Fläming	0	5	32	24	2	63
Havelland	1	7	52	58	7	125
Lausitzer Seenland	0	1	20	19	0	40
Potsdam	0	2	16	6	1	25
Prignitz	0	1	24	16	5	46
Ruppiner Seenland	3	0	40	36	6	85
Seenland Oder-Spree	2	50	91	65	32	240
Spreewald	0	8	67	120	32	227
Uckermark	4	2	25	83	9	123
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>6</b>	<b>132</b>	<b>1.294</b>	<b>1.987</b>	<b>889</b>	<b>4.308</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>7,6</b>	<b>9,8</b>	<b>7,0</b>	<b>9,6</b>	<b>14,8</b>	<b>9,2</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	0	7	138	150	62	357
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	65	153	509	171	898
Rügen/Hiddensee	0	8	563	521	176	1.268
Vorpommern	6	52	426	784	476	1.744
Westmecklenburg	0	0	14	23	4	41
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>117</b>	<b>146</b>	<b>28</b>	<b>293</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>
Altmark	0	0	11	8	1	20
Anhalt-Wittenberg	0	0	29	15	4	48
Halle, Saale-Unstrut	0	0	4	3	1	8
Harz und Harzvorland	0	2	65	114	21	202
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	8	6	1	15
<b>Sachsen</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>295</b>	<b>459</b>	<b>361</b>	<b>1.130</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,6</b>	<b>2,2</b>	<b>6,0</b>	<b>2,4</b>
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	12	10	69	91
Erzgebirge	0	5	73	169	30	277
Leipzig	0	3	12	1	123	139
Oberlausitz-Niederschlesien	0	1	45	83	31	160
Sächsische Schweiz	0	3	60	96	40	199
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	1	37	42	48	128
Sächsisches Elbland	0	0	33	24	7	64
Vogtland	0	2	22	34	13	71
<b>Thüringen</b>	<b>0</b>	<b>43</b>	<b>334</b>	<b>215</b>	<b>46</b>	<b>638</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>3,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>1,4</b>
Südharz Kyffhäuser	0	2	27	13	1	43
Eichsfeld	0	0	8	9	2	19
Hainich	0	0	22	40	2	64
Saaleland	0	0	1	2	0	3
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	0	21	63	16	4	104
Thüringer Rhön	0	2	17	10	7	36
Thüringer Vogtland	0	0	9	4	2	15
Thüringer Wald	0	18	171	111	24	324
Übriges Thüringen	0	0	16	10	4	30
<b>Ostdeutschland</b>	<b>19</b>	<b>272</b>	<b>2.440</b>	<b>3.253</b>	<b>1.424</b>	<b>7.408</b>
<b>Deutschland</b>	<b>79</b>	<b>1.347</b>	<b>18.404</b>	<b>20.788</b>	<b>6.026</b>	<b>46.644</b>

Quelle: dwif 2020, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2020)

**Tabelle 26: ServiceQ Klassifizierung**

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>302</b>	<b>27</b>	<b>14</b>	<b>343</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>14,6</b>	<b>11,9</b>	<b>17,9</b>	<b>14,4</b>
Barnimer Land	8	2	0	10
Dahme-Seenland	5	1	0	6
Elbe-Elster-Land	21	0	4	25
Fläming	29	1	6	36
Havelland	41	1	0	42
Lausitzer Seenland	19	2	0	21
Potsdam	17	5	2	24
Prignitz	13	0	0	13
Ruppiner Seenland	17	4	0	21
Seenland Oder-Spree	38	3	0	41
Spreewald	72	8	0	80
Uckermark	22	0	2	24
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>76</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>85</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,7</b>	<b>2,2</b>	<b>5,1</b>	<b>3,6</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	33	1	4	38
Mecklenburgische Schweiz und Seenplat-	9	2	0	11
Rügen/Hiddensee	4	0	0	4
Vorpommern	29	2	0	31
Westmecklenburg	1	0	0	1
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>80</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>104</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,9</b>	<b>9,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,4</b>
Altmark	8	0	0	8
Anhalt-Wittenberg	8	4	1	13
Halle, Saale-Unstrut	16	7	0	23
Harz und Harzvorland	21	4	2	27
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	27	6	0	33
<b>Sachsen</b>	<b>170</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>199</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>8,2</b>	<b>7,5</b>	<b>15,4</b>	<b>8,4</b>
Chemnitz	4	0	0	4
Dresden	24	1	2	27
Erzgebirge	30	6	4	40
Leipzig	10	1	1	12
Oberlausitz-Niederschlesien	31	2	4	37
Sächsische Schweiz	19	1	0	20
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	19	3	1	23
Sächsisches Elbland	19	1	0	20
Vogtland	14	2	0	16
<b>Thüringen</b>	<b>70</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>95</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>3,4</b>	<b>7,9</b>	<b>9,0</b>	<b>4,0</b>
Südharz Kyffhäuser	20	0	0	20
Eichsfeld	3	0	0	3
Hainich	18	4	6	28
Saaleland	3	1	0	4
Städte Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar	7	4	0	11
Thüringer Rhön	3	1	0	4
Thüringer Vogtland	2	0	1	3
Thüringer Wald	9	8	0	17
Übriges Thüringen	5	0	0	5
<b>Ostdeutschland</b>	<b>698</b>	<b>88</b>	<b>40</b>	<b>826</b>
<b>Deutschland</b>	<b>2.070</b>	<b>227</b>	<b>78</b>	<b>2.375</b>

Quelle: dwif 2020, Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Februar 2020)

**Tabelle 27: DEHOGA-Umweltcheck**

	Bronze	Silber	Gold	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>8,3</b>	<b>0,0</b>	<b>1,2</b>	<b>1,7</b>
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
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>8,3</b>	<b>3,7</b>	<b>2,4</b>	<b>3,3</b>
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	1	1
Mecklenburgische Schweiz und Seenplat-	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	0	0
Vorpommern	0	1	0	1
Westmecklenburg	1	0	1	2
<b>Sachsen-Anhalt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Altmark	0	0	0	0
Anhalt-Wittenberg	0	0	0	0
Halle, Saale-Unstrut	0	0	0	0
Harz und Harzvorland	0	0	0	0
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0
<b>Sachsen</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>3,7</b>	<b>6,1</b>	<b>5,0</b>
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
<b>Thüringen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
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	0	0
Übriges Thüringen	0	0	0	0
<b>Ostdeutschland</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
<b>Deutschland</b>	<b>12</b>	<b>27</b>	<b>82</b>	<b>121</b>

Quelle: dwif 2020, Daten Deutscher Hotel und Gaststättenverband e.V. (Stand: Januar 2020)

**Tabelle 28: GreenSign – Das Nachhaltigkeitssiegel für Hotels**

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Gesamt
<b>Brandenburg</b>	0	1	5	3	1	10
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	5,0	13,5	7,0	14,3	9,3
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	1	0	0	0	1
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0	0	0
Fläming	0	0	2	1	0	3
Havelland	0	0	1	0	0	1
Lausitzer Seenland	0	0	0	0	0	0
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	0	0	0	0	0
Ruppiner Seenland	0	0	0	0	1	1
Seenland Oder-Spree	0	0	1	0	0	1
Spreewald	0	0	1	2	0	3
Uckermark	0	0	0	0	0	0
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	1	4	3	1	1	10
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	100,0	20,0	8,1	2,3	14,3	9,3
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
<b>Sachsen-Anhalt</b>	0	1	2	2	1	6
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	5,0	5,4	4,7	14,3	5,6
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
<b>Sachsen</b>	0	4	3	2	0	9
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	20,0	8,1	4,7	0,0	8,3
Chemnitz	0	0	0	0	0	0
Dresden	0	0	1	1	0	2
Erzgebirge	0	1	0	0	0	1
Leipzig	0	2	0	0	0	2
Oberlausitz-Niederschlesien	0	1	0	0	0	1
Sächsische Schweiz	0	0	0	1	0	1
Sächsisches Burgen- und Heidefeld	0	0	0	0	0	0
Sächsisches Elbland	0	0	1	0	0	1
Vogtland	0	0	1	0	0	1
<b>Thüringen</b>	0	0	2	1	0	3
<b>Anteil an Deutschland (in %)</b>	0,0	0,0	5,4	2,3	0,0	2,8
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	0	0	0	0
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
<b>Ostdeutschland</b>	1	10	15	9	3	38
<b>Deutschland</b>	1	20	37	43	7	108

Quelle: dwif 2020, Daten InfraCert GmbH (Stand: Januar 2020)

**Tabelle 29: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern**

	Jahr der Einführung	zertifizierte Betriebe
Baden-Württemberg	Januar 2020	12*
Bayern	Juli 2015	464
Berlin	Januar 2014	90
Brandenburg	März 2020	3*
Bremen	2019	31
Hamburg	Oktober 2014	26
Hessen	Juli 2015	52
Mecklenburg-Vorpommern	April 2016	48
Niedersachsen	November 2014	328
Nordrhein-Westfalen	April 2014	224
Rheinland-Pfalz	März 2014	354
Saarland	Juli 2019	3*
Sachsen	März 2020	1*
Sachsen-Anhalt	Anfang 2015	114
Schleswig-Holstein	September 2013	2
Thüringen	Januar 2014	58
<b>Deutschland</b>		<b>1.810</b>

\*Einige Bundesländer sind erst seit Januar bzw. März 2020 Lizenznehmer von Reisen für Alle. Die Anzahl der Betriebe bezieht sich in diesen Bundesländern auf die Embrace-Hotelkooperation oder vom DSFT direkt zertifizierte Betriebe. Das DSFT zertifiziert z. T. interessierte Betriebe auch in den Bundesländern, die noch keine Lizenznehmer waren.  
Quelle: dwif 2020, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2020)

**Tabelle 1:Checkliste zur Mitarbeiter-Journey**

**Inspiration**

Auf dem Bewerbermarkt gilt es, sich bei der Suche nach Nachwuchs- und Fachkräften von der Konkurrenz abzuheben. Dazu müssen touristische Unternehmen verstärkt über attraktive Kanäle und Inhalte auf sich aufmerksam machen.

	in Planung	erledigt	nicht geplant
Entwicklung einer authentischen Mitarbeitermarke für den Betrieb/ das Unternehmen			
Entwicklung einer Kommunikationsstrategie für die Mitarbeitermarke (Social Media, relevante Plattformen, Messen, Anzeigen etc.)			
Einplanung von Mitarbeitermarketing in Marketingbudgets			
Pflege des Auftritts in sozialen Medien und auf der Website			
Durchführung von regelmäßigen Social-Media-Kampagnen/Post-Reihen zur Unternehmenskultur, z. B. für Instagram, YouTube, Facebook & Co.			
Angebot von Schnupperpraktika (Betrieb als Mitarbeiter und Gast erleben)			
Angebot von Kennenlern-Events: Team, Betrieb, Angebot, aktuelle Azubis etc.. (unverbindlich) kennenlernen			

**Notizen:**

---



---



---



---

**Bewerbung**

Niedrigere Hemmschwellen für Bewerbungen, egal ob bei Bewerbermangel oder in Krisenzeiten, sind hilfreich: Expressbewerbungen auf der Website, Jobanzeigen in der Instagram-Story sowie erste Bewerbungsgespräche per Videoanruf sind nur einige Beispiele zur Flexibilisierung von Bewerbungsprozessen.

	in Planung	erledigt	nicht geplant
Angebot einer funktionalen intuitiven Homepage, die schnelle Information und Bewerbung ermöglicht (Job-konfigurator/-übersicht mit eingebetteter Funktion zur Expressbewerbung)			
Formulierung von Stellenangeboten für Nachwuchskräfte in Zusammenarbeit mit aktuellen Azubis/Praktikanten (persönliche Erfahrung einbringen)			
Entwicklung innovativer Konzepte/Wettbewerbe (wo es passt) zur Stellenbesetzung (z. B. Kochduell für Köche)			
Angebot erster Bewerbungsgespräche per Videoanruf – evtl. im Rahmen der 1. Bewerberrunde, um einen persönlichen Eindruck zu gewinnen. Schafft außerdem zeitliche und örtliche Flexibilität bei den Bewerbern.			
Verkürzen des Bewerbungsprozesses, um lange Wartezeiten zu vermeiden			
Entwicklung eines Konzepts für Bewerbungsgespräche, das die Unternehmenskultur widerspiegelt			



Notizen:

---



---



---

**Einstieg**

Beim Arbeitseinstieg ist eine engmaschige Betreuung mit individueller Einarbeitung in Aufgaben und Unternehmenskultur wichtig. Der optimale Einstieg gliedert sich in drei Phasen: Pre-Boarding (vor dem 1. Arbeitstag), Orientierung (Einführung) und On-Boarding (Integration).

	in Planung	erledigt	nicht geplant
Pre-Boarding: Entwicklung eines Konzepts zur sozialen und ggf. fachlichen Einführung vor dem 1. Arbeitstag (z. B. Team-Events, Kennenlernen von Mentoren und Betrieb oder benötigte Fortbildungen)			
Orientierung: Durchführung von Seminar(en)/Gesprächsrunde(n) zu Unternehmenskultur und -werten			
Orientierung: Entwicklung eines Konzepts zur schrittweisen Einführung in Strukturen, Prozesse, Abteilungen, etc.			
On-Boarding: Sicherstellen von individueller Betreuung durch Mentor oder festen Ansprechpartner			
On-Boarding: Gewährleistung intensiver Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche			
Angebot frühzeitiger Feedbackgespräche, um idealen Start zu ermöglichen			

Notizen:

---



---



---

**Bindung**

Um Mitarbeiter langfristig an das eigene Unternehmen zu binden, sind regelmäßige Maßnahmen notwendig – gerade junge Mitarbeiter bleiben selten aus Verbundenheit, sondern nur so lange, wie die Konditionen, Arbeitsbedingungen und die eigene Identifikation mit dem Unternehmen stimmen.

	in Planung	erledigt	nicht geplant
Angebot regelmäßiger Teambuilding-Aktivitäten			
Unterstützung einer stets guten Arbeitsatmosphäre sowie einer guten Stimmung im Team			
Auffassung von gegenseitiger (gezeigter) Wertschätzung als fester Bestandteil der Unternehmenskultur			
Gewährleistung eines fairen Gehaltsmodells			
Angebot einer lebensphasenorientierten Mitarbeiterführung (Familie, Elternzeit, Gesundheitserhalt etc.)			
Durchführung regelmäßiger Feedbackgespräche zur Leistungserbringung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten			

Notizen:

---



---



---



---

**Reflexion**

In Zukunft müssen sich touristische Unternehmen nicht mehr nur den Gästebewertungen auf TripAdvisor und Co. stellen, sondern auch den Online-Bewertungen ihrer Mitarbeiter und Bewerber, z. B. auf kununu.de. Mitarbeiter sollten also wie Gäste beworben und behandelt werden!

	in Planung	erledigt	nicht geplant
Pflege des Unternehmensauftritts auf Bewertungsportalen wie kununu.de			
Aktives Beschwerdemanagement auf Bewertungsportalen und Social Media			
Offenes und tolerantes Kündigungsmanagement: Falls gewünscht, wird die Möglichkeit zur Rückkehr gegeben, Reflexion über etwaigen Verbesserungsbedarf wird ins Unternehmen mitgenommen.			

Notizen:

---



---



---



---

**Tabelle 2: Steckbrief agile Unternehmen: Bedeutung für Führungskräfte und Mitarbeiter**

Die verschiedenen Charakteristika agiler Unternehmen sollten immer von mehreren Seiten beleuchtet werden: Für Mitarbeiter können sie etwas anderes bedeuten oder sich anders äußern als für Führungskräfte. Bei der gemeinsamen Weiterentwicklung sollten beide Perspektiven immer wieder beachtet werden. Aber auch für die verschiedenen Betriebstypen im Tourismus sind die Anwendungsmöglichkeiten teilweise unterschiedlich. Hier gilt es, jeweils bestimmte Schwerpunkte und Themen zu beachten.

Bedeutung für Führungskräfte	Charakteristika	Bedeutung für Mitarbeiter
agile Haltung und Werte der Unternehmenskultur vorleben und fördern	<b>Haltung und Menschen vor Methoden</b>	Offenheit für neue Haltung und Werte vor praktischer Umsetzung
Vertrauensvorschuss in Fähigkeiten und Willen der Mitarbeiter	<b>vertrauensvolles Miteinander</b>	Vertrauen innerhalb von Teams und gegenüber Führungskräften
Kommunikation an alle Betroffenen, Offenlegung grundlegender Themen	<b>offene Kommunikation und hohe Transparenz</b>	innerhalb von Teams und gegenüber Führungskräften
Unterstützung bei Kursänderungen, Hilfestellung und Empfehlungen geben	<b>flexibles Reagieren auf Veränderungen statt starrem Befolgen eines Plans</b>	flexible Anpassung von Prozessen, Zielen, Methoden
freiwillige Teambildung fördern, Betroffene einbinden, Empfehlungen geben	<b>Beteiligung der Betroffenen und Projekte rund um motivierte Menschen</b>	Betroffene einbinden, Team durch Motivation und Fähigkeiten bestimmen
Begegnen von Mitarbeitern auf Augenhöhe	<b>flache Hierarchien</b>	Begegnen von Führungskräften auf Augenhöhe
Abgabe von Verantwortung, Koordinationsfunktion	<b>selbständige Teams</b>	hohes Maß an Selbstorganisation und Verantwortung
Einfordern von Feedback durch Mitarbeiter, konsequente Anpassung von Prozessen	<b>regelmäßiges Feedback und selbstkritische Reflexion</b>	Feedback nutzen zur persönlichen Weiterentwicklung und Anpassung von Prozessen
Zeit für Fortbildungen ermöglichen und respektieren (Mitarbeiter und eigene Person)	<b>kontinuierliches Fortbilden</b>	selbständiges Einplanen von Weiterbildungsmaßnahmen, ständiges Interesse
Überblick über Zusammenspiel von Aufgaben und Präsenzzeiten behalten	<b>Möglichkeit flexibler Arbeitszeit und -orte</b>	verantwortungsvolle und auf Aufgaben abgestimmte Organisation von Zeit & Ort
Erwartungshaltung an „perfekte Produkte“ zurückschrauben	<b>schnelle „Testprodukte“</b>	rasches Ausarbeiten, aber auch Verwerfen von Ideen
regelmäßige Marktforschung und/oder Kommunikation	<b>Kundennähe</b>	regelmäßige Marktforschung und/oder Kommunikation
<b>Veränderung als Daueraufgabe</b>		

Quelle: dwif 2020 in Anlehnung an Laloux, 2017 und Lang & Scherber, 2019

**Tabelle 3: Der agile Fahrplan – Ihr Start in Richtung Agilität**



Insbesondere anhand des ersten Teils dieses Fahrplans können Sie einschätzen, wie weit ihr Unternehmen bereits auf dem Weg in Richtung Agilität ist. Bei Handlungsfeldern, die Sie überwiegend mit „ja“ beantworten, können Sie offensichtlich schon auf eine gute Ausgangslage aufbauen. Wo „zum Teil“ bzw. „eher nicht/nein“ dominiert, gibt es für Sie noch viel zu tun. Die Schritte 2 bis 5 enthalten vorrangig Reflexionseinheiten für den weiteren Prozess. Dabei handelt es sich nur um eine Orientierungshilfe zu ihrem individuellen

Weg – wie und in welcher Form Sie verschiedene Aspekte vertiefen, müssen sie jeweils abwägen. Zudem können Sie immer wieder zu den einzelnen Schritten des agilen Fahrplans (>>Abschnitt 4.2) zurückkehren (auch nicht unbedingt in der gleichen Reihenfolge!), um aktuelle Bedarfe im Unternehmen noch mal genauer zu durchleuchten.

Generell empfiehlt es sich im Sinne von Agilität und New Work, diesen Fahrplan nicht nur im Rahmen der Geschäftsführung durchzuarbeiten, sondern von Anfang an partizipativ vorzugehen. Zur Steuerung des Prozesses ist je nach Unternehmensgröße eine freiwillige Arbeitsgruppe sinnvoll. Bei der Bestimmung des Bearbeitungsrahmens gilt: Alle Menschen, die bestimmte Fragen betreffen, sollten Zugang zu diesen erhalten.

**Schritt 1: Ihr Unternehmen analysieren**

Zunächst gilt es festzustellen, welche Themen und Problematiken innerhalb des Unternehmens, aber auch bei externen Faktoren (Kundenbedürfnisse, Marktentwicklungen, gesellschaftliche Trends, Konkurrenz usw.), die einen direkten Einfluss auf das Unternehmen ausüben, bestehen. Ausgangspunkt jeglicher Veränderung sollte das Feststellen von Handlungsbedarfen sein – keine Veränderung, um der Veränderung willen. Es bietet sich an, diesen Fragenkatalog im Rahmen einer Umfrage an die Mitarbeiter weiterzuleiten, um ein ganzheitliches Stimmungsbild zu erhalten.

Interne Handlungsbedarfe	ja	zum Teil	eher nicht, nein
Ist Veränderungsmanagement Teil Ihrer Unternehmens-DNA und wird als Normalität gesehen?			
Ist das Unternehmen in der Lage, auf Veränderungen flexibel zu reagieren, und hält es nicht an strikten (Jahres-)Planungen fest?			
Besteht ein gesundes Vertrauensverhältnis unter Teamkollegen und Führungskräften in Ihrem Unternehmen?			
Sind Arbeitsprozesse auf ihre Praktikabilität und Umsetzbarkeit hin gestaltet, ohne hierarchische Umwege und sonstige „Systembremsen“?			
Ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein zentrales Element der Unternehmenssteuerung? Wie ordnen Sie diese ein?			
Pflegen Sie eine offene, transparente Art der Kommunikation im Unternehmen?			
Werden die betroffenen Mitarbeiter bei Entscheidungen (z. B. Neueinstellungen, Budgetierung) einbezogen? Bei bestehendem Mitbestimmungsrecht: Um welche Entscheidungen handelt es sich?			
Wird ein aktiver Kompetenzaufbau aller Mitarbeiter (inkl. Führungskräfte) im Unternehmen betrieben? Falls ja/ zum Teil: Um welche Maßnahmen handelt es sich?			
Sind flexible Absprachen zu Arbeitszeit und -ort möglich?			

Externe Handlungsbedarfe	ja	zum Teil	eher nicht, nein
Liegen regelmäßig Informationen darüber vor, was Ihre Kunden gerade beschäftigt (Kundengespräche, -befragungen, Marktforschung, Trendanalysen o. Ä.)?			
Arbeitet Ihr Unternehmen mit kurzfristigen „Testprodukten“, um schnell auf aktuelle Veränderungen reagieren zu können?			
Bilden Sie Rücklagen, um kurzfristig auf äußere Einflüsse (Nachfrageinbrüche, Krisen, Innovationsbedarf etc.) reagieren zu können?			
Verfolgt Ihr Unternehmen unternehmensrelevante gesellschaftspolitische Entwicklungen?			
Nehmen Sie äußere Einflüsse (Marktveränderungen, Trends, Bewertungen etc.) regelmäßig auf, um Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln?			
Verfolgt Ihr Unternehmen regelmäßig die Entwicklung der Mitbewerber?			

**Reflexion zu internen und externen Handlungsbedarfen**

Was läuft gut? Worauf können wir aufbauen?

---



---



---



---

Was läuft nicht so gut und sollte verändert werden?\*

---



---



---



---

\*Die Priorisierung bezüglich der Dringlichkeit der einzelnen Themen sollte gemeinsam mit allen Mitarbeitern oder im Rahmen eines Beratungsprozesses (>> siehe Abschnitt 4.1) vorgenommen werden – siehe hierzu Schritt 3.

**Schritt 2: Werte und Regeln (weiter-)entwickeln**

Bevor es an die Veränderung geht, sollte ein gemeinsamer Rahmen geschaffen werden. Basis für Veränderungen wie neue Arbeitsweisen im Sinne von Agilität und New Work sollten gemeinsam entwickelte Werte, Richtlinien und Regeln sein. In deren Entwicklung müssen also alle Mitarbeiter einbezogen werden, um authentische Grundsätze mit hoher Akzeptanz festlegen zu können.

	ja	zum Teil	eher nicht, nein
Gibt es bereits ein gemeinsames Werteverständnis (z. B. Markenkernwerte wie Ehrlichkeit, Respekt, Passion) im Unternehmen?			
Besteht eine kollektiv wahrgenommene Unternehmenskultur?			
Bestehen unternehmensübergreifende Kommunikations- und Umgangsregeln (intern)?			
Bestehen unternehmensübergreifende Kommunikations- und Umgangsregeln (mit externen Partnern und Kunden)?			
Verfügt der Großteil der Menschen im Unternehmen bereits über eine agile Haltung (>> Abschnitt 3.1)?			

**Reflexion**

Welche sind unsere Werte?

---



---



---



---

Was macht unsere Unternehmenskultur aus?

---



---



---



---

Wie wollen wir miteinander (und mit anderen) kommunizieren und umgehen?

---



---



---



---

Was fehlt uns im Hinblick auf eine agile Haltung?

---

---

---

---

**Schritt 3: Die eigene Balance finden**

Jedes Unternehmen muss seinen individuellen Weg finden, neue Arbeitsweisen umzusetzen. Dabei muss differenziert werden, welche Prozesse, Strukturen und Zuständigkeiten das Unternehmen stabilisieren und zunächst nicht verändert werden dürfen, welche verändert werden müssen, um zukunftsfähig zu bleiben, und welche Aspekte ergänzend sinnvoll, aber nicht essenziell sind. Bitte beachten Sie in diesem Zusammenhang die in Schritt 1 festgestellten Aspekte sowie etwaige in Schritt 2 festgestellte Handlungsbedarfe oder Gegebenheiten.

Welche Menschen und ihre Kompetenzen, welche Prozesse, Strukturen und Zuständigkeiten stabilisieren das Unternehmen und sollten nicht verändert werden?

---

---

---

---

Was muss verändert werden, um zukunftsfähig zu bleiben (Priorität 1)?

---

---

---

---

Was kann verändert werden, ist aber nicht essenziell (Priorität 2)?

---

---

---

---

**Schritt 4: Neue Räume eröffnen**

Neue Arbeitsweisen und Haltungen – unter Beachtung der festgestellten Handlungsbedarfe und deren Priorisierung – brauchen entsprechend Raum, um sich wirkungsvoll entfalten zu können. Dabei geht es um Denk- und Handlungsspielräume ebenso wie um physische und zeitliche Räume. Einige dieser Fragen stoßen regelrechte Fragenkaskaden an, die nur über einen längeren Zeitraum bearbeitet werden können. Lassen Sie sich die erforderliche Zeit, so dass sich Ihr Unternehmen organisch weiterentwickeln kann.

Wie gehen wir mit aktuellen Hierarchien um? Wie können wir diese entschlacken/durch ein neues Rollenverständnis ablösen, das Prozesse erleichtert und unseren Arbeitsweisen und Aufgaben nutzt?

---

---

---

---

Wo und an wen können Verantwortung und Zuständigkeiten optimal verteilt werden (innerhalb von Abteilungen oder im Hinblick auf das ganze Unternehmen)?

---

---

---

---

Wie und von wem sollen Schichtpläne, Arbeitszeiten und Projekteinsätze zukünftig geplant werden?

---

---

---

---

Brauchen wir räumliche Veränderungen (Arbeitsplätze, Gemeinschaftsräume, Bürogestaltung), um unsere neue Vorstellung des Zusammenarbeitens umzusetzen?

---

---

---

---



Welche technischen Lösungen brauchen wir, um unsere neue Vorstellung des Zusammenarbeitens umzusetzen?

---

---

---

---

**Schritt 5: Auf individuelle Bedürfnisse eingehen (von Mitarbeitern und Kunden/Gästen)**

Im Rahmen des Prozesses sollte immer wieder innegehalten und Raum für Reflexion gegeben werden: Entspricht der eingeschlagene Weg noch den Bedürfnissen der Mitarbeiter, dem Sinn des Unternehmens und den Bedürfnissen der Kunden/Gäste? Ein regelmäßiger Blick auf die individuellen Bestandteile des Systems stellt vor allem für Führungskräfte eine wichtige Aufgabe dar. Die Antworten auf diese Fragen können beispielsweise in Mitarbeitergesprächen (egal in welchem Format) besprochen werden.

Was funktioniert gut? Was schätze ich an der neuen Art des Arbeitens/der aktuellen Situation?

---

---

---

---

Was funktioniert weniger gut? Was fühlt sich erzwungen an?

---

---

---

---

Was müsste sich ändern (oder sogar aufgegeben werden), damit ich mich wohlfühle? Was fehlt mir?

---

---

---

---

**Wo könnte/möchte ich mich persönlich weiterentwickeln? Was brauche ich hierzu (Zeit, Unterstützung etc.)?**

---

---

---

---

**Befähigen mich neue Strukturen und Prozesse in einer Fokussierung auf Kunden/-Gästebedürfnisse?**

---

---

---

---

**Tabelle 4: Agile Arbeitsmethoden im Überblick**

Name	Beschreibung	geeignet für
Scrum	<ul style="list-style-type: none"> <li>– drei Rollentypen (Product, Owner, Scrum Master, Development Team)</li> <li>– fünf Meetings (Planung, Daily Scrum, Refinement, Review und Retrospective)</li> <li>– Artefakte (Product Backlog, Product Backlog Item, Sprint Backlog und das auslieferungsfähige Produktinkrement)</li> <li>– Die Entwicklung ist in Iterationen aufgebaut, sogenannte Sprints.</li> </ul>	Projekte, die sich gut in verschiedene interdisziplinäre Projektschritte unterteilen lassen
Kanban	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visualisierung des Workflows: Unterteilung des Workflows in verschiedene Spalten (z. B.: in Auftrag gegeben, in Bearbeitung, erledigt)</li> <li>– Menge an parallel abzuarbeitenden Aufgaben reduzieren: Einzelne Aufgaben können schneller erledigt werden; Multitasking wird reduziert.</li> <li>– Workflow-Management verbessern: Die Aufgaben sollen möglichst zügig und problemlos abgearbeitet werden. Mit verschiedenen Techniken werden Verzögerungen und Probleme am Workflow analysiert und gelöst.</li> </ul>	Projekte, die sich gut in verschiedene interdisziplinäre Projektschritte unterteilen lassen
OKR – Objectives and Key Results	Für diese Methode werden qualitative Ziele/Objectives (z. B. Das wollen wir erreichen) aufgestellt, deren tatsächliches Erreichen dann mit quantitativen Ergebnissen/Key Results (Das muss konkret passieren, damit unser Ziel erreicht wird) überprüft/messbar gemacht werden. Mithilfe dieser Methode können ein klarer Fokus herausgestellt und knappe Ressourcen sinnvoll für das Unternehmen eingesetzt werden.	strategische Unternehmensentwicklung, Visionen entwickeln, Zielsetzungen für Abteilungen/Projekte
Lean-Start-up/Kaizen	Ideen→Bauen→Produkt→Messen→Daten→Lernen: Kundenrückmeldungen werden kontinuierlich in den Entwicklungsprozess einbezogen. Dieses Vorgehen ist einem klassischen Wasserfallmodell vorzuziehen, wenn Anforderungen an die Entwicklung von Produkten oder Herausforderungen für die Markteinführung ex ante nur unvollständig bekannt sind. Die Wahrscheinlichkeit zu scheitern wird so verringert.	kontinuierliches Verbesserungsmanagement, Produktmanagement
PDCA-Zyklus	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planen – Erkenntnis: Hier besteht Verbesserungsbedarf; Idee</li> <li>– Umsetzen – Experiment: Funktioniert die Idee und stellt sie tatsächlich eine Verbesserung dar?</li> <li>– Prüfen: Wirkung der Idee/des Experiments feststellen</li> <li>– Handeln: Folgeaktionen beschließen bzw. Alternativen: Veränderung wird zum Standard/rückgängig gemacht/überarbeitet.</li> </ul>	z. B. im Qualitätsmanagement
CANVAS-Boards	Anhand einer Strukturierungshilfe wird eine Idee in folgenden Kategorien durchgespielt: Kunden, Kundenbeziehung, Vertriebs- und Kommunikationskanäle, Nutzenversprechen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Schlüsselpartner, Kosten und Einnahmen. Dabei entsteht eine strukturierte Darstellung mit Blick auf das Wesentliche inklusive dem Aufzeigen von Abhängigkeiten und Zielkonflikten, wobei die einzelnen Themenfelder intuitiv und ohne festgelegte Reihenfolge bearbeitet werden können.	Visualisieren und Testen von Produkt- oder Geschäftsideen

Quelle: Lang & Scherber 2019, S. 205ff/S. 16 in Anlehnung an Riess 2011; Shewhart/Deming in Hoffmann & Roock 2018, S. 139f; [www.karrierebibel.de](http://www.karrierebibel.de), [www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de), [karrierebibel.de](http://karrierebibel.de), [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de), [www.lead-innovation.com](http://www.lead-innovation.com)

**Tabelle 5: Liste Praxisbeispiele aus der Welt von Agilität und New Work**

In dieser Liste finden Sie ausgewählte, im Bericht aufgeführte Praxisbeispiele und Partner aus der Tourismuswirtschaft sowie branchenfremde Unternehmen aus der Welt von Agilität und New Work samt einer Zuordnung von im Bericht angesprochenen Themen und Links für weiterführende Informationen.

Bezeichnung	Themen	Links
25 hours hotels	ganzheitliches Employer Branding (Mitarbeitermarke) mit Social-Media-Kampagnen und eigener Webseite	<a href="http://www.25hours-people.com">www.25hours-people.com</a>
ACHAT Hotels	agile Veränderung des Businessmodells im Zuge der Corona-Krise: Angebot von voll ausgestatteten Einzelbüros statt Hotelzimmern	<a href="http://www.achat-hotels.com/einzelbueros">www.achat-hotels.com/einzelbueros</a>
COCONAT Workation Retreat	Kombination von Co-Working, Veranstaltungsräumen und typischen Hotelstrukturen im ländlichen Raum	<a href="http://www.coconat-space.com/de/">www.coconat-space.com/de/</a>
Empire Riverside Hotel Hamburg	innovativer Bewerberprozess „Kochduell“ für Köche mit Arbeitsvertrag für den Gewinner	<a href="http://www.empire-riversi-de.de/de/aktuelles/kochduell">www.empire-riversi-de.de/de/aktuelles/kochduell</a>
Heimathafen Hotels	ganzheitliche Kommunikation der Unternehmenskultur, Bewerbungsprozess mit niedriger Hemmschwelle: Jobkonfigurator und Expressbewerbung auf der Webseite	<a href="http://www.heimathafenhotels.de/jobs">www.heimathafenhotels.de/jobs</a>
Landestourismusverband Sachsen	Team Zukunftsschmiede, das sich mit neuen Entwicklungen für den Sachsen Tourismus auseinandersetzt	<a href="http://www.ltv-sachsen.de/de/Themen/ZukunftSchmiede_1763.html">www.ltv-sachsen.de/de/Themen/ZukunftSchmiede_1763.html</a>
Lindner Hotels und Resorts	On-Boarding- Prozess: 2-tägiges Seminar zu Kultur, bestehenden Strukturen und Prozessen im Unternehmen	<a href="http://www.karriere.lindner.de">www.karriere.lindner.de</a>
PiNCAMP powered by ADAC	Camping-Plattform des ADAC, die verschiedene agile und klassische Arbeitsmethoden und -modelle je nach Bedarf und Abteilung verknüpft. Technische Lösungen und agile Haltung sind hier Grundvoraussetzung.	<a href="http://www.pincamp.de">www.pincamp.de</a>
Ostfriesland Tourismus GmbH	agile Tourismusmarketingorganisation: schnelle Reaktionszeiten, laufende Fortbildungen der Mitarbeiter, Ermutigung zu freiem, selbständigem Handeln sowie Einsatz innovativer Formate im Marketing; Arbeiten mit agilen Arbeitsmethoden Scrum und Kaizen	<a href="http://www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/ostfriesland-tourismus-agile-tourismusorganisation.html">www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/ostfriesland-tourismus-agile-tourismusorganisation.html</a> <a href="http://www.ostfriesland.de/start.html">www.ostfriesland.de/start.html</a>
Schindlerhof Nürnberg	Wertschätzung als elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung durch regelmäßige Teambuilding-Aktivitäten	<a href="http://www.angelikaneumann.de/rituale-der-wertschaetzung">www.angelikaneumann.de/rituale-der-wertschaetzung</a> und <a href="http://www.schindlerhof.de/jobs">www.schindlerhof.de/jobs</a>
Schweiz Tourismus	Zusammenarbeit mit TikTokern, um Zielgruppe für den Tourismus in der Schweiz zu erschließen	<a href="http://www.stnet.ch/de/jobs-karriere/offene-stellen-st/tiktoker">www.stnet.ch/de/jobs-karriere/offene-stellen-st/tiktoker</a>
Tourismus-Marketing Brandenburg	Überzeugung einer organisch wachsenden Organisation, was neue Methoden und Prozesse anbelangt, Mitarbeiterinbeziehung bezüglich neuer Räumlichkeiten	<a href="http://www.reiseland-brandenburg.de/">www.reiseland-brandenburg.de/</a> <a href="http://www.tourismuscluster-brandenburg.de/de/home">www.tourismuscluster-brandenburg.de/de/home</a>
Tourismusverband Fläming	Flämingschmiede als Innovationstreiber in der Region, Finanzierung über Crowdfunding; aktuell agile Weiterentwicklung des Verbands	<a href="http://www.startnext.com/pages/flaemingschmiede">www.startnext.com/pages/flaemingschmiede</a> <a href="http://www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/tourismusverband-flaeming-flaemingschmiede.html">www.deutschertourismuspreis.de/innovationsfinder/tourismusverband-flaeming-flaemingschmiede.html</a>
Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern	aktuell agile Weiterentwicklung des Verbands	<a href="http://www.tmv.de/">www.tmv.de/</a>
Upstalsboom Hotels und Ferienwohnungen	Ganzheitlicher Unternehmensprozess für mehr Sinn und Menschlichkeit, der sich unterschiedlich schnell – je nach Standort – weiterentwickelt. Hierzu gehören beispielsweise standort- und berufsbezeichnungsübergreifende Arbeitsgruppen, aufmerksames Mitarbeitermanagement und innovative Projekte wie die Neuinterpretation von Schnupperpraktika.	<a href="http://www.der-upstalsboomweg.de/der-upstalsboomweg/die-geschichte/">www.der-upstalsboomweg.de/der-upstalsboomweg/die-geschichte/</a>

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft	Azubi-Barcamps als Format, um Auszubildenden im Tourismus eine Stimme zu geben	<a href="http://www.thueringen.tourismusnetzwerk.info/2019/05/17/barcamp-tourismus-am-24-05-2019/">www.thueringen.tourismusnetzwerk.info/2019/05/17/barcamp-tourismus-am-24-05-2019/</a>
Buurtzorg	agiles Pflegeunternehmen: Arbeit in selbstorganisierten Pflorgeteams ohne Firmenzentrale mit Fokus darauf, den Klienten so selbständig wie möglich zu machen.	<a href="http://www.buurtzorg-deutschland.de/">www.buurtzorg-deutschland.de/</a>
IHK Mittleres Ruhrgebiet	Kommunikation, Werte, Arbeiten in agilen Teams im Rahmen von verwaltungsähnlichen Strukturen (Kreisorganigramm), Einbezug externer Partner	<a href="http://www.netzn.de/s/ihk-mittleres-ruhrgebiet/profil/informationen">www.netzn.de/s/ihk-mittleres-ruhrgebiet/profil/informationen</a>
Microsoft	modernes Raumkonzept in der Deutschlandzentrale inklusive Desk Sharing, zeitliche und örtliche Flexibilität durch technische Lösungen, agile Haltung mit gelebter Fehlerkultur	<a href="http://www.cloudblogs.microsoft.com/industry-blog/de-de/uncategorized/2019/04/15/wie-microsoft-die-zukunft-des-arbeitens-nach-muenchen-schwabing-geholt-hat/">www.cloudblogs.microsoft.com/industry-blog/de-de/uncategorized/2019/04/15/wie-microsoft-die-zukunft-des-arbeitens-nach-muenchen-schwabing-geholt-hat/</a>
Sounds True	Beurteilungsprozess zur persönlichen Leistung sowie mit Blick auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten, schrittweise in Selbstreflexion, mit dem Team und mit Vorgesetzten.	<a href="http://www.soundstrue.com/store/about-us/our-vision">www.soundstrue.com/store/about-us/our-vision</a>
Sparkasse Vorpommern	schrittweiser agiler Umbau, ohne aktuell das Unternehmen stabilisierende Strukturen gänzlich aufzulösen; Handeln aus klarer Kundenzentrierung	<a href="http://www.spk-vorpommern.de/de/home.html">www.spk-vorpommern.de/de/home.html</a>

**Tabelle 6: Fördermöglichkeit „unternehmensWert:Mensch“ für die Umsetzung erster Schritte in die Agilität**

Das bundesweite Programm unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, eine zukunftsfähige und mitarbeiterorientierte Personalpolitik zu entwickeln. Hierzu werden Beratungen in vier Handlungsfeldern gefördert: Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. In diesen Bereichen erarbeiten professionelle Berater/innen gemeinsam mit der Unternehmensführung und Beschäftigten maßgeschneiderte Konzepte und Maßnahmen für eine erfolgreiche Personalpolitik.

Die Beratungen bei unternehmensWert:Mensch sind gefördert. Je nach Unternehmensgröße werden 50 bis 80 Prozent der Beratungskosten übernommen.

Quelle: <https://www.unternehmens-wert-mensch.de/das-programm/was-bietet-das-programm/>

Für weitere Informationen zum Programm ist folgender Link relevant:

<https://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite/>

Hintergrundwissen für erste Umsetzungsüberlegungen auf derselben Webseite unter:

<https://www.unternehmens-wert-mensch.de/fuer-prozessberaterinnen/materialien-zum-download/>

## Glossar

<b>Agilität</b>	flexible Anpassung an Nutzerbedürfnisse mit einer Erneuerung von Kultur und Prozessen im Unternehmen und dem Menschen als proaktiver Gestalter	<b>Generationskonflikt</b>	Konflikt einer neuen, jugendlichen Generation mit der von Eltern und Großeltern <sup>116</sup>
<b>Ambiguität</b>	Situation unter Unsicherheit, in der der Entscheider keine eindeutigen Vorstellungen über die Wahrscheinlichkeiten möglicher Ereignisse hat <sup>107</sup>	<b>Homeoffice</b>	flexible Arbeitsform, bei der die Beschäftigten ihre Arbeit vollumfänglich oder teilweise aus dem privaten Umfeld heraus ausführen <sup>117</sup>
<b>Barcamp</b>	Tagungsformat, bei dem der Veranstalter nur den Rahmen definiert: Zeit, Ort und Thema. Die konkreten Inhalte werden von den Teilnehmenden selbst zu Beginn der Veranstaltung festgelegt. <sup>108</sup>	<b>Job-Rotation</b>	systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse und Erfahrungen geeigneter Mitarbeiter oder zur Vermeidung von Arbeitsmonotonie und einseitiger Belastung <sup>118</sup>
<b>Clash of Generations</b>	Generationskonflikte zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern	<b>Kaizen</b>	konsequentes Innovationsmanagement bzw. permanenter Verbesserungsprozess <sup>119</sup>
<b>Co-Working</b>	Zusammenarbeit in Großraumbüros oder ähnlich angelegten Räumen, insgesamt Co-Working Spaces genannt, entweder für eigene oder gemeinsame Belange <sup>109</sup>	<b>Kanban</b>	horizontale Adaption der klassischen To-do-Liste. Das Konzept wird benutzt, um den Workflow besser planen, überwachen und steuern zu können. <sup>120</sup>
<b>E-Learning</b>	Unterstützung von Lernprozessen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien <sup>110</sup>	<b>Kompetenzaufbau</b>	Verbesserung der Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters
<b>Employer Branding</b>	Aufbau und Pflege von Unternehmen als Arbeitgebermarke <sup>111</sup>	<b>Lean-Startup</b>	Ansatz der Unternehmensgründung, bei dem alle Prozesse so schlank wie nur möglich gehalten werden <sup>121</sup>
<b>Expressbewerbung</b>	Bewerbung, bei der auf einzelne Anforderungen einer normalen Bewerbung verzichtet werden	<b>Mindset</b>	Denkweise, geistige Haltung und Mentalität eines Menschen, die seine Interpretation und Reaktionsweise in verschiedenen Situationen bestimmen <sup>122</sup>
<b>Fehlerkultur</b>	Umgang mit Fehlern und deren Folgen innerhalb von Gesellschaften, Kulturen und sozialen Systemen <sup>112</sup>	<b>New Work</b>	neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter <sup>123</sup>
<b>Flexicurity</b>	integrierte Strategie zur gleichzeitigen Stärkung von Flexibilität und Sicherheit auf dem Arbeitsmarkt <sup>113</sup>	<b>OKR</b>	(Objectives and Key Results) Managementmethode, die die Ziele des Unternehmens mit den Zielen eines jeden einzelnen Mitarbeiters verbindet und so einen klaren Fokus für die nächsten drei Monate setzt <sup>124</sup>
<b>Fuckup Nights</b>	Unternehmensgründer sprechen über ihr Scheitern. Fuckup Nights stellen demnach einen innovativen Umgang mit Misserfolgen dar. <sup>114</sup>	<b>On-Boarding</b>	Einarbeitung und Integration, also „an Bord nehmen“ von neuen Mitarbeitern durch ein Unternehmen: umfasst alle Maßnahmen, die die Integration fördern <sup>125</sup>
<b>Generationsansatz</b>	Summe aller organisationalen Gestaltungsfelder und Einzelmaßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit verschiedener Altersgruppen in der Organisation <sup>115</sup>	<b>Open Space</b>	Großgruppenintervention, bei der die Abläufe am wenigsten vorstrukturiert sind, d. h., die Vorbereitungszeit ist am kürzesten. Inhalt und Prozess werden von den Teilnehmern in Selbstorganisation gesteuert, wobei die aktuellen Themen der Firma zur Sprache kommen. <sup>126</sup>

<b>Pre-Boarding</b>	Erste Phase im On-Boarding-Prozess. Sie startet, sobald der Arbeitsvertrag unterschrieben ist, und endet mit dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters. <sup>127</sup>	<b>Unternehmenskultur</b>	Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen <sup>136</sup>
<b>Prinz-Charles-Effekt</b>	Senior behält so lange die Führung, bis der Nachfolger zu alt geworden ist.	<b>Unterwegskultur</b>	Phänomen der Verschmelzung aus Leben und Arbeitsplatz
<b>Reflexion</b>	Kritische Selbstbetrachtung oder abwägendes Denken <sup>128</sup>	<b>Vertrauensarbeit</b>	Konzept der Arbeitsorganisation, das die Priorität nicht auf die Einhaltung von bestimmten und klar vorgegebenen Arbeitszeiten, sondern auf die Erreichung von Zielen und die Leistung von Mitarbeiter legt <sup>137</sup>
<b>Remote Work</b>	Arbeiten von zu Hause oder von einem x-beliebigen Ort aus <sup>129</sup>	<b>Vertrauenskultur</b>	Kultur in Unternehmen, die von wechselseitigem Vertrauen geprägt ist und in der die Mitarbeiter hierarchie- und funktionsübergreifend offen miteinander kommunizieren und sich angstfrei eine Rückmeldung über ihre Leistung, ihr Verhalten und ihre Wirkung geben <sup>138</sup>
<b>Resonanz</b>	bezeichnet die Qualität der Fähigkeit eines Systems, nach Maßgabe seiner Struktur auf Umweltereignisse reagieren zu können. <sup>130</sup>	<b>Volatilität</b>	Ausmaß der kurzfristigen Fluktuation einer Zeitreihe um ihren Mittelwert oder Trend, gemessen durch die Standardabweichung <sup>139</sup>
<b>Retrospektive</b>	ist ein Rückblick. In Scrum ist eine Retrospektive ein regelmäßiges Event, zu dem sich das Entwicklungsteam trifft, um die jüngere Vergangenheit – also den zurückliegenden Sprint – zu beleuchten und dadurch die zukünftige Zusammenarbeit im Team zu verbessern. <sup>131</sup>	<b>War for Talents</b>	resultiert aus der zunehmenden Schwierigkeit von Unternehmen, geeignetes qualifiziertes Personal zu finden. Um freie Stellen passend zu besetzen, findet ein Kampf zwischen den Unternehmen um die besten Nachwuchskräfte statt. <sup>140</sup>
<b>Scrum</b>	Vorgehensmodell der agilen Softwareentwicklung, das davon ausgeht, dass Softwareprojekte aufgrund ihrer Komplexität nicht detailliert planbar sind. Aus diesem Grund erfolgt die Planung nach dem Prinzip der schrittweisen Verfeinerung, wobei die Entwicklung des Systems durch das Team nahezu gleichberechtigt erfolgt. <sup>132</sup>	<b>Work-Life-Blending</b>	Aufweichung der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben <sup>141</sup>
<b>Selbstorganisation</b>	Kennzeichen einer prozessorientierten Arbeitsorganisation, die den Mitarbeitern einen Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Vorbereitung und Ausführung ihrer Aufgaben ermöglicht. <sup>133</sup>		
<b>Teambuilding</b>	Auswahl und Zusammenbringung unterschiedlicher Personen sowie die Entwicklung von Fähigkeiten innerhalb der Gruppe, die benötigt werden, um vereinbarte Ziele zu erreichen <sup>134</sup>		
<b>Tool-Kit</b>	Werkzeug, das meist in Form einer Software vorliegt. Mithilfe der User kann so ein Produkt im Rahmen eines vorgegebenen Lösungsraums gestaltet und/oder seine Funktionsweise simuliert werden. <sup>135</sup>		



## Literatur

**2b ahead:** Auszug Trendreport Tourismus 2030, 2018

**Brinkmann et. Al:** Generationsvielfalt in Unternehmen: Eine empirische Untersuchung zu den Themen Ausbildung und Generationenkonflikte – Handlungsempfehlungen für Unternehmen, 2014

**Campana Schott & Universität St. Gallen:** Future Organizations Report 2019. St. Gallen, 2019

**DEHOGA:** Blitzumfrage, März 2020

**DEHOGA:** DEHOGA fordert Rettungspaket für das Gastgewerbe, Pressemitteilung. Berlin, 6.4.2020

**DESTATIS:** Deutsche Wirtschaft ist im Jahr 2019 um 0,6 % gewachsen, Pressemitteilung. Wiesbaden, 15.1.2020

**Deming, William/Shewhart, Walter in Hoffmann & Roock:** Agile Unternehmen: Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren. Heidelberg, 2018

**Destatis:** Bruttoinlandsprodukt im 1. Quartal 2020 um 2,2 % niedriger als im Vorquartal, Pressemitteilung. Wiesbaden, 15.5.2020

**DIE ZEIT:** Zukunft der Arbeit: Was machen wir morgen?. Hamburg, 2019

**dwif-Consulting GmbH:** Tagesreisenmonitor

**FVW:** Professor räumt mit Mythos New Work auf. Hamburg, 2020

**GfK Retail und Technology:** Corona-Schock: Konsumklima erreicht historischen Tiefpunkt, Pressemitteilung. Nürnberg, 23.4.2020

**Haufe Akademie:** Fokus Projekt- und Change Management 11/2019. Freiburg, 2019

**ifo Institut:** ifo Geschäftsklima stürzt auf historisches Tief, Pressemitteilung. München, 24.4.2020

**Internationaler Währungsfonds (IWF):** World Economic Outlook, Chapter 1. April 2020

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes:** Recovery-Check #1. Salzgitter, 2020

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes:** Recovery-Check #2. Salzgitter, 2020

**Laloux, Frederic:** Reinventing Organizations – ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München, 2017

**Lang, Michael/Scherber, Stefan:** Der Weg zum agilen Unternehmen – Strategien, Potenziale, Lösungen. München, 2019

**Mörstedt, Antje Britta:** Generation geht`z noch?. Dresden, 2018

**Mörstedt, Antje Britta:** Generation Z: Eine neue Herausforderung für Unternehmen. Göttingen, 2018

**Shell Deutschland:** Jugend 19: Eine Generation meldet sich zu Wort. Hamburg, 2019

**Streich, Richard:** 1997 in Gairing: Organisationsentwicklung Geschichte – Konzepte – Praxis, Kohlhammer Human Resource Competence. Stuttgart, 2017

**STR:** COVID-19 hotel performance update. Webinar, April 2020

**Triple-a-Team AG:** Generation Z Metastudie über die kommende Generation. Biglen (CH), 2016

**UNWTO:** World Tourism Barometer. Madrid, 2020

**VNR Verlag für Deutsche Wirtschaft AG:** Zukunftsletter. Bonn, 11/2019

**Zhang, X./ Zhou, J.:** Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust and employee creativity: In action effects and a mediating mechanism. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes. Washington DC, 2014

**Zukunftsinstitut:** Der neue Resonanztourismus. Frankfurt am Main, 2019

**Zukunftsinstitut:** Youth Economy. Frankfurt am Main, 2017

**Zukunftsinstitut:** Workreport 2019. Frankfurt am Main, 2018

## Expertengespräche

Upstalsboom Hotels und Ferienwohnungen – Januar 2020

PinCAMP powered by ADAC – Dezember 2019

Tourismus-Marketing Brandenburg & Clustermanagement Brandenburg – Dezember 2019

IHK Mittleres Ruhrgebiet – Dezember 2019

Microsoft Deutschland – Januar 2020

Sparkasse Vorpommern – Dezember 2019

Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern – Dezember 2019

dwif-Regionalrunden Agilität & New Work 2020 in den Regionen: Fläming, Harz, Oberlausitz & Lausitzer Seenland sowie mit der Innovatorengruppe im Rahmen der Tourismuskonzeption Mecklenburg-Vorpommern und der Zukunftsschmiede des Landestourismusverbands Sachsen

dwif-Fokusgruppen mit Studenten, Schülern, Auszubildenden und Chefs im Dezember 2019/Januar 2020; die Fokusgruppe mit den Auszubildenden fand im Rahmen eines Barcamps statt, welches vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft im Januar 2020 in Bad Salzungen durchgeführt wurde.

dwif-Online-Mitarbeiterbefragung touristischer Unternehmen 2020  
dwif-Stimmungsbarometer Herbst 2019



## Internet

[www.25hours-people.com](http://www.25hours-people.com)  
[www.agile-unternehmen.de](http://www.agile-unternehmen.de)  
[www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)  
[www.baerenwald-mueritz.de](http://www.baerenwald-mueritz.de)  
[www.bcg.com](http://www.bcg.com)  
[www.blog.agile-sales-company.de](http://www.blog.agile-sales-company.de)  
[www.blog.anneschueler.de](http://www.blog.anneschueler.de)  
[www.bmw.de](http://www.bmw.de)  
[www.bpb.de/](http://www.bpb.de/)  
[www.bremerhaven.de/instawalk](http://www.bremerhaven.de/instawalk)  
[www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)  
[www.bvcd.de](http://www.bvcd.de)  
[www.bvcd.de/themen/coronavirus.html](http://www.bvcd.de/themen/coronavirus.html)  
[www.destatis.de](http://www.destatis.de), Januar 2020 vs. Januar 2019  
[www.destinet.de/](http://www.destinet.de/)  
[www.deutschertourismuspreis.de](http://www.deutschertourismuspreis.de)  
[www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)  
[www.futability.wordpress.com](http://www.futability.wordpress.com)  
[www.gewandhausorchester.de](http://www.gewandhausorchester.de)  
[www.gruenderszene.de](http://www.gruenderszene.de)  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[www.interface-medien.de](http://www.interface-medien.de)  
[www.karrierebibel.de](http://www.karrierebibel.de)  
[www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)  
[www.kunsthallerostock.de](http://www.kunsthallerostock.de)  
[www.kunstmuseum-moritzburg.de](http://www.kunstmuseum-moritzburg.de)  
[www.lausitzerseenland.de](http://www.lausitzerseenland.de)  
[www.lead-innovation.com](http://www.lead-innovation.com)  
[www.lexikon.stangl.eu](http://www.lexikon.stangl.eu)  
[www.lifepr.de](http://www.lifepr.de)  
[www.lindenau-museum.de](http://www.lindenau-museum.de)  
[www.lokalhelden-sachsen.de](http://www.lokalhelden-sachsen.de)  
[www.museum-schwerin.de](http://www.museum-schwerin.de)  
[www.naturthermetemplin.de](http://www.naturthermetemplin.de)  
[www.onpulsion.de](http://www.onpulsion.de)  
[www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de)  
[www.radissonhotels.com](http://www.radissonhotels.com)  
[www.stellenmarkt.faz.net/](http://www.stellenmarkt.faz.net/)  
[www.t2informatik.de](http://www.t2informatik.de)  
[www.teamzing.de](http://www.teamzing.de)  
[www.tophotel.de](http://www.tophotel.de)  
[www.walkenewmedia.de](http://www.walkenewmedia.de)  
[www.weiler-seminare.de](http://www.weiler-seminare.de)  
[www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)  
[www.workpath.com](http://www.workpath.com)  
[www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

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

## Fußnoten

- 1 dwif-Online-Mitarbeiterbefragung in touristischen Unternehmen, 2020; dwif-Stimmungsbarometer, Herbst 2019
- 2 Zukunftsinstitut, 2019
- 3 Vgl. Zhang, Zhou 2014
- 4 [www.s-tourismusbarometer.de](http://www.s-tourismusbarometer.de) und [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)
- 5 siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder
- 6 Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020
- 7 UNWTO World Tourism Barometer, Januar 2020
- 8 [www.kulturmarken.de](http://www.kulturmarken.de), [www.kulturland-brandenburg.de](http://www.kulturland-brandenburg.de)
- 9 [www.radissonhotels.com](http://www.radissonhotels.com), [www.hotelier.de](http://www.hotelier.de), [www.elldus.de](http://www.elldus.de)
- 10 [www.bvcd.de/themen/coronavirus.html](http://www.bvcd.de/themen/coronavirus.html)
- 11 [www.lausitzerseenland.de](http://www.lausitzerseenland.de)
- 12 [www.schoeneck-vogtland.de](http://www.schoeneck-vogtland.de), [www.vogtland-tourismus.de](http://www.vogtland-tourismus.de), [www.wanderverband.de](http://www.wanderverband.de)
- 13 [www.zittau.de](http://www.zittau.de)
- 14 [www.lindenau-museum.de](http://www.lindenau-museum.de)
- 15 [www.kunstmuseum-moritzburg.de](http://www.kunstmuseum-moritzburg.de)
- 16 [www.museum-schwerin.de](http://www.museum-schwerin.de)
- 17 [www.kunsthallerostock.de](http://www.kunsthallerostock.de)
- 18 [www.baerenwald-mueritz.de](http://www.baerenwald-mueritz.de)
- 19 [www.zoo-leipzig.de](http://www.zoo-leipzig.de)
- 20 [www.gewandhausorchester.de](http://www.gewandhausorchester.de)
- 21 [www.naturthermetemplin.de](http://www.naturthermetemplin.de)
- 22 [www.bremerhaven.de/instawalk](http://www.bremerhaven.de/instawalk)
- 23 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2014 bis 2019 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.
- 24 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.

- 25 [www.destatis.de](http://www.destatis.de), Januar 2020 vs. Januar 2019
- 26 [www.tripadvisor.de](http://www.tripadvisor.de)
- 27 STR 2020
- 28 [www.ahgz.de](http://www.ahgz.de)
- 29 [www.trustyou.com](http://www.trustyou.com)
- 30 [www.lokalhelden-sachsen.de](http://www.lokalhelden-sachsen.de)
- 31 [www.tophotel.de](http://www.tophotel.de)
- 32 DEHOGA Pressemitteilung vom 6. April 2020
- 33 STR COVID-19 hotel performance update, Webinar vom 2. April 2020
- 34 Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2020
- 35 Destatis Pressemeldung vom 15. Mai 2020
- 36 IWF, Destatis
- 37 Ifo Institut Pressemitteilung vom 24. April 2020
- 38 GfK Pressemitteilung vom 23. April 2020
- 39 Insbesondere in Thüringen kommt es zu scheinbaren Widersprüchen zwischen Umsatz und Nachfrage- beziehungsweise Preisentwicklung. Ein Erklärungsansatz dafür bieten die unterschiedlichen Datenquellen. Die Daten zu Umsatz und Nachfrage erhebt das Statistische Bundesamt, während die Daten zu Zimmerpreisen und RevPAR von STR Global kommen. STR-Daten basieren fast ausschließlich auf der Kettenhotellerie, sodass privat geführte Hotels, die in Thüringen einen größeren Anteil ausmachen, bei Umsätzen und Nachfragevolumina durchschlagen.
- 40 Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2008 bis 2017
- 41 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 58 Prozent; damit sind fundierte Aussagen möglich.
- 42 [www.trustyou.com/de/travel-health-index](http://www.trustyou.com/de/travel-health-index)
- 43 [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismusstrategie.html](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismusstrategie.html)
- 44 Qualitätsmonitor Deutschlandtourismus 2019
- 45 [www.dehoga-umweltcheck.de](http://www.dehoga-umweltcheck.de)
- 46 [www.greensign.de](http://www.greensign.de)
- 47 [www.schlosshotel-blankenburg.de](http://www.schlosshotel-blankenburg.de)
- 48 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.
- 49 Ein Glossar für die im Folgenden verwendeten Begriffe befindet sich im Anhang.
- 50 [www.deutschertourismuspreis.de](http://www.deutschertourismuspreis.de)
- 51 Vgl. DIE ZEIT Archiv, Jahrgang 2018, Ausgabe: 18, Zukunft der Arbeit: Was machen wir morgen?
- 52 Eine Liste mit allen befragten Experten befindet sich im Quellenverzeichnis.
- 53 Zukunftsinstitut, 2019
- 54 dwif, 2020
- 55 Vgl. Lang & Scherber 2019, verändert durch dwif (M. Feige)
- 56 Haufe Akademie, 2019
- 57 In folgenden Regionen führte das dwif Workshops durch: Fläming, Harz, Lausitzer Seenland/Oberlausitz, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen
- 58 dwif Online-Mitarbeiterbefragung touristische Unternehmen 2020; dwif Stimmungsbarometer Herbst 2019
- 59 Carsten Schermuly, fvw 01/02 2020
- 60 Zukunftsinstitut 2018; [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de) 2013-2018; [www.bcg.com](http://www.bcg.com), [www.workpath.com](http://www.workpath.com); 2b ahead, 2018
- 61 Eigene Darstellung von Dominic Lindner nach der Idee von Petry 2016, [www.agile-unternehmen.de](http://www.agile-unternehmen.de)
- 62 dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020
- 63 Campana Schott & Universität St. Gallen, 2019
- 64 dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020
- 65 dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020
- 66 [www.blog.anneschueller.de](http://www.blog.anneschueller.de); [www.futability.wordpress.com](http://www.futability.wordpress.com); [www.weiler-seminare.de](http://www.weiler-seminare.de)
- 67 [www.blog.anneschueller.de](http://www.blog.anneschueller.de)
- 68 dwif Online-Mitarbeiterbefragung touristischer Unternehmen 2020
- 69 Haufe Akademie, 2019
- 70 dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020
- 71 Laloux, 2017
- 72 Laloux, 2017
- 73 dwif Online-Mitarbeiterbefragung touristischer Unternehmen 2020; dwif-Experteninterviews Dezember 2019/2020
- 74 dwif 2019 in Anlehnung an Streich, 1997 in Gairing, 2017
- 75 dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020
- 76 [www.workpath.com](http://www.workpath.com); dwif-Experteninterviews 2020
- 77 dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020

78	Campana Schott & Universität St. Gallen, 2019	105	Laloux, 2017
79	dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020 sowie dwif-Regionalrunden Agilität & New Work 2020	106	Laloux, 2017
80	Zukunftsinstitut, 2019	107	<a href="http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de">www.wirtschaftslexikon.gabler.de</a>
81	<a href="http://destinet.de">destinet.de</a> Stand März 2020	108	<a href="http://www.bpb.de">www.bpb.de</a>
82	dwif Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020	109	Vgl. 64 Gabler Wirtschaftslexikon
83	dwif Regionalrunden Agilität & New Work 2020	110	Ebd.
84	Online-Mitarbeiterbefragung touristische Unternehmen dwif 2020	111	Ebd.
85	dwif-Stimmungsbarometer Herbst 2019	112	<a href="http://www.teamazing.de">www.teamazing.de</a>
86	Triple-a-Team AG, 2016; div. Vorträge Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt – PFH Private Hochschule Göttingen, 2018	113	<a href="http://www.ec.europa.eu">www.ec.europa.eu</a>
87	Fokusgruppen mit Studierenden, Schülern, Azubis und Chefs Dezember 2019/Januar 2020	114	<a href="http://www.teamazing.de">www.teamazing.de</a>
88	Zukunftsinstitut, 2019	115	Vgl. 64 Gabler Wirtschaftslexikon
89	Prof. Dr. Mörstedt – PFH Private Hochschule Göttingen, 2018; Brinkmann, N., Damm, J., Prof. Dr. Mörstedt, 2014	116	<a href="http://www.walkenewmedia.de">www.walkenewmedia.de</a>
90	dwif-Stimmungsbarometer Herbst 2019, dwif Online-Mitarbeiterbefragung touristischer Unternehmen 2020	117	<a href="http://www.haufe.de">www.haufe.de</a>
91	dwif-Experteninterviews Dezember 2019/Januar 2020	118	Vgl. 64 Gabler Wirtschaftslexikon
92	Prof. Dr. Mörstedt – PFH Private Hochschule Göttingen, 2018; Brinkmann, N., Damm, J., Prof. Dr. Mörstedt, 2014	119	Ebd.
93	Prof. Dr. Mörstedt – PFH Private Hochschule Göttingen, 2018	120	<a href="http://www.karrierebibel.de">www.karrierebibel.de</a>
94	Zukunftsinstitut, 2017	121	<a href="http://www.gruenderszene.de">www.gruenderszene.de</a>
95	Fokusgruppen mit Studierenden, Schülern, Azubis und Chefs Dezember 2019/Januar 2020	122	<a href="http://www.personalwirtschaft.de">www.personalwirtschaft.de</a>
96	ahgz, 2019	123	<a href="http://www.gruenderszene.de">www.gruenderszene.de</a>
97	Vgl. Zhang, 2014	124	Ebd.
98	Lang und Scherber, 2019	125	Vgl. 65 <a href="http://www.haufe.de">www.haufe.de</a>
99	Fokusgruppen mit Studierenden, Schülern, Azubis und Chefs Dezember 2019/Januar 2020	126	<a href="http://www.personalwirtschaft.de">www.personalwirtschaft.de</a>
100	<a href="http://www.25hours-people.com">www.25hours-people.com</a>	127	Vgl. 65 <a href="http://www.haufe.de">www.haufe.de</a>
101	Zukunftslatter November 2019	128	<a href="http://www.lexikon.stangl.eu">www.lexikon.stangl.eu</a>
102	Ebd.	129	<a href="http://www.karrierebibel.de">www.karrierebibel.de</a>
103	Prof. Dr. Mörstedt – PFH Private Hochschule Göttingen, 2018; dwif-Experteninterviews Januar 2020	130	Vgl. 64 Gabler Wirtschaftslexikon
104	dwif-Regionalrunden Agilität & New Work 2020	131	<a href="http://www.t2informatik.de">www.t2informatik.de</a>
		132	Vgl. 64 Gabler Wirtschaftslexikon
		133	<a href="http://www.blog.agile-sales-company.de">www.blog.agile-sales-company.de</a>
		134	<a href="http://www.onpulson.de">www.onpulson.de</a>
		135	<a href="http://www.interface-medien.de">www.interface-medien.de</a>
		136	Vgl. 64 Gabler Wirtschaftslexikon

137 [www.karrierebibel.de](http://www.karrierebibel.de)

138 [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de)

139 Vgl. 64 Gabler Wirtschaftslexikon

140 [www.stellenmarkt.faz.net](http://www.stellenmarkt.faz.net)

141 [www.karrierebibel.de](http://www.karrierebibel.de)

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Ostdeutscher Sparkassenverband  
Leipziger Straße 51  
10117 Berlin

E-Mail: [mail@osv-online.de](mailto:mail@osv-online.de)  
Internet: [www.osv-online.de](http://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](mailto:tourismusbarometer@osv-online.de)

### **Bildnachweis:**

Ostdeutscher Sparkassenverband  
dwif-Consulting GmbH

### **Bearbeitung:**

dwif-Consulting GmbH

dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Telefon: (030) 7 57 94 90  
Telefax: (030) 7 57 94 918  
E-Mail: [info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)

dwif – Büro München  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Telefon: (089) 23 70 28 90  
Telefax: (089) 23 70 28 99  
E-Mail: [info@dwif.de](mailto:info@dwif.de)  
[www.dwif.de](http://www.dwif.de)

### **Gestaltung/Satz:**

GSD Gesellschaft für  
Sparkassendienstleistungen mbH  
Marktservice  
Am Luftschiffhafen 1  
14471 Potsdam  
[www.g-sd.de](http://www.g-sd.de)

Aktuelles Branchenthema 2020

# Agilität und New Work verändern die touristische Arbeitswelt

Agiles Arbeiten im Tourismus wird immer wichtiger, um sich flexibler auf geändertes Gästeverhalten oder Krisensituationen einzustellen, die Stakeholder in der Region intensiver einzubeziehen, generell das Netzwerk auszubauen und um die Digitalisierung - die Kommunikation nach innen und außen - voranzutreiben.

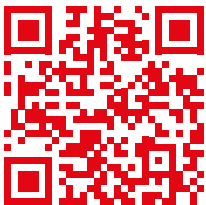
Das Tourismusbarometer unterstützt beim Zugang zu diesem Zukunftsthema. Wie sieht es derzeit in der Praxis im Tourismus in Ostdeutschland aus? Wie gut können Destinationsmanagementorganisationen (DMO) und Betriebe auf kurzfristige Veränderungen wie Krisen, Umsatzeinbrüche oder Fachkräftemangel reagieren? Dafür haben wir Leitsätze, eine Mitarbeiter-Journey und einen agilen Fahrplan für den Start in die Praxis entwickelt.“

## **Ostdeutscher Sparkassenverband**

Leipziger Straße 51  
10117 Berlin

**E-Mail:** [tourismusbarometer@osv-online.de](mailto:tourismusbarometer@osv-online.de)

**Internet:** [www.osv-online.de](http://www.osv-online.de)



Ergänzende Daten und Praxisbeispiele auf  
**[tourismusbarometer.de](http://tourismusbarometer.de)**

 **Finanzgruppe  
Ostdeutscher Sparkassenverband**