

Jahresbericht 2021

Sparkassen- Tourismusbarometer Saarland

 Finanzgruppe
Sparkassenverband Saar



Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland

Jahresbericht 2021

Beirat

Michael Buchna

DEHOGA Saarland, Präsident

Dr. Anselm Römer

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

Dr. Mathias Feige

dwif-Consulting GmbH

Daniela Schlegel-Friedrich

Landkreis Merzig-Wadern, Landrätin

Birgit Grauvogel

Tourismus Zentrale Saarland GmbH

Philipp Schneider

Sparkassenverband Saar

Karsten Heinsohn

dwif-Consulting GmbH

Dr. Rainer Schryen

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

Dr. Christian Molitor

Sparkassenverband Saar

Leander Wappler

Industrie- und Handelskammer des Saarlandes

Susanne Niklas

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie
und Verkehr

Vorwort Sparkassen-Tourismusbarometer 2021



Cornelia Hoffmann-Bethscheider
Präsidentin Sparkassenverband Saar

Seit fast 20 Jahren unterstützt die Sparkassen Finanzgruppe Saar die Erstellung und Veröffentlichung des Sparkassen-Tourismusbarometers. Der vorliegende Bericht blickt auf das Kalenderjahr 2020 zurück, das für die Tourismusbranche in höchstem Maße unter dem Eindruck der Corona-Pandemie stand. 1,2 Millionen weniger Übernachtungen als 2019 sprechen eine deutliche Sprache.

Schon im vergangenen Jahr habe ich an dieser Stelle die zügige Reaktion der Politik zur Stützung der Wirtschaft im Allgemeinen und der Tourismuswirtschaft im Besonderen hervorgehoben. Die vorliegende Studie kommt zum Ergebnis, dass deutschlandweit rund 1,5 Millionen Angestellte des Gastgewerbes Kurzarbeitergeld bezogen. Das sind fast zehn Prozent aller Menschen, die insgesamt Kurzarbeitergeld bezogen haben und zeigt besonders eindringlich, in welchem Ausmaß Hotellerie, Gastronomie und Freizeiteinrichtungen betroffen waren. Und so war es das Zusammenspiel aus politischen Maßnahmen und auch aus den Angeboten der Finanzwirtschaft, das in vielen Fällen zumindest das Schlimmste verhindern konnte. Auch wir nahmen und nehmen weiterhin unsere öffentliche Verantwortung umfassend wahr und helfen den Unternehmen durch Stundungen und Aussetzungen von Krediten.

Neben der alljährlichen und kontinuierlichen Betrachtung wichtiger Kennzahlen des Saarland-Tourismus beschäftigt sich das Sparkassen-Tourismusbarometer 2021 passenderweise mit der Resilienz im Tourismus – also mit der Widerstandsfähigkeit der Tourismuswirtschaft, vor allem in Krisenzeiten. Neben praktischen Handlungsempfehlungen und Lösungsansätzen kommt die Untersuchung vor allem zu einem Ergebnis, das mich optimistisch stimmt: die positiven Handlungsansätze, die viele Tourismusunternehmen in der Krise verfolgt haben. Von Kreativität ist die Rede, von der Nutzung digitaler Möglichkeiten, von Veränderungsbereitschaft und von engagierten Menschen.

Die vergangenen Monate waren für die Tourismusbranche und für uns alle eine Herausforderung. Wir hoffen auch weiterhin, dass sich die Lage verbessert und Menschen von nah und fern ihre Lust am Reisen wiedergewinnen. Das Saarland bietet so viel, das einen Besuch wert ist: Natur, urbane Kultur, historisches Erbe und hervorragende Gastronomie. Ich bin davon überzeugt, dass wir gemeinsam an die Entwicklungen der vergangenen Jahre anknüpfen und den Saar-Tourismus besser, attraktiver und noch erfolgreicher gestalten können.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und hilfreiche Lektüre.



Saarbrücken, November 2021

Vorwort Sparkassen-Tourismusbarometer 2021



Anke Rehlinger
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit,
Energie und Verkehr

Noch immer sieht sich die Tourismusbranche mit den Beschränkungen der Corona-Pandemie konfrontiert. Im Winterhalbjahr waren die Gastronomiebetriebe, aber auch die Hotellerie für Privatreisende, sieben Monate geschlossen. Dieser 2. Lockdown setzte der bereits stark betroffenen Branche erneut intensiv zu. Die Übernachtungszahlen erreichten landkreisspezifisch ein Minus zwischen 26 Prozent und 46 Prozent. Deutlich erkennbar ist hier das Verhältnis zwischen ländlich geprägter Urlaubsregion und dem städtisch geprägten Regionalverband mit der Landeshauptstadt Saarbrücken. Das Übernachtungsvolumen für das gesamte Saarland lag 2020 bei 2,03 Millionen, demgegenüber stehen 3,2 Millionen Übernachtungen in 2019 – das ist ein gewaltiger Verlust.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2021 analysiert die Trends und Entwicklungen des vergangenen Jahres. Die gute Nachricht: insbesondere im tagestouristischen Bereich gibt es einige Lichtblicke. Die großen Gewinner der Branche sind Natur- und Outdooraktivitäten wie Radfahren und Wandern. Besucherrückgänge gab es dagegen in Erlebnisbädern und Thermen, Einrichtungen mit historischem Schwerpunkt, Museen und Ausstellungen sowie Stadt- und Themenführungen.

Die Gästezufriedenheit im Saarland ist erstmals wieder gesunken, wenngleich nicht so stark wie deutschlandweit. Inwieweit Gastgeber in der Lage sind, aufgrund der wirtschaftlich schlechten Lage in ihren Betrieb und ihr Qualitätsmanagement zu investieren, lässt sich nur schwer voraussagen. Wie die Auswertung von Trust Score Daten allerdings zeigt, haben die Gäste im Saarland einige Themen positiv bewertet, wie bspw. die Internetanbindung oder das Preis-Leistungsverhältnis, bei dem das Saarland erstmals Platz 1 unter allen Bundesländern belegt.

Das ausgewählte Branchenthema „Resilienz im Tourismus“ befasst sich mit der Frage, wie Destinationen und Betriebe aktiv gesteuert werden können, nicht nur in Krisensituationen. Der Fokus richtet sich hierbei auf Stabilisierung, Flexibilisierung und Wandel. Damit dies gelingt, unterstützt das Wirtschaftsministerium Betriebe im Rahmen des Sonderkonjunkturprogramms für das Gastgewerbe bei der Erneuerung und Modernisierung in den Bereichen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Barrierefreiheit und stellt zu den bisherigen 3 Mio. Euro Landesmitteln weitere 4,2 Millionen aus EU-Mitteln bis 2023 zur Verfügung. Ebenso wurde der Fördersatz für touristische Infrastrukturmaßnahmen von 70 auf 95 Prozent erhöht, um auch Kommunen in dieser schwierigen Lage gezielt zu unterstützen und den Tourismus im Land insgesamt zu fördern.

Zusammenhalten und austauschen in der Pandemie ist ebenso wichtig wie aktiv dazu beizutragen, dass sich die Wirtschaft stabilisieren kann und so für zukünftige Krisen in eine widerstandsfähige Form zurückfindet. Dem Auf- und Ausbau der Widerstandsfähigkeit der saarländischen Betriebe kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Ihre Anke Rehlinger



Saarbrücken, November 2021

Inhaltsverzeichnis

Beirat.....	2
I EINFÜHRUNG.....	6
II SAARLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH	7
1 Reiseverhalten in Pandemiezeiten.....	7
2 Touristische Nachfrage	9
3 Touristisches Angebot	12
4 Betriebstypen im Vergleich	14
5 Destinationstypen im Vergleich	16
III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IM SAARLAND	18
1 Touristische Wetterstationen.....	18
1.1 Rahmenbedingungen 2020	18
1.2 Eckpunkte der saarländischen Besucherentwicklung 2020	19
1.3 Saisonverlauf	19
1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien im Saarland 2020	21
2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe	23
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung	23
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen	27
2.3 Finanzielle Unterstützung gastgewerblicher Betriebe während der Krise.....	28
3 Qualität der Betriebe	30
IV RESILIENZ IM TOURISMUS: DESTINATIONEN UND BETRIEBE AKTIV STEUERN – NICHT NUR IN KRISENSITUATIONEN	34
1 Einleitung	34
2 Resilienz: Die psychische Widerstandskraft	34
3 Tourismusorganisationen.....	37
3.1 Saarländische Tourismusorganisationen im Krisenmodus	37
3.2 Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen.....	41
4 Betriebsebene.....	47
4.1 Ein Blick von außen	47
4.2 Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die touristischen Betriebe im Saarland	49
4.3 Ein Blick von innen	51
4.4 Handlungsempfehlungen für die Betriebsebene	56
Anhang.....	62
Literatur	83
Expertengespräche	83
Online-Quellen	84
Impressum	85

I EINFÜHRUNG

Das Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland wird seit 2004 jährlich erstellt und veröffentlicht. Träger sind der Sparkassenverband Saar (SVSaar)¹ und das Land Saarland, vertreten durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr.² Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird das Tourismusbarometer von der dwif-Consulting GmbH.

Ziele

Ziel des Tourismusbarometers³ ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung im Saarland und in seinen Kreisen. Das Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Schleswig-Holstein und in Westfalen-Lippe durchgeführt.

Es macht den 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 ermöglicht zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Letztlich soll das Tourismusbarometer Entscheidungsfindungen für die Infrastrukturentwicklung ebenso wie für das Marketing erleichtern.

Das Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines umfassenden Datensets strukturelle, (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus im Saarland.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg touristischer Freizeiteinrichtungen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe im Saarland.
- fokussiert aktuelle Branchenthemen, die der Beirat⁴ des Tourismusbarometers jährlich festlegt.

Das aktuelle Branchenthema des Tourismusbarometers 2021 behandelt das Themenfeld Resilienz im Tourismus.

Abb. 1: Module des Tourismusbarometers



Quelle: dwif 2021

¹ www.svsaar.de

² www.wirtschaft.saarland.de

³ www.svsaar.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de

⁴ siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder

II SAARLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

1 Reiseverhalten in Pandemiezeiten

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

Was sich hingegen schon jetzt deutlich zeigt: Die Menschen vermissen das Reisen; trotz der Corona-Pandemie haben sie Lust auf Freizeitaktivitäten und Urlaub. Viele haben sogar gerade wegen der andauernden Einschränkungen das Bedürfnis, aus dieser Situation auszubrechen, Neues zu erleben oder die positiven Effekte einer Urlaubsreise auf Fitness, Gesundheit und Widerstandskraft zu nutzen. Ganz oben auf der Wunschliste für „die Zeit nach Corona“ stehen – neben dem Treffen von Freunden und Verwandten – Gastronomie- und Veranstaltungsbesuche sowie Urlaube im In- und Ausland. Wenn die Pandemie überstanden ist, möchte rund ein Drittel zumindest vorübergehend oder dauerhaft mehr reisen als zuvor. Je nach Studie plante Ende 2020/Anfang 2021 mindestens jeder Zweite für 2021 bereits eine oder mehrere Reisen, obwohl die Gesamtlage noch unsicher und das Angebot vielfach nicht verfügbar war. Nur bei Wenigen bremst die eigene wirtschaftliche Situation, sei es aufgrund von Arbeitsplatzverlust oder Kurzarbeit, die aufgestaute Reiselust. Zudem haben Konsumverzicht und generelle Vorsicht die Sparquote auf ein Allzeithoch steigen lassen, weshalb die Urlaubspläne nicht am Reisebudget scheitern dürften. Eine wichtige Voraussetzung für das Reisen in Pandemiezeiten stellt auch das Sicherheitsempfinden dar. Auf das Einhalten von Hygienestandards und die Qualität der medizinischen Versorgung am Urlaubsort werden die Nachfrager daher auch in den nächsten Jahren hohen Wert legen.⁵

Reiselust und Reisebudget sind nach wie vor vielfach vorhanden.

Der erste Lockdown im Frühjahr 2020 hat gezeigt, dass sich die Tagesreisen besonders schnell regenerieren, sobald die Einschränkungen aufgehoben sind. Allerdings hat sich das Aktivitätsspektrum verlagert. Während „naturnahe Aktivitäten“ gefragt waren, gingen Besuche von Gastronomie, Sehenswürdigkeiten/Attraktionen und Veranstaltungen massiv zurück. Laut einer Sondererhebung im Rahmen des dwif-Tagesreisenmonitors planten mehr als ein Drittel der Befragten für die Zeit nach der akuten Pandemiesituation mit all ihren Auflagen, zunächst (deutlich) häufiger Tagesreisen zu unternehmen als vor der Pandemie. Fast 30 Prozent der Nachfrager gingen zudem von höheren Ausgaben für ihre Tagesreisen aus.⁶

Auffallend ist, dass der Informationsbedarf vor der Reise zugenommen hat, wobei es sich überwiegend um verlässliche, pandemiespezifische Fakten handelt. Deshalb sollte stets transparent und tagesaktuell kommuniziert werden, welche Angebotsbestandteile nur eingeschränkt oder gar nicht verfügbar sind und wie die Hygienevorgaben bei der Anreise und vor Ort aussehen. Mit festen Buchungen halten sich viele Menschen noch zurück, solange unklar ist, unter welchen Voraussetzungen Reisen überhaupt möglich sind. Konkrete Planungen, die Auswahl des Reiseziels und die Reservierungen erfolgen vermehrt kurzfristig und oft unter dem Vorbehalt etwaiger Planänderungen. Spontane Buchungsmöglichkeiten sind somit genauso wichtig wie kostenfreie Umbuchungs- und Stornierungsmöglichkeiten – drei Aspekte, die voraussichtlich auch in den kommenden drei bis fünf Jahren für mehr als 70 Prozent der Reisenden (sehr) wichtig bleiben werden.⁷

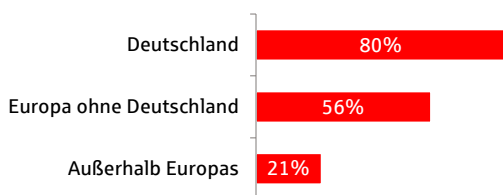
⁵ ADAC, FUR, ITB Travel Survey, ReisePuls – destinet.de, Stiftung für Zukunftsfragen, YouGov/Statista

⁶ dwif-Tagesreisenmonitor 2021, Befragungszeitraum Dezember 2020 bis Januar 2021

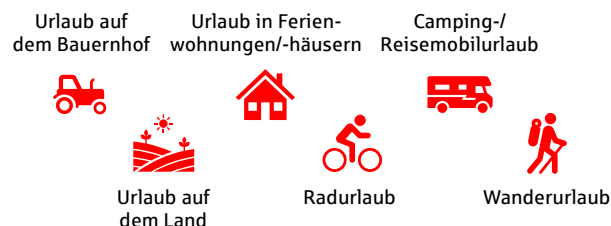
⁷ ADAC

Abb. 2: Änderungen im Reiseverhalten

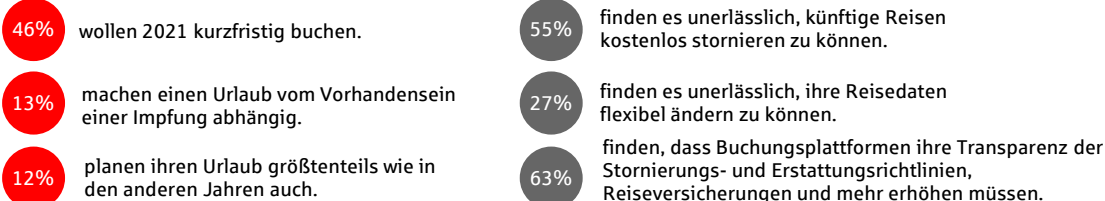
Reiseziele, die in 3 bis 5 Jahren für einen Urlaub am ehesten in Frage kommen (Mehrfachnennung)



Gestiegenes Interesse an ...



Buchungsverhalten 2021



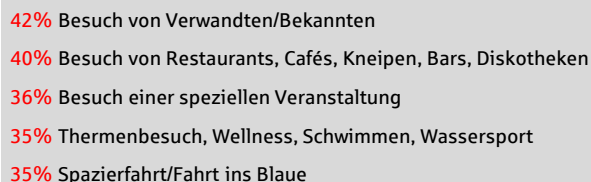
35% bezeichnen vorbildliche Schutzmaßnahmen als maßgeblichen Faktor bei der Wahl des Reiseziels.

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



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

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



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

Wahl der Reiseziele langfristig eher stabil – Rahmenbedingungen als wichtiger Einflussfaktor

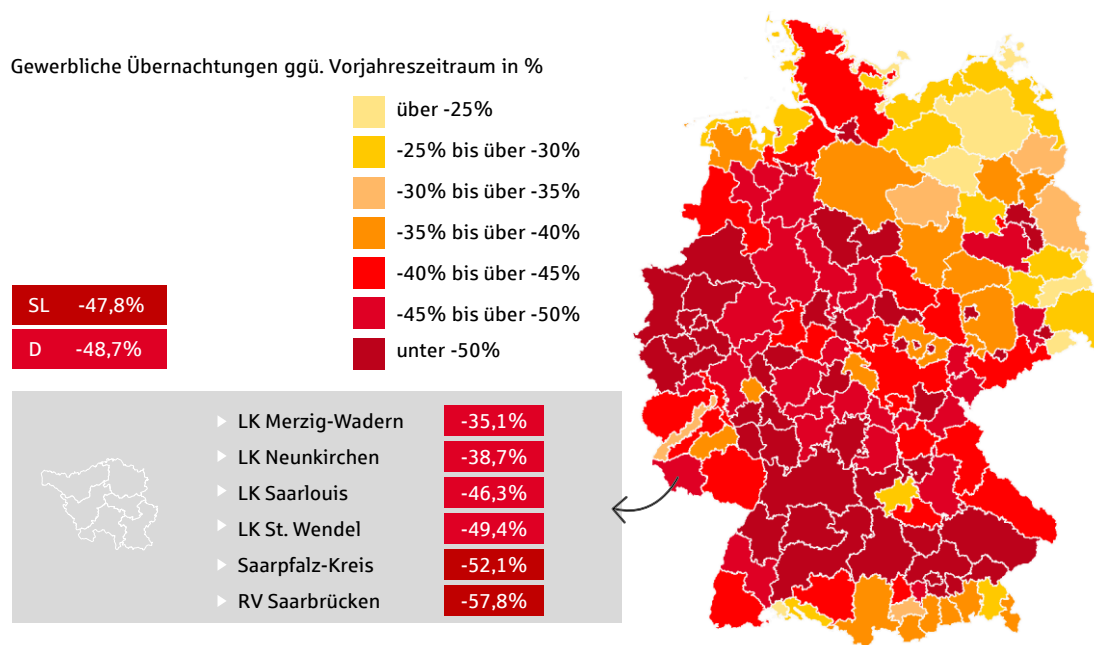
Die Nachfrager wählen derzeit bevorzugt Nahziele aus, weil diese nicht nur eine vergleichsweise vertraute Umgebung bieten, sondern auch schnell und mit dem eigenen Pkw erreichbar sind. Potenziell infektiöse Kontakte in Bus, Bahn oder Flugzeug werden dadurch vermieden. Die Anreise mit dem eigenen Pkw ermöglicht es darüber hinaus, die Reisepläne gegebenenfalls kurzfristig zu ändern und bei Bedarf vorzeitig abzureisen. Aber auch klassische Pauschalreiseziele wie die Balearen haben schnell wieder an Fahrt aufgenommen, sobald die Corona-Maßnahmen aufgehoben wurden. Generell gilt jedoch: Ziele mit einem starken Naturfokus sowie Aktivitäten im Freien haben in der Pandemie deutlich an Attraktivität gewonnen. Dahinter steht der Wunsch nach Abstand und Sicherheit, der sich auch in der Nachfrage nach möglichst autarken Unterkunftsformen wie Ferienwohnungen, Ferienhäusern, Urlaub auf dem Bauernhof sowie Camping und Reisemobilen widerspiegelt.

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

2 Touristische Nachfrage

Die Bilanz des Kalenderjahrs 2020: Das Saarland verzeichnete laut amtlicher Tourismusstatistik 1,2 Millionen Übernachtungen weniger als im Vorjahr. Das bedeutet ein Minus von 37,0 Prozent. Vor allem bei den Incoming-Gästen gab es aufgrund der internationalen Reisebeschränkungen erhebliche Rückgänge (-58,1 Prozent). Unter den einzelnen Kreisen im Saarland sind keine Krisengewinner, sondern nur unterschiedlich stark betroffene Teilräume. Die Unterschiede hängen zusammen mit den jeweiligen Anteilen privat und geschäftlich motivierter Reisen, der Bedeutung des Incoming-Tourismus, dem Destinationstyp und der Angebotsstruktur (zum Beispiel Vorsorge- und Rehakliniken). So wirken ein hoher Anteil an Gästen aus dem eigenen Land sowie autarke Unterkunftsformen wie Campingplätze und Ferienhäuser während Corona als Stabilisierungsfaktoren. Die Zwischenbilanz im Zuge der Corona-Pandemie macht die nachfrageseitigen Tourismuseffekte in Deutschland und im Saarland besonders deutlich: Auf einen Blick sind die Unterschiede zwischen Feriendestinationen und Geschäftsreisezielen, zwischen Destinationen mit viel Freiraum und Städten, zu erkennen.

Abb. 3: 1 Jahr Corona-Pandemie in der Beherbergungsstatistik März 2020 bis Februar 2021



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland.

Und selbst innerhalb der saarländischen Destinationen gibt es teils große Diskrepanzen von Ort zu Ort, von Betrieb zu Betrieb. Die folgenden Betrachtungen der sechs Landkreise liefern einen ersten Überblick.

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

Im **Regionalverband Saarbrücken** wurde die positive Entwicklung aus dem Vorjahr durch die Corona-Pandemie jäh gestoppt. Nachdem die Region 2019 noch mit dem besten Ergebnis der vergangenen Jahre auftrumpfen konnte, beklagt der Regionalverband 2020 Rückgänge bei den Übernachtungszahlen von 46,0 Prozent und ist damit innerhalb nur eines Jahres vom Gewinner zum Verlierer im Destinationsvergleich geworden. Grund dafür ist vor allem die städtetouristische Prägung des Kreises (Saarbrücken, Völklingen), die eine hohe Abhängigkeit vom Erlebnisfaktor auf engem Raum (Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen, Shopping) sowie vom MICE⁸-Segment und dem Incoming-

⁸ Meetings Incentives Conventions Exhibitions

Tourismus nach sich zieht. Nicht nur das Fernbleiben zahlreicher Incoming-Gäste (-50,6 Prozent), sondern insbesondere die überdurchschnittlich hohen Verluste bei den inländischen Besuchern (-44,7 Prozent) sowie eine vergleichsweise schwache Erholungsphase nach dem ersten Lockdown (Juli bis Oktober 2020 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum: -35,2 Prozent) zeigen: Im Regionalverband Saarbrücken hat der Tourismus noch mehr unter der Corona-Krise gelitten als in den anderen Kreisen im Saarland. Umso richtiger und wichtiger ist, dass die Tourismusakteure verstärkt das verbindende Element aus Stadterlebnis und Outdoor-Aktivitäten, zum Beispiel über den Radtourismus, suchen. Zudem helfen digitale Lösungen bei der Besucherlenkung. Vorsichtig optimistisch stimmen auch die Reiseplanungen der Deutschen, die für 2021 verstärkt Städtereisen ins Auge fassen, weil sie Sehnsucht nach urbanem Trubel und gemeinsamen Erlebnissen haben.

Nach Jahren des stetigen Nachfragewachstums musste auch der **Saarpfalz-Kreis** 2020 deutliche Übernachtungsrückgänge verkraften (-39,8 Prozent). Als Biosphärendestination bietet der Kreis zwar eine große Vielfalt naturnaher Aktivitäten, jedoch hatte der Einbruch der MICE-Branche starke Auswirkungen auf die Übernachtungsentwicklung. Ausgefallene Seminare und andere Veranstaltungen zum Beispiel der Industriebetriebe haben sich nicht nur hier, sondern in allen saarländischen Regionen auf die Übernachtungsstatistik ausgewirkt. Wie im Regionalverband Saarbrücken, so hatte auch der Tourismus im Saarpfalz-Kreis immens mit dem Fernbleiben der Inlandsgäste zu kämpfen (-38,1 Prozent). Die Anzahl der Übernachtungen ausländischer Gäste ist sogar um fast 60 Prozent zurückgegangen.

Der **Kreis Neunkirchen** kam 2020, trotz schwacher Re-Startphase in den Sommermonaten, mit einem im Regionsvergleich glimpflichen Minus von 26,8 Prozent davon. Das liegt zum einen an der geringeren Bedeutung des Incoming-Geschäfts in der Region, so dass sich der starke Nachfrageeinbruch von -72,0 Prozent im Auslandssegment deutlich weniger auf die Gesamtbilanz auswirkte. Zudem startete der Kreis Neunkirchen mit kräftigem Rückenwind in das Jahr 2020 und konnte vor Beginn der Krise in den Monaten Januar und Februar jeweils Wachstumsraten von über 20 Prozent verzeichnen.

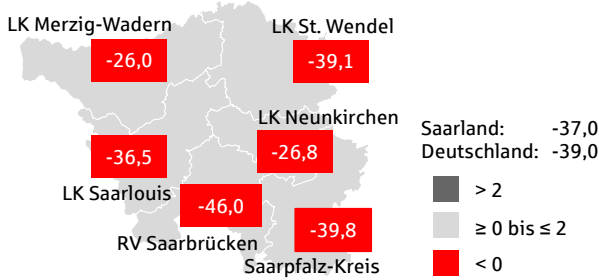
Nach Jahren des teilweise dynamischen Wachstums schlug die Krise auch in der **Region St. Wendel** zu und verursachte Übernachtungsrückgänge von -39,1 Prozent. Dabei litt die stark vom Leisure-Tourismus geprägte Region gravierend unter den Lockdown-Phasen: Mitunter gingen die Übernachtungszahlen um mehr als 90 Prozent zurück, wofür der geschlossene Centerpark ausschlaggebend war. Hinzu kamen erhebliche Verluste im wichtigen Incoming-Geschäft (-66,2 Prozent) aufgrund internationaler Reisebeschränkungen. Umso erfreulicher, dass die Region in den Sommermonaten nach dem Re-Start zumindest kurz durchatmen und die starken Verluste aus den Lockdown-Phasen etwas kompensieren konnte (Übernachtungen im Zeitraum Juli bis Oktober 2020 gegenüber dem Vorjahreszeitraum: -13,0 Prozent). Hier sprang der Leisure-Tourismus schnell wieder an.

Nachdem bereits die letzten Jahre von teils deutlichen Rückgängen gekennzeichnet waren, startete der **Kreis Saarlouis** auch 2020 mit einer durchwachsenen Bilanz. Schlussendlich berichten die Akteure vor Ort für das Jahr 2020 über einen im Vergleich der Regionen durchschnittlichen Übernachtungsrückgang von -36,5 Prozent. Schon 2019 kamen besonders viele Gäste aus Luxemburg und Frankreich; zwar brach auch hier die Nachfrage 2020 um -46,0 Prozent beziehungsweise -39,1 Prozent ein, dennoch kommen aus diesen beiden Ländern nach wie vor die meisten Besucher. Vom Geschäftstourismus sind insbesondere die Standorte Überherrn und Dillingen abhängig.

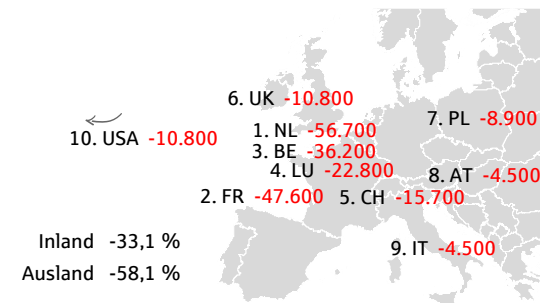
Mit einem Übernachtungsrückgang um -26,0 Prozent schneidet das Saarschleifenland **Merzig-Wadern** im Saarlandvergleich noch am besten ab. Hierzu tragen neben moderaten Inlandsverlusten (-22,5 Prozent) auch die vergleichsweise geringen Rückgänge beim Incoming-Geschäft bei (-49,8 Prozent), wobei Merzig-Wadern vor allem von der Entwicklung des mit Abstand wichtigsten Quellmarkts Niederlande (-28,1 Prozent) profitierte. Darüber hinaus kam der Region in der Phase zwischen erstem und zweitem Lockdown die von Natur-/Outdoor-Aktivitäten geprägte Ausrichtung der Destination zugute. So ging die Zahl der Übernachtungen im Zeitraum Juli bis Oktober 2020 gegenüber dem Vorjahreszeitraum nur um 9,4 Prozent zurück. In den Monaten Juli (+3,3 Prozent) und September (+0,2 Prozent) lag sie sogar auf beziehungsweise über dem Vorjahresniveau.

Abb. 4: Touristische Nachfrage im Saarland

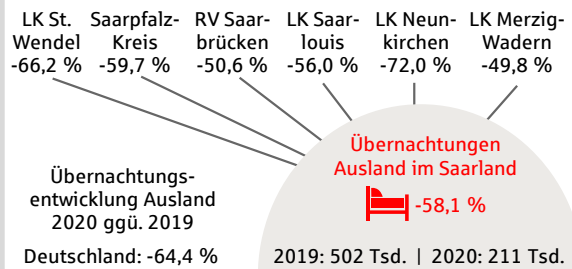
Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2020 ggü. 2019 (ab 10 Schlafgelegenheiten, in %)



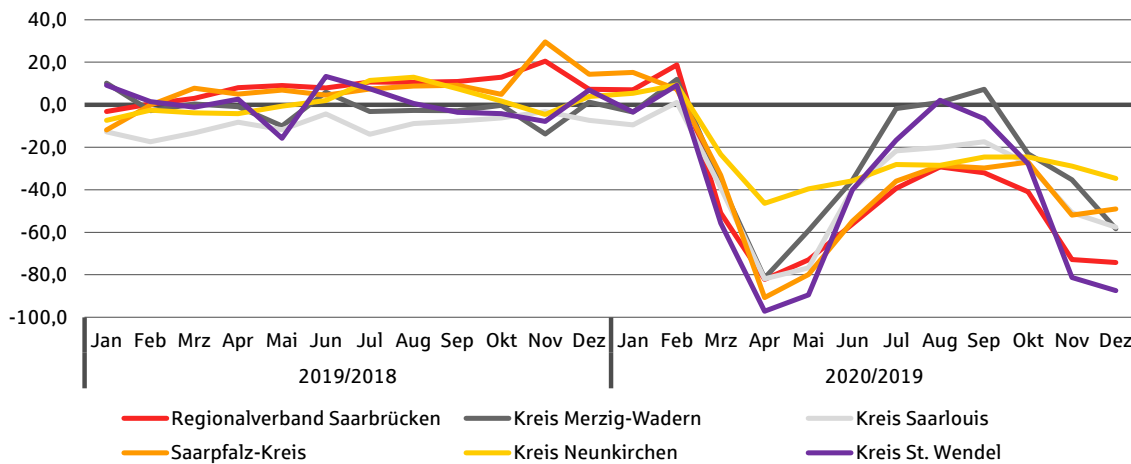
Übernachtungsentwicklung der Top-10-Märkte 2019 in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2020 ggü. 2019 (absolut, ab 10 Schlafgelegenheiten)



Übernachtungen Inland: -33,1 %
 Übernachtungen Ausland: -58,1 %
 Aufenthaltsdauer: 3,2 Tage
 2 Millionen Übernachtungen
 Anteil Incoming an gesamt: 10,4 %
 alle LK im Minus, starke regionale Unterschiede
 44,1 % weniger Ankünfte als in 2019



Saisonverlauf Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2019 ggü. 2018 und 2020 ggü. 2019 (in %, ab 10 Schlafgelegenheiten)



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland.

3 Touristisches Angebot

Auch das touristische Angebot im Saarland war 2020 geprägt von den Auswirkungen der Corona-Pandemie. Die Beherbergungsverbote für Privatreisende während der Lockdown-Phasen sowie Nachfragerückgänge und Kapazitätsbeschränkungen in der Re-Startphase führten im Beherbergungsgewerbe zu einem leichten Rückgang der verfügbaren Schlafgelegenheiten (Stand: Juli 2020) um -2,1 Prozent. Zahlreiche Betriebe sind im Sommer 2020 nicht wieder an den Markt gegangen, obwohl es die gesetzlichen Rahmenbedingungen erlaubt hätten. Vor allem Gruppenunterkünfte und Campingplätze reduzierten ihr Angebot, während in der Hotellerie und auf dem Ferienwohnungsmarkt Kapazitäten hinzukamen. Dadurch sank die Betriebsgröße auf 89,4 Betten pro Betrieb (2019: 91,4 Betten pro Betrieb).

Neue Beherbergungsangebote im Saarland

2020 bis 2022 eröffnen mehrere neue Beherbergungsbetriebe. Einige Beispiele⁹:

- Das Sternerestaurant Esplanade in Saarbrücken wurde 2020 ausgebaut. Die oberen Stockwerke der Gründerzeitvilla wurden zum Boutique-Hotel umgewandelt.
- In der Bahnhofstraße in Saarbrücken wird derzeit eine Highstreet-Immobilie mit gemischter Nutzung und 4-Sterne-Hotel durch die B&L Group gebaut. Das Gebäude bietet ca. 7.700 Quadratmeter Hotel- sowie ca. 2.600 Quadratmeter moderne Shoppingfläche und soll 2022 eröffnen.
- 2020 sicherte sich Premier Inn in der Hafenstraße in Saarbrücken ein Grundstück für ein Hotel mit 175 Zimmern. Das Hotel soll ebenfalls 2022 eröffnen.

Der **Regionalverband Saarbrücken** konnte an den Trend des Vorjahres anknüpfen und die Anzahl der angebotenen Schlafgelegenheiten um 3,7 Prozent steigern. Damit wird das Angebot von 2014 erstmals wieder übertroffen. Vor allem in der Hotellerie, allen voran bei den Hotels garnis, wurde kräftig investiert (+12,6 Prozent). Die durchschnittliche Betriebsgröße im Regionalverband Saarbrücken ist, entgegen der saarländischen Entwicklung, leicht gestiegen und liegt jetzt bei 76,7 Betten pro Betrieb. Ob sich das gestiegene Angebot bei gleichzeitig insgesamt gesunkener Nachfrage dauerhaft auf das Preisniveau auswirken wird, ist derzeit noch nicht absehbar.

Die Folgen der Corona-Pandemie auf das touristische Angebot haben sich im **Saarpfalz-Kreis** besonders auf die Anzahl der angebotenen Schlafgelegenheiten ausgewirkt (-4,4 Prozent). Diese hatten zuletzt eine sehr positive Entwicklung genommen und 2019 ihren bisherigen Höchststand erreicht. Bei den Gruppen- und Ferienunterkünften sind die angebotenen Schlafgelegenheiten um -5,8 Prozent zurückgegangen. Die Anzahl der Vorsorge- und Rehakliniken blieb 2020 konstant, während die Hotellerie leichte Einbußen bei den angebotenen Schlafgelegenheiten hinnehmen musste (-3,0 Prozent).

Der **Kreis Neunkirchen** stellt im Saarland absolut betrachtet das geringste touristische Angebot, steigerte jedoch 2019 die Anzahl der Betriebe wie auch der angebotenen Schlafgelegenheiten deutlich. Im Jahr darauf aber folgte im Zuge der Corona-Krise wiederum eine Reduzierung der Schlafgelegenheiten (-4,1 Prozent). Besonders die Hotellerie hatte mit Kapazitätsverlusten zu kämpfen (-6,8 Prozent). Die durchschnittliche Betriebsgröße ist im Kreis Neunkirchen dennoch leicht gestiegen, wengleich die Region mit 57,4 Betten pro Betrieb immer noch eine sehr viel kleinstrukturierte Betriebslandschaft ausweist als das Saarland insgesamt.

Der **Kreis St. Wendel** wurde angebotsseitig besonders hart von der Corona-Pandemie getroffen. Insgesamt sind die Schlafgelegenheiten um -15,1 Prozent zurückgegangen. Damit liegen die Verluste deutlich über dem saarländischen Durchschnitt. Betroffen war vor allem das sonstige Beherbergungsgewerbe, während die Hotels ihr Angebot weitestgehend konstant halten konnten (+0,2 Prozent). Die vergleichsweise große Betriebsgröße ging um -14,9 Betten pro Betrieb zurück, maßgeblich geprägt durch den Center Parcs Park Bostalsee. Dies deutet jedoch darauf hin, dass es sich nur um eine temporäre Verringerung der Kapazitäten handelt.

⁹ www.esplanade-sb.de, www.bl-gruppe.de, www.hotelier.de, www.volksfreund.de

Im **Kreis Saarlouis** fiel der Rückgang der Schlafgelegenheiten mit -1,8 Prozent moderat aus. Die Pandemie wirkte sich hier in erster Linie auf die Hotellerie, speziell auf die Hotels garnis aus (-16,1 Prozent). Die durchschnittliche Betriebsgröße stieg von 60 auf 61,5 Betten pro Betrieb.

Im **Kreis Merzig-Wadern** wurde entgegen der allgemeinen Entwicklung im Saarland kräftig in neue Angebote investiert (+12,0 Prozent). Insbesondere bei den Hotels garnis, die ihr Bettenangebot mehr als verdoppelt haben, den Ferienunterkünften (+6,1 Prozent) und den Campingplätzen (+17,2 Prozent) wurden neue Kapazitäten geschaffen. Die durchschnittliche Betriebsgröße lag im Landkreis relativ stabil bei 86,8 Betten pro Betrieb.

Silber-Zertifikat für den Golfpark Weiherhof¹⁰

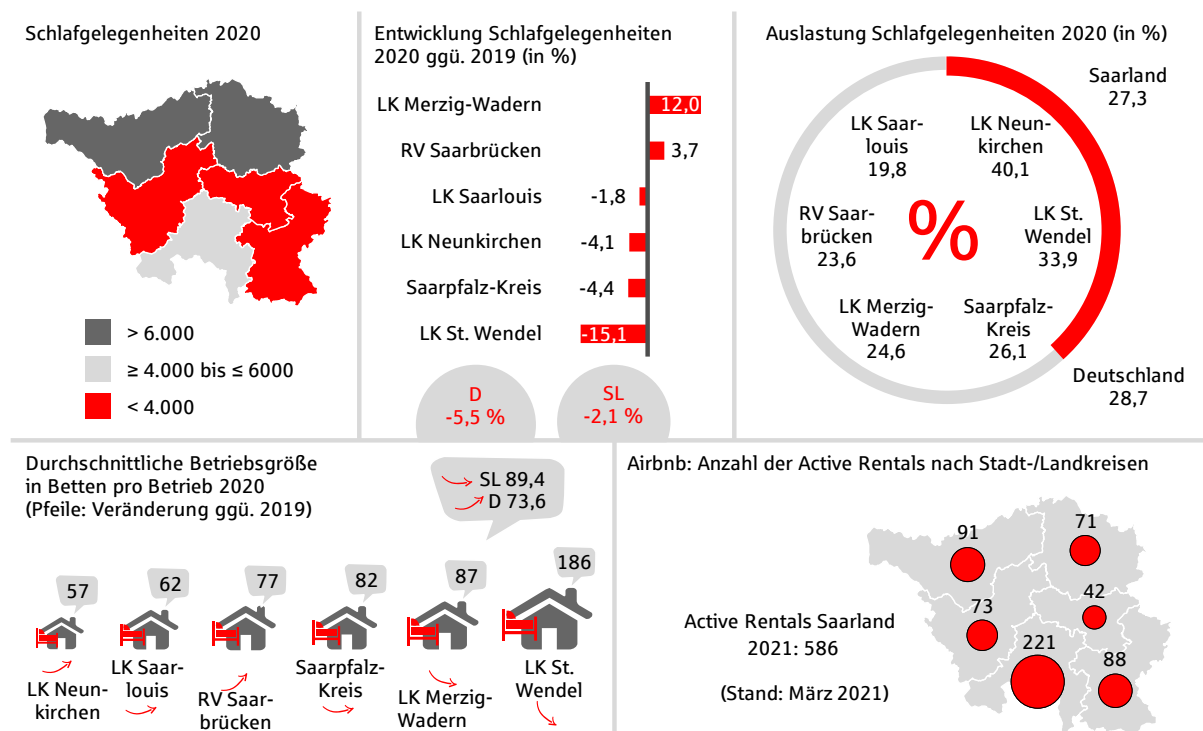
Der Golfpark Weiherhof bei Nunkirchen erhielt 2021 als erster Golfverein im Saarland ein Gütesiegel für sein ressourcenschonendes und ökologisch nachhaltiges Betriebskonzept. Seit drei Jahren engagiert sich der Golfpark für die Natur, investiert in Photovoltaik, Magerrasenwiesen, E-Ladestationen, ein Biotop-Management sowie in den Wasserhaushalt und hat mit einer angeschlossenen Appartementanlage darüber hinaus das touristische Angebot in der Region erweitert.

Balanceakt: Marktberreinigung versus Angebotsverknappung

Was diese Rückgänge bei den Kapazitäten für das touristische Angebot im Saarland tatsächlich bedeuten, lässt sich noch nicht abschließend sagen. Was sind nur temporäre Effekte und wo handelt es sich um dauerhafte Schließungen? dwif-Befragungen zeigen besonders viele Marktaustritte in den wirtschaftlich stark gebeutelten Segmenten Gastronomie und Eventanbieter. Im Beherbergungsgewerbe hingegen ist noch kein Trend erkennbar, zumal vielerorts neu geplante oder im Bau befindliche Projekte in den Startlöchern stehen. So werden vermutlich teilweise Kapazitäten wegbrechen (zum Beispiel auch durch vorgezogene altersbedingte Unternehmensaufgaben), während in Saarbrücken Überkapazitäten drohen. Angebot und Nachfrage neu auszurichten, das wird eine große Herausforderung für die Destinationsmanager. Noch aber sind die Betriebsstrukturen gegeben, um in der Neustartphase 2021 an die positiven Trends der letzten Jahre anzuknüpfen.

¹⁰ www.saarbruecker-zeitung.de

Abb. 5: Touristisches Angebot im Saarland



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland

4 Betriebstypen im Vergleich

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

Fokus: Hotellerie

Die wichtigsten Betriebstypen in der Hotellerie sind die Hotels und die Hotels garnis. In den vergangenen Jahren wurden im Saarland vor allem bei Letzteren neue Kapazitäten geschaffen. Entsprechend massiv waren die Auswirkungen der Corona-Pandemie.

Für die **Hotelbetriebe** im Saarland fiel die Bilanz 2020 – vor allem im Vergleich mit der Nachfrage in anderen Betriebstypen – besonders schlecht aus. Nach Jahren des konstanten Wachstums brach die Nachfrage um fast 41 Prozent ein. Betroffen waren alle Regionen im Saarland. Schmerzhaft waren die Verluste für Stadthotels, was die Zahlen im Regionalverband Saarbrücken (-44,6 Prozent) und Saarlouis (-43,7 Prozent) belegen. Die Hoteliers im Kreis St. Wendel (-35,0 Prozent) und im Kreis Merzig-Wadern (-37,4 Prozent) hat es hingegen nicht ganz so hart getroffen. Trotz des immensen Nachfragerückgangs wurden nicht überall Hotelkapazitäten abgebaut oder zumindest vorübergehend geschlossen; so wurde im Regionalverband Saarbrücken, anders als in den letzten Jahren, wieder investiert.

Eine ähnliche Entwicklung weisen die **Hotels garnis** auf, in denen die Nachfrage ebenfalls um rund 41 Prozent zurückgegangen ist. Bereits in den vergangenen Jahren war das Segment mit seiner überdurchschnittlichen Dynamik ein starker Treiber des Kapazitätsausbaus in der saarländischen Hotellerie; und auch 2020 wurden in einzelnen Regionen (Merzig Wadern, Regionalverband Saarbrücken) trotz der Nachfrageverluste weitere Schlafgelegenheiten in diesem Beherbergungssegment auf den Markt gebracht.

Auch bei den **Gasthöfen und Pensionen** sind Nachfragerückgänge zu verzeichnen, obgleich diese bei den Pensionen (-28,7 Prozent) weniger drastisch ausgefallen sind als erwartet – im Gegensatz zu den

Gasthöfen (-42,3 Prozent). Während bei den Gasthöfen daraufhin weitere Kapazitäten abgebaut wurden, investierten die Pensionsbetreiber abermals in zusätzliche Kapazitäten. Offenbar haben vor allem bei den Pensionen zahlreiche Betriebe im Sommer 2020 flexibel reagiert und mittels wirkungsvoller Wiedereröffnungskonzepte die Lockdown-Verluste ein Stück weit kompensieren können. Inwieweit die Betriebe dieses kleinstrukturierten Beherbergungssegments auch den zweiten Lockdown überstehen werden, bleibt abzuwarten.

Alles in allem hat die Hotellerie enorm unter der Corona-Krise gelitten. Zu erklären ist das nicht zuletzt mit der erheblichen Konzentration in Städtedestinationen sowie der Abhängigkeit von Incoming- und promotablen Geschäftstourismus. Aber auch Vorgaben wie Hygienekonzepte, Abstandsregeln und Auslastungsbeschränkungen stellen für die Hotellerie größere Hürden dar als für andere Betriebstypen, wenngleich inzwischen fast flächendeckend entsprechende Konzepte vorliegen.

Fokus: Sonstige Beherbergung

Die Betriebstypen des sonstigen Beherbergungsgewerbes waren im Saarland unterschiedlich stark von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen. Massiv gebeutelten Gruppenunterkünften steht ein teils stabiler Campingmarkt gegenüber. Insgesamt aber fällt die Bilanz ähnlich negativ aus wie in der Hotellerie.

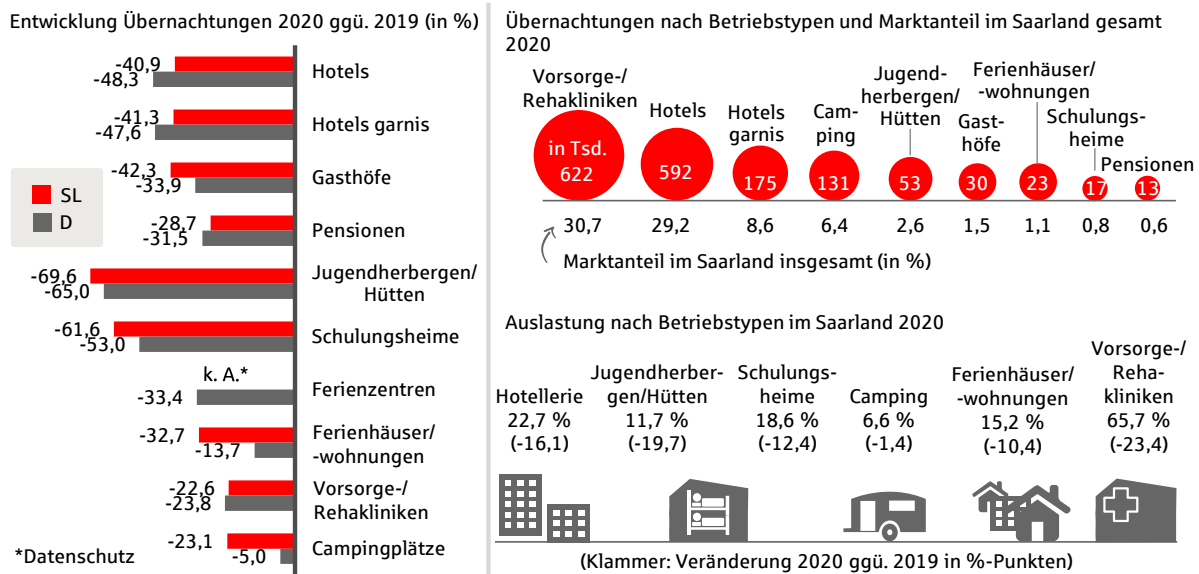
Die Nachfrage im **Ferienwohnungssegment** ging ebenfalls spürbar zurück, wobei es mit einem Übernachtungsrückgang von -32,7 Prozent weniger stark betroffen war als andere Segmente. Trotz der Wiedereröffnung in den nachfragestarken Sommermonaten konnten die ausbleibenden Incoming-Gäste, insbesondere aus den Beneluxländern, offenbar nicht vollständig durch den boomenden Inlandsmarkt kompensiert werden. Dabei waren die individuellen und somit weitgehend kontaktfreien Übernachtungsangebote 2020 deutlich gefragter als viele andere Unterkunftsarten. Ein Trend, der bereits weit vor der Corona-Pandemie einsetzte und sich weiter fortsetzt.

Ferienwohnungs- und Campingmarkt vor und mit Corona im Trend – weiterer Kapazitätsausbau zu erwarten

Mit einem Nachfragerückgang von -23,1 Prozent sind die **Campingplätze** im Saarland 2020 etwas glimpflicher davongekommen als andere Betriebstypen. Dennoch ist hier der stärkste Rückgang bei den Kapazitäten zu beobachten (-12,3 Prozent). Allerdings ist hier auch in „Nicht-Pandemie-Zeiten“ häufig eine stärkere temporäre Dynamik zu beobachten. In Merzig-Wadern, wo die Camping-Übernachtungen lediglich um -2,4 Prozent gesunken sind, wurde auf die aktuelle Situation reagiert und sogar investiert (+17,2 Prozent). Wichtige Treiber für die geringere Betroffenheit des Segments waren sicherlich der frühe Wiedereröffnungstermin für Campingplätze sowie die coronakonforme Urlaubsart an der frischen Luft, die mögliche räumliche Distanz zu anderen Menschen und das autarke Urlaubserleben.

Bei den **Gruppenunterkünften** sorgte die Corona-Pandemie mit dem mehrheitlichen Wegfall von Schul-, Vereins- und Trainingsfahrten für deutliche Nachfragerückgänge. Jugendherbergen und Hütten hatten sogar bis zu 70 Prozent weniger Gäste. Folglich wurden in diesem Segment 2020 Kapazitäten vom Markt genommen (-1,3 Prozent). Hinzu kommt, dass der Weg zurück zur Normalität im Gruppengeschäft deutlich länger ist (zum Beispiel Vertrauen, Planungszeiten, Einschränkungen im Betrieb).

Abb. 6: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland

Auch die **Vorsorge- und Rehakliniken** verloren aufgrund ausgefallener Operationen, Absagen, Verschiebungen und Abbrüchen zahlreicher Rehabilitations- oder Vorsorgemaßnahmen erheblich an Übernachtungen (-22,6 Prozent). Dennoch konnten die Kliniken die Folgen der Pandemie sehr viel besser abfedern als andere Betriebstypen. So wirkte sich die Krise bislang auch kaum auf die angebotenen Klinikbetten aus (-0,1 Prozent). Mit einem Rückgang von -23,4 Prozentpunkten sind die Verluste bei der Auslastung jedoch deutlich höher als in anderen Segmenten.

Der Expansionstrend der **Sharing-Portale** wie Airbnb ist mit Ausbruch der Pandemie zum Erliegen gekommen. Die Zahl der aktiven Einheiten ging im Saarland um -11 Prozent zurück. Lediglich in den Kreisen Merzig-Wadern und St. Wendel fielen die Verluste mit rund -5 Prozent etwas moderater aus. Der Nachfragerückgang dürfte insgesamt noch deutlicher ausgefallen sein; dazu stehen aber keine validen Daten zur Verfügung. Für Privatvermieter war und ist es deutlich schwieriger, die erforderlichen Hygienekonzepte umzusetzen.

5 Destinationstypen im Vergleich

Der Blick auf die verschiedenen Destinationstypen macht nochmals klar: Insbesondere die städtischen Regionen hatten unter den Folgen der Corona-Pandemie zu leiden. Dass Küsten- und Seenregionen vergleichsweise glimpflich durch das Jahr 2020 gekommen sind, ist unter anderem auf die generell hohen Nachfragespitzen im (Hoch-)Sommer zurückzuführen. Aber auch die rasche Erholung des an den Küsten wichtigen Inlandsgeschäfts, die große Bedeutung coronakonformer(er) Betriebstypen wie Ferienwohnungen und Camping sowie die allgemeine Natur-/Outdoor-Prägung kommen diesen Destinationstypen in Pandemiezeiten entgegen.

Fokus: Städte

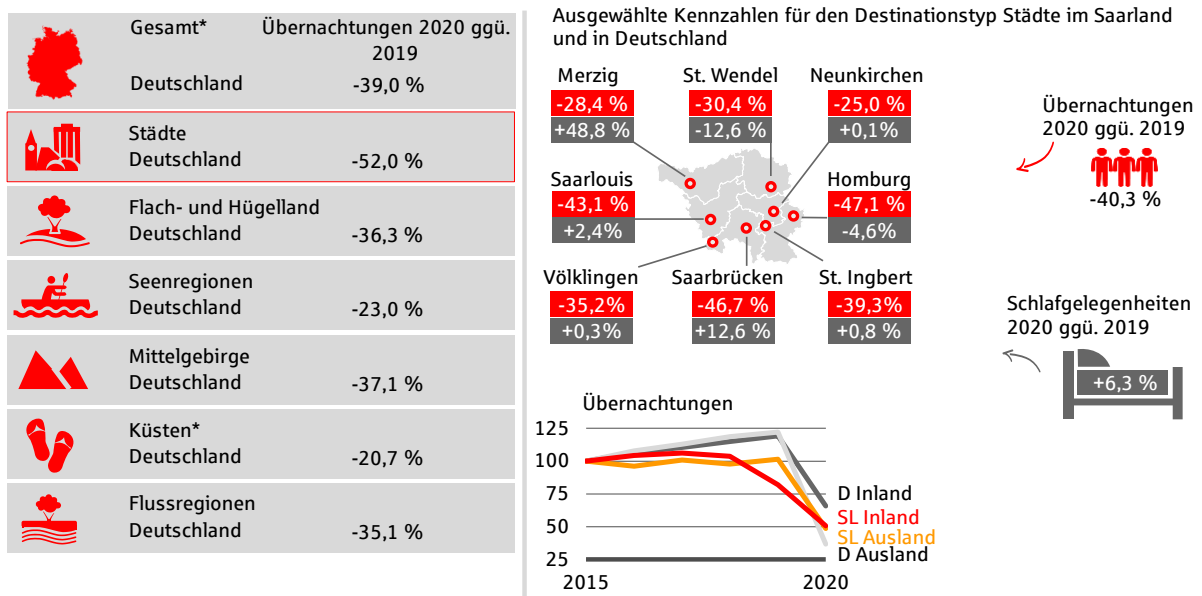
Wie bereits in den ersten Monaten der Corona-Pandemie prognostiziert, waren die Städte mit ihrer hohen Abhängigkeit vom Erlebnisfaktor auf engem Raum mit Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen und Shopping sowie vom MICE-Segment und Incoming-Tourismus die Verlierer unter den Destinationstypen. Bundesweit hatten sie Übernachtungsverluste von über 50 Prozent zu verkräften. Im Saarland lag der Nachfragerückgang bei -40,3 Prozent.

Die zuletzt erfreulicherweise starke Dynamik der ausländischen Nachfrage in den Städten erwies sich während der Pandemie als Nachteil, da der Incoming-Markt aufgrund von Reisebeschränkungen und

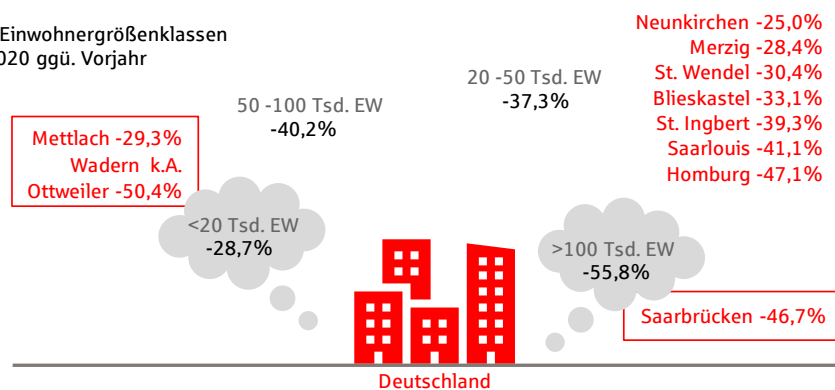
Unsicherheiten deutlich stärker zu leiden hatte als der Inlandstourismus. In diesem Fall kommt den saarländischen Städten der geringere Anteil von Auslandsübernachtungen sowie die hohe Bedeutung der grenznahen Quellmärkte zugute, so dass sie Incoming-Verluste von 52,2 Prozent verkraften mussten (Deutschland insgesamt: -70,0 Prozent).

Das Saarland profitierte aber auch von seiner klein- und mittelstädtischen Prägung; denn bundesweit waren vor allem die Großstädte mit mehr als 100.000 Einwohnern von den Folgen der Corona-Pandemie betroffen (-56,1 Prozent). Im Saarland fiel die Bilanz mit Übernachtungsrückgängen von jeweils knapp unter 50 Prozent vor allem in Saarbrücken, Saarlouis und Homburg ernüchternd aus. Merzig und St. Wendel kamen mit Verlusten von rund 30 Prozent davon. Und die Stadt Neunkirchen schneidet mit einem Verlust von -25 Prozent bei den Übernachtungen, wenn man so will, noch am besten ab.

Abb. 7: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich



Übernachtungen nach Einwohnergrößenklassen ausgewählter Städte 2020 ggü. Vorjahr



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

III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IM SAARLAND

1 Touristische Wetterstationen

Der Besuch einer neuen Kunstausstellung, 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 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 deutschlandweit 705 Einrichtungen aus zehn Bundesländern. 2020 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen rund 39 Millionen und verteilte sich auf 18 Angebotstypen (Kategorien). Allein im Saarland nehmen 32 Betriebe aus neun Kategorien teil. Zusammen begrüßten sie 2020 rund 1,9 Millionen Besucher. 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 Rahmenbedingungen 2020

Die Corona-Pandemie hat auch die Freizeitwirtschaft hart getroffen. Flächendeckende Schließungen zwischen Mitte März und Ende April 2020 sowie am Jahresende, Abstands- und Hygieneregeln sowie eine gewisse Zurückhaltung der Menschen bei Freizeitaktivitäten führten zu enormen Verlusten. Die Einrichtungen mussten innerhalb kürzester Zeit nicht nur ein hohes Maß an Kreativität und Improvisationstalent beweisen, sondern auch ihre Kommunikationsinfrastruktur aufstocken, um die Zeit zu überbrücken, präsent zu bleiben und für den Neustart gerüstet zu sein. Die Freizeitwirtschaft hat schnell gehandelt: Noch im Frühjahr 2020 wurden neue Online-Angebote zur Verfügung gestellt. Diese reichten von Livestreams der Tierfütterungen in Zoos und virtuellen Rundgängen in Museen und Schlössern über Bildungs- und Bastelangebote für Kinder sowie Videos älterer Theater- und Konzertaufführungen bis hin zu speziellen Drive-in-Angeboten. Laut einer Befragung der am Besuchermonitoring teilnehmenden Einrichtungen im Februar 2021 messen drei von vier Freizeiteinrichtungen den digitalen Angeboten auch nach der Pandemie mehr Bedeutung zu als zuvor. Darüber hinaus wurden Spenden- oder Gutscheinaktionen ins Leben gerufen, um die finanziellen Verluste zumindest minimal abzufedern. Allerdings sieht sich knapp jede fünfte Freizeiteinrichtung trotz der vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen in ihrer Existenz bedroht. Während des zweiten Lockdowns (Stand: Februar 2021) waren in sechs von zehn Einrichtungen Mitarbeiter in Kurzarbeit.

Die monatelangen Schließungen sind für viele Einrichtungen existenzbedrohend.

Neben eigenen Rücklagen waren Hilfs- und Förderprogramme die einzige Möglichkeit, durch die Krise zu kommen. Im Februar 2021 hatten bereits rund 70 Prozent der am Besuchermonitoring teilnehmenden Freizeiteinrichtungen Hilfsprogramme in Anspruch genommen, insbesondere Kurzarbeitergeld und Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung sowie Sofort- und Überbrückungshilfen. Diese finanzielle Unterstützung war immerhin für die Hälfte der Einrichtungen ausreichend. Lange Zeit hatten kommunal getragene Einrichtungen weniger Bedarf oder waren nicht anspruchsberechtigt, gerieten dann aber mit anhaltender Pandemiedauer ebenfalls immer mehr unter Druck. Hier bleibt abzuwarten, wie sich die Situation der öffentlichen Haushalte, insbesondere ab 2022, auch auf den Betrieb und die Investitionen kommunaler Freizeit- und Kultureinrichtungen auswirken wird.

Förderprogramm NEUSTART KULTUR

Das Förderprogramm NEUSTART KULTUR, das im Sommer 2020 aufgelegt wurde, ist ein Rettungs- und Zukunftsprogramm der Bundesregierung für den Kultur- und Medienbereich und auch für saarländische Kultureinrichtungen relevant. Mit knapp sechzig Programmlinien sowie Mitteln in Höhe von einer Milliarde Euro soll es dazu beitragen, den Kulturbetrieb und die kulturelle Infrastruktur zu erhalten. Anfang Februar 2021 hat die Bundesregierung eine weitere Milliarde Euro für das Anschlussprogramm von NEUSTART KULTUR bereitgestellt.¹¹

1.2 Eckpunkte der saarländischen Besucherentwicklung 2020

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

Die Besucherzahlen der Kultur- und Freizeiteinrichtungen im Saarland sind 2020 um -37,1 Prozent zurückgegangen. Damit waren die Verluste geringer als in allen am Freizeitmonitoring teilnehmenden Bundesländern (durchschnittlich -41,5 Prozent). Lediglich eine Einrichtung im Saarland konnte das Jahr 2020 mit einem Besucherplus abschließen. In Outdoor-Einrichtungen sowie solchen mit großen Außenbereichen fielen die Verluste meist etwas geringer aus als in Indoor-Einrichtungen. Zudem waren Saisonbetriebe weniger von den Corona-Maßnahmen betroffen als Ganzjahresangebote. Doch letztlich bilanzierten nahezu alle Einrichtungstypen deutliche Besucher- und damit Umsatzrückgänge.

Besucherrückgänge in nahezu allen Kategorien

1.3 Saisonverlauf

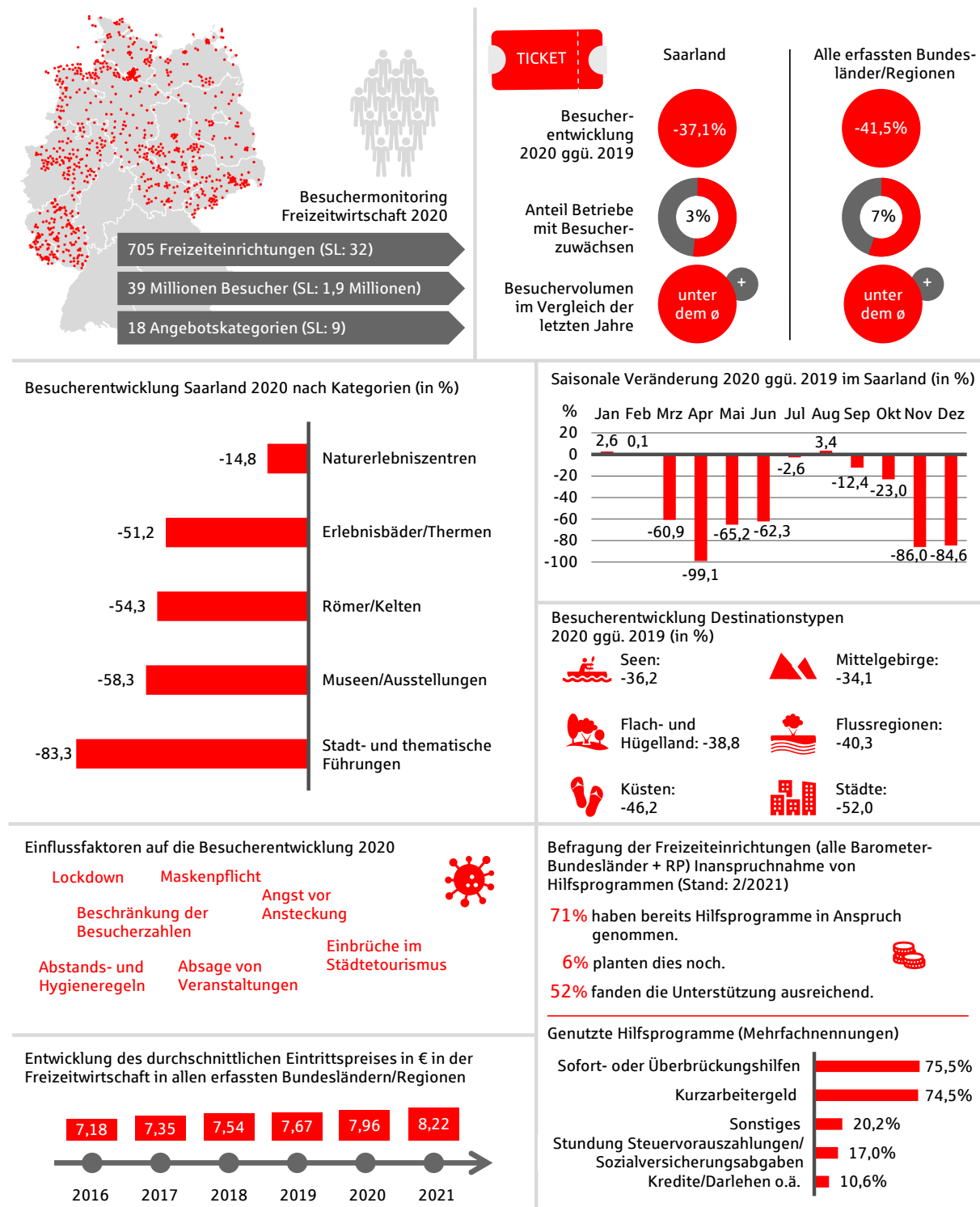
Der Saisonverlauf der Besucherzahlen zeigt die Extremsituation des Jahres 2020 eindrucksvoll auf.

- Einem positiven Jahresstart mit leichten Gewinnen im Januar (+2,6 Prozent) und Februar (+0,1 Prozent) standen ab März neun Monate mit starken Verlusten gegenüber. Lediglich im August (+3,4 Prozent) konnte dank des besonders guten Abschneidens einiger Outdoor-Freizeiteinrichtungen ein Besucherplus verzeichnet werden.
- Aufgrund der beiden Lockdowns hatten die Freizeiteinrichtungen in den Monaten April, November und Dezember kaum Besucher. Im Gegensatz zu anderen Bundesländern konnten viele Naturerlebniszentren zum Jahresende wenigstens eingeschränkt öffnen, so dass die Verluste im November/Dezember etwas geringer ausgefallen sind als in anderen Bundesländern.
- Im Mai (-65,2 Prozent) und Juni (-62,3 Prozent) waren die Verluste noch erheblich.
- Hingegen konnten die Besucherzahlen im Juli (-2,6 Prozent) fast das Niveau des Vorjahres erreichen und es im August (+3,4 Prozent) sogar übertreffen. Denn die meisten Einrichtungen hatten die Möglichkeit, zumindest eingeschränkt mit Hygienekonzepten, teils auch Besucherbegrenzungen zu öffnen; und sehr viele Menschen hatten ein großes Bedürfnis nach Erlebnissen. Auch der Trend, den Urlaub 2020 im eigenen Land zu verbringen und Ausflüge ins Umland zu unternehmen, kam den Freizeiteinrichtungen in diesen Monaten zugute. Das Besucherplus resultiert allerdings vorrangig aus dem guten Abschneiden von Outdoor-Einrichtungen wie Naturerlebniszentren und Freizeitparks/-zentren.
- Für 2021 ist aufgrund des zweiten Lockdowns bis in den Mai mit einem ähnlichen saisonalen Verlauf und Reise-/Ausflugsverhalten zu rechnen wie 2020.

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

¹¹ www.neustartkultur.de, www.bundesregierung.de

Abb. 8: Freizeitwirtschaft im Saarland im Überblick



Quelle: dwif 2021, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft, Befragung der Freizeiteinrichtungen in den Barometer-Bundesländern und Rheinland-Pfalz (Februar 2021)

1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien im Saarland 2020

Die Jahresergebnisse der einzelnen Kategorien variieren aufgrund der Ausnahmesituation besonders stark. Zwischen der Kategorie mit dem geringsten Verlust (Naturinfozentren -14,8 Prozent) und jener mit den größten Einbrüchen (Stadt- und thematische Führungen -83,3 Prozent) liegen rund 69 Prozentpunkte.

Die Unterschiede zwischen den Kategorien sind so groß wie nie.

- Outdoor-Einrichtungen wie Naturerlebniszentren (-14,8 Prozent) sind noch am besten durch die Krise gekommen. In den Vorjahren hatte es diese Kategorie im Saarland deutlich schwerer, die Ergebnisse der Vorjahre wieder zu erreichen, als in anderen Bundesländern. Aufgrund ihres Angebotes an der frischen Luft hatten sie teils mehr Öffnungstage als andere Kategorien. Darüber hinaus lassen sich hier Hygiene- und Abstandsregeln sehr viel einfacher einhalten und auch die Besucherbegrenzung war meist weniger restriktiv als bei Indoor-Einrichtungen. Darüber hinaus kam den Einrichtungen in dieser Kategorie zugute, dass sie im zweiten Lockdown bis Ende des Jahres weiterhin öffnen durften.
- Erlebnisbäder/Thermen belegten im saarländischen Ranking der Kategorien der Freizeit- und Kultur-einrichtungen Platz 2. Allerdings beliefen sich die Rückgänge selbst hier auf knapp über 50 Prozent. Kein Wunder, so sind doch die Monate, die von den beiden Lockdowns betroffen waren, normalerweise besonders besucherstark. Zudem durften die Einrichtungen im Frühsommer erst sehr viel später öffnen als die meisten anderen Kategorien. Bereits in den Vorjahren hatten die Besucherzahlen in dieser Kategorie stagniert oder waren sogar rückläufig gewesen.
- Auch die Einrichtungen im Bereich Römer/Kelten mussten gravierende Verluste hinnehmen und verloren mehr als jeden zweiten Besucher (-54,3 Prozent). Gerade diese Kategorie war bereits in den Vorjahren von Besucherrückgängen betroffen.
- Museen/Ausstellungen im Saarland, die in den Vorjahren ein Auf und Ab erlebt hatten, waren von den Schließungen und weiteren Einschränkungen 2020 massiv betroffen, zumal sie Ganzjahresangebote darstellen. Sie verloren 2020 rund sechs von zehn Besuchern (-58,3 Prozent).
- Die Anbieter von Stadtführungen (-83,3 Prozent) hatten unter den Auswirkungen der Corona-Pandemie am meisten zu leiden. An den Teilnehmerzahlen der Stadtführungen ist erkennbar, dass Städtetourismus 2020 kaum stattgefunden hat. In den Vorjahren hatte diese Kategorie trotz Einschränkungen in den Hitzesommern auf einem relativ hohen Besucherniveau gelegen.

Das Strandkorb-OpenAir 2021

Im September 2021 fand erstmalig das Strandkorb-OpenAir in St. Wendel am Bostalsee statt. Viele national bekannte Künstler und Bands traten auf. Indem die Strandkörbe in einzelne Inseln unterteilt wurden, ließen sich alle Hygienevorschriften einhalten. Zudem bietet das Gebiet rund um den größten Freizeitsee im Südwesten Deutschlands zahlreiche Unterkünfte und Attraktionen.¹²

¹² www.strandkorb-openair.de

Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Das Sparkassen-Tourismusbarometer untersuchte erstmals 2009 und seit 2014¹³ 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.¹⁴

Der Preisanstieg setzt sich fort.

In den vergangenen fünf Jahren war in allen Kategorien ein Preisanstieg zu verzeichnen. 2021 liegen die Preise sämtlicher am Freizeitmonitoring teilnehmenden Einrichtungen 14,5 Prozent über dem Niveau von 2016.

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

- 2021 liegen die Ticketpreise 26 Cents über denen des Vorjahres. Die Teuerungsrate war mit 3,2 Prozent jedoch niedriger als 2020. Auch die Inflationsrate insgesamt (+1,0 Prozent) sowie im Segment Freizeit, Unterhaltung und Kultur (+1,7 Prozent) bestätigen diese Entwicklung.¹⁵
- Die größten Preisanstiege gab es 2021 bei den touristischen Verkehrsträgern; Ausflugschiffahrt (+17,5 Prozent), Bergbahnen (+8,8 Prozent) und Private Eisenbahnen (+8,2 Prozent) erhöhten ihre Preise 2021 am deutlichsten. Aber auch Kirchen (+8,6 Prozent) waren vorn mit dabei.
- In den Freizeiteinrichtungen im Saarland stiegen die Durchschnittspreise 2021 mit +4,3 Prozent etwas stärker als bei allen Freizeiteinrichtungen. In den Vorjahren waren die Preise nur geringfügig erhöht worden. Bei Stadt- und thematischen Führungen (+12,5 Prozent) sowie Einrichtungen aus dem Bereich Erlebniszentren/Infotainment (+6,8 Prozent) zogen die Preise besonders stark an.
- Im Vergleich zu 2016 sind die Preise in den saarländischen Freizeiteinrichtungen um 12,0 Prozent gestiegen und damit etwas geringer als in allen betrachteten Einrichtungen. Dabei haben Stadt- und thematische Führungen (+50,0 Prozent) sowie Erlebnisbäder/Thermen (+11,5 Prozent) die höchsten Teuerungsraten.

Vielfalt im Erlebnisort Reden

Der Erlebnisort Reden bei Neunkirchen wird stetig weiterentwickelt und bietet vielfältige Unterhaltung. Neben naturnahen Wanderwegen, alten Fabrikgebäuden des Bergwerkbetriebes und einer animatronischen Dinosauriershow gibt es einen Biergarten auf einer Almhütte, der auch als Eventlocation fungiert. Nach einer Pause in den Jahren 2020 und 2021 soll dort 2022 wieder die SR 3-SommerAlm mit abwechslungsreichem Musikprogramm stattfinden. Die Vorbereitungen laufen bereits. 2021 fand der Redener Musiksommer als Ersatz auf dem Gelände der ehemaligen Grube Reden statt.¹⁶

¹³ In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2014 bis 2020 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.

¹⁴ Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Das war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch bei touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

¹⁵ www.destatis.de, Januar 2021 vs. Januar 2020

¹⁶ www.erlebnisort-reden.de

2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

Die deutsche Wirtschaft in der Krise

Nach zehnjähriger Wachstumsphase wurde die deutsche Wirtschaft im Jahr 2020 von einer starken Rezession getroffen. Der Ausbruch der Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen zu ihrer Bekämpfung ab dem Frühjahr 2020 führten zu einem Rückgang des preisbereinigten Bruttoinlandproduktes (BIP) um 5,0 Prozent. Stärker ist die Wirtschaftsleistung nur während der globalen Finanzkrise im Jahr 2009 geschrumpft, als das BIP um 5,7 Prozent unter dem Vorjahresniveau lag. Das Gastgewerbe gehörte damals jedoch nicht zu den Hauptbetroffenen. Insgesamt entwickelte sich das deutsche BIP in den vier Quartalen des Jahres 2020 parallel zum Pandemieverlauf: Nach dem historischen Einbruch um 9,7 Prozent im 2. Quartal setzte im 3. Quartal ein deutlicher Erholungsprozess ein (+8,5 Prozent), der durch die zweite Pandemiewelle und den erneuten Lockdown zum Jahresende gebremst wurde. Das 4. Quartal endete mit einer Stagnation (-0,1 Prozent). Aber auch im 1. Quartal des laufenden Jahres haben die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie die deutsche Wirtschaft belastet.

Entsprechend getrübt war lange Zeit die Stimmungslage in den Unternehmen. Der Ifo-Geschäftsklimaindex, ein Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland, hatte seinen Tiefpunkt im April 2020 mit 75,6 Punkten. Seitdem ist der Wert fast kontinuierlich gestiegen und nach bundesweiten Öffnungsschritten im Juni 2021 erstmals wieder bei über 100 Punkten angelangt, womit er sogar über dem Vorkrisenniveau lag. Der GfK-Konsumklimaindex, der die Konsumneigung der Privathaushalte misst, bewegte sich vor allem während der beiden Lockdowns ebenfalls bei weit unterdurchschnittlichen Werten. Insgesamt hat sich die Pandemie also enorm auf die Unternehmens- und Verbraucherstimmung ausgewirkt; sowohl die Konjunktur- und Einkommenserwartung der Unternehmen als auch die Kauflust der Bevölkerung waren stark gedämpft. Eine spürbare und langfristige Erholung der Gesamtwirtschaft wird nur bei dauerhafter Eindämmung der Corona-Pandemie und weiteren Öffnungsschritten möglich sein.

Das Jahr 2020 war im Gastgewerbe von Einschränkungen und Schließtagen geprägt.

Durchschnittlich 104 Tage¹⁷ waren die gastgewerblichen Betriebe in Deutschland 2020 geschlossen, weitere 92 Tage nur eingeschränkt geöffnet. Die befragten Gastgeber konnten also nur 42 Prozent ihrer normalen Öffnungszeiten von im Schnitt 337 Tagen voll nutzen und weitere 27 Prozent nur eingeschränkt. Das heißt, an mehr als 30 Prozent ihrer geplanten Öffnungstage mussten die Betriebe geschlossen bleiben. Folglich meldeten die befragten Betriebe einen Nachfragerückgang von 40,0 Prozent im Median. Und der Gewinnrückgang bei jenen Betrieben, die sich im Vorjahr ausgesprochen gut entwickelt hatten, lag bei 50 Prozent im Median. Die geringeren Durchschnittspreise (siehe unten), der Nachfragerückgang und die Umsatzeinbrüche hätten noch einen weitaus höheren Gewinnrückgang im Gastgewerbe bedeutet, wären da nicht die Corona-Hilfszahlungen und Kredite gewesen, die zumindest bei einem Teil der Betriebe das Schlimmste verhindern konnten. >> Abb. 9

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

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

¹⁷ Quelle: dwif-Online-Befragung von Betrieben im Gastgewerbe (Dezember 2020/Januar 2021)

Monat des Jahres, allerdings lag das Ergebnis bundesweit immer noch -20,5 Prozent unter dem Vorjahresniveau.

Große regionale Unterschiede in der Umsatzentwicklung

Die Pandemie hat viele Urlaubervorlieben hinsichtlich Destinations- und Betriebstypen temporär verändert, andere hingegen bestätigt. Veränderungen sind auch an den Umsätzen des Gastgewerbes ablesbar, denn die Umsätze sind regional unterschiedlich stark zurückgegangen: In den Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein verringerte sich der Umsatz real um weniger als -30 Prozent, wohingegen die Stadtstaaten Berlin (-49,9 Prozent), Hamburg und Bremen sowie Hessen (jeweils rund -43 Prozent) immens zu leiden hatten. Zum Vergleich: Deutschlandweit verlor das Gastgewerbe durchschnittlich -39 Prozent des Umsatzes, im Saarland waren es fast -41 Prozent. Die Ausprägung der Umsatzrückgänge ist somit weitestgehend deckungsgleich mit der beschriebenen „Corona-Schere“ zwischen Ferienregionen und städtischen Regionen.

Gastronomiebetriebe bundesweit weniger von Umsatzrückgängen betroffen – das Saarland mit gegenläufigem Trend

Deutschlandweit hat das Beherbergungssegment deutlich mehr unter Nachfragerückgängen und Umsatzeinbrüchen gelitten als die Gastronomie: In allen Lockdown-Monaten des Jahres 2020 durften nur Geschäftsreisende beherbergt werden; sämtliche Tagungen und Einnahmen durch Zusatzangebote wie Wellness fielen weg. Damit verbuchten die Beherbergungsbetriebe bundesweit im Durchschnitt -45,8 Prozent weniger Einnahmen. Am stärksten betroffen waren wiederum Berlin und Hamburg mit Umsatzverlusten von jeweils über -60 Prozent. Für das Saarland schlägt ein Rückgang von -38,2 Prozent zu Buche – ein vergleichsweise niedriger Wert, der auch ein Indiz dafür ist, dass der Anteil an Beherbergungsangeboten, die sich nicht primär an Privatreisende richtet (Vorsorge- und Rehakliniken, Business-Hotels für klassische Geschäftsreisen oder temporäre berufliche Aufenthalte) im Saarland relativ hoch ist.

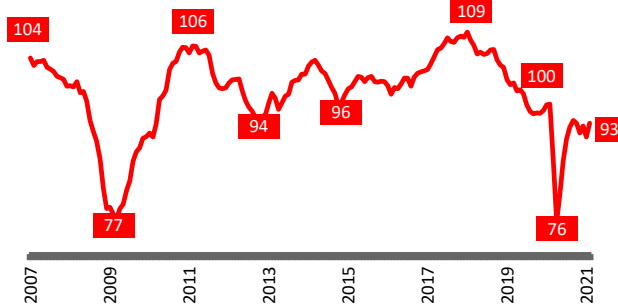
Die Gastronomie hatte in den Lockdown-Monaten grundsätzlich einen etwas größeren Handlungsspielraum: Zumindest im urbanen Raum und an Tagesausflugszielen konnten die Betriebe auf Außer-Haus-Verkauf und Lieferservice ausweichen. Dennoch fuhr die saarländische Gastronomie -41,6 Prozent weniger Umsatz ein. Zum Vergleich: Der Gastronomieumsatz in Deutschland insgesamt fiel um -35,0 Prozent. >> Abb. 9

Verbände fordern Perspektiven und schnelle finanzielle Hilfen

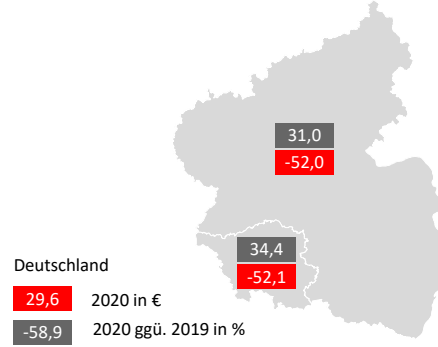
In Anbetracht der drastischen Umsatzeinbußen hat sich die finanzielle Situation der Betriebe in den vergangenen Monaten weiter zugespitzt, weshalb die Branchenverbände – insbesondere im Zuge des zweiten Lockdowns zwischen November 2020 und April 2021 – verstärkt auf die gewaltigen Herausforderungen der Branche hingewiesen haben. Ihre Appelle an die Politik fokussierten sich dabei auf zwei Themen: Zum einen forderten sie eine Öffnungsperspektive unter definierten Voraussetzungen, verbunden mit einem schlüssigen Konzept für den Neustart. Im Saarland wurden diese Forderungen dank des Saarland-Modells zumindest in Ansätzen und frühzeitig umgesetzt. Zum anderen, so die Branchenvertreter, sollten die finanziellen Hilfen für die Betriebe länger, schneller und unbürokratischer erfolgen. Denn Investitionsstau und Überschuldung sind auch nach der Wiedereröffnung ein großes Thema. Zudem sollten „ergänzende Hilfsinstrumente“ für spezifische Unternehmen wie Bars, Diskotheken und die Veranstaltungswirtschaft geprüft werden, weil diese von der Pandemie besonders schwer und lange betroffen sind.

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

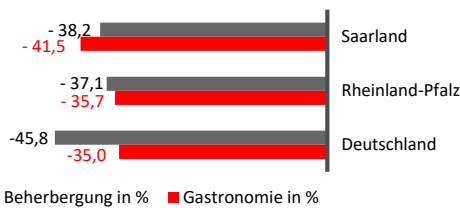
Ifo-Geschäftsklimaindex für Deutschland (Index 2015 = 100)



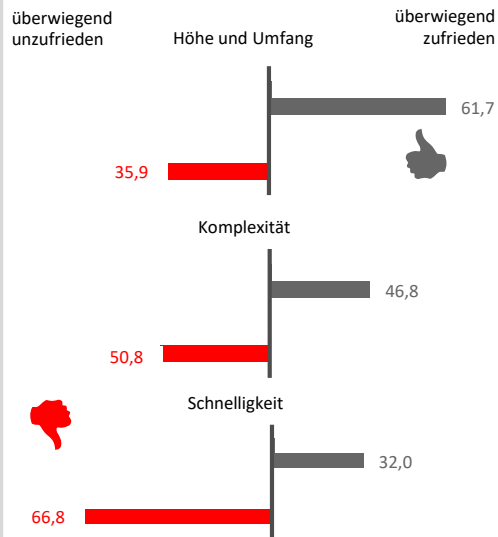
Auslastung 2020 (in %) und Veränderung ggü. 2019 (in %)



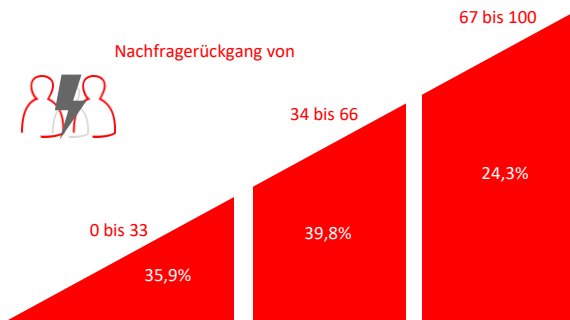
Reale (preisbereinigte) Umsatzentwicklung in Beherbergung und Gastronomie 2020 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



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



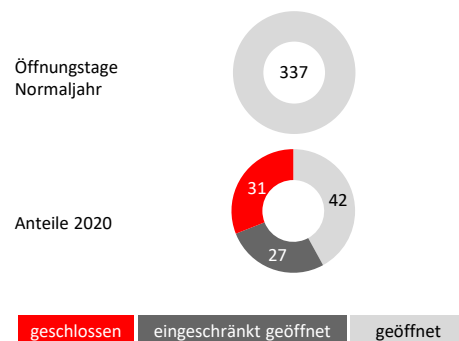
Wie hoch schätzen Sie den Nachfragerückgang (in %) im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr ein? (Gastgewerbe Deutschland im Januar 2021)



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

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

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



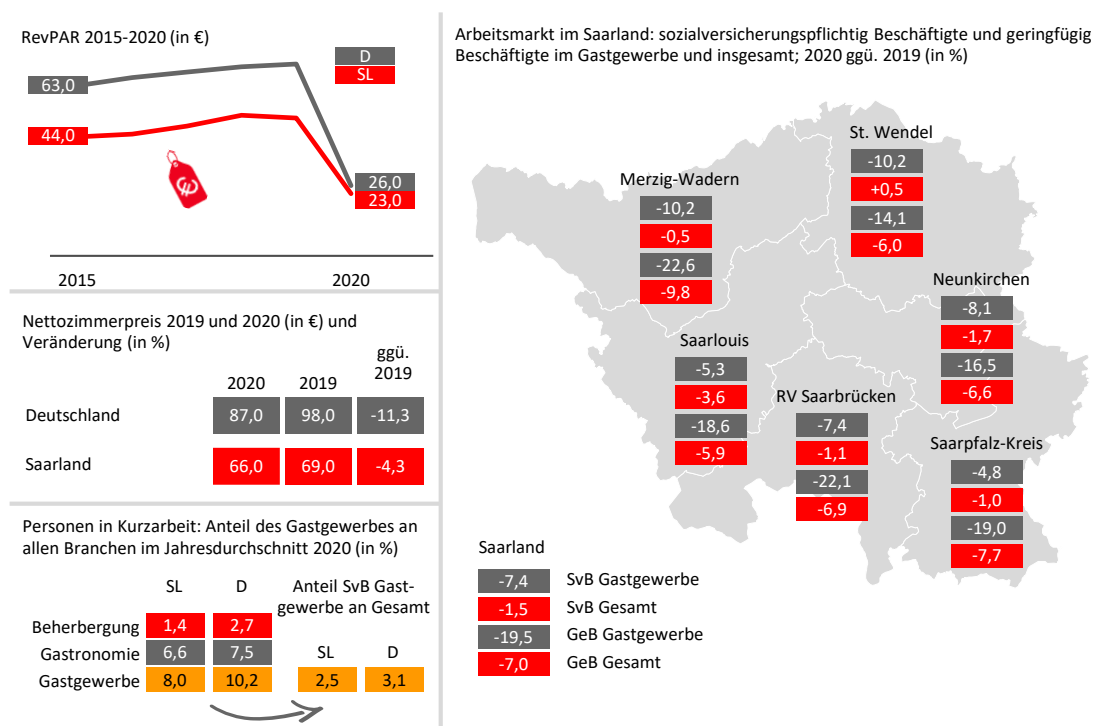
Quelle: dwif 2021 Daten: ifo Institut, Hotelverband Deutschland (IHA), Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt, DIHK, Ergebnisse einer dwif-Befragung bei Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben (Dezember 2020 bis Januar 2021)

Die beschriebenen Umsatzverluste im Beherbergungssegment sind nicht nur der gesunkenen Nachfrage und damit der rückläufigen Auslastung geschuldet, sondern auch Folge eines bundesweit geringeren Durchschnittspreises. Gerade in der Preispolitik sind Unterschiede zwischen Destinations- und Betriebstypen zu erkennen: Aufgrund der hohen Nachfrage konnten Hotelbetriebe in freizeittouristisch starken Destinationen – vor allem an der Küste und an Seen – ihre Preise während der Öffnungsphase sogar erhöhen. Betriebe, deren Konzept auf Geschäftsreisende und ausländische Gäste ausgerichtet ist (zum Beispiel Tagungs-, Messe- und Stadthotels), mussten deutliche Preisabschläge vornehmen.

Regional unterschiedliche Nachfrage wirkt sich auf die Zimmerpreise aus.

Die Angebotsstruktur im Saarland ist je nach Standort und Region auf Freizeit-, Gesundheits- und/oder auf geschäftlich motivierten Tourismus ausgelegt. So konnten einige Betriebe angesichts der vermehrten Inlandsnachfrage und des häufig einkalkulierten Hygieneaufschlages im Sommer höhere Preise durchsetzen als im Vorjahr. Insgesamt jedoch sanken die Zimmerpreise in der saarländischen Hotellerie, obwohl sie ohnehin zu den niedrigsten in Deutschland zählen, um -4,3 Prozent auf 66 Euro. Bundesweit war der Rückgang allerdings deutlich stärker (-11,3 Prozent), wenngleich auf höherem Niveau (im Durchschnitt 87 Euro). Offen bleibt, wie sich die Preise nach der Corona-Pandemie entwickeln werden. >> Abb. 10

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



Quelle: dwif 2021 Daten: IHA, Bundesagentur für Arbeit

Beherbergungsbetriebe erzielten fast zwei Drittel weniger Umsatz je Zimmer

Ein Blick auf den RevPAR – dem Umsatz je verfügbarem Zimmer – verdeutlicht die dramatische Situation für die Beherbergungsbetriebe. Einen RevPAR von 23 Euro erzielten die saarländischen Beherbergungsbetriebe im Jahresdurchschnitt 2020. Im Vorjahr lag der Wert noch bei 51 Euro. Es gibt keine konkrete Messlatte, wie hoch der RevPAR eines Betriebes sein muss, da hier interne Faktoren wie das Lohnniveau und der Umfang der Servicebereiche sowie externe Faktoren wie Saison und Zielgruppen eine Rolle spielen. Klar ist jedoch, dass es betriebswirtschaftlich unrentabel ist, den Betrieb bei einem RevPAR von unter 10 Euro aufrechtzuerhalten, was in den Lockdown-Monaten allerdings häufig der Fall war. >> Abb. 10

2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

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 Sparkassen-Tourismusbarometer aufbereitet sowie anonym, regionalisiert und typisiert ausgewiesen. In die folgenden Zeitreihenanalysen sind die Bilanzdaten von jährlich rund 7.750 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen.¹⁸ Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellen Daten aus dem Jahr 2019.¹⁹ Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

Umsatzrendite und Cash-Flow im Gastgewerbe leicht rückläufig

Die EBIL-Daten des Jahres 2019 sind noch unberührt von der Pandemie und ermöglichen somit eine Orientierung im Hinblick auf die Ausgangssituation der gastgewerblichen Betriebe. Die Gewinnmargen im Saarland sanken mittelfristig (seit 2014) von 8,3 Prozent auf 5,7 Prozent. Vor allem das Beherbergungssegment hat zu diesem Rückgang beigetragen. Hier fiel die Umsatzrendite um fast 5 Prozentpunkte, während die gastronomischen Betriebe in den vergangenen Jahren bei der Gewinnmarge sogar etwas zulegen konnten: Mit knapp 11 Prozent liegt die Umsatzrendite über dem bundesweiten Median (8,5 Prozent). Insgesamt aber ist sie nach wie vor zu niedrig. Während die besten Betriebe im Saarland Gewinnmargen von rund 13 Prozent und höher erwirtschaften können, erzielen die weniger leistungsfähigen Betriebe Werte von durchschnittlich 2,2 Prozent. >> Abb. 11

Ähnlich sieht es bei der Entwicklung der Cash-Flow-Rate aus, welche die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen abbildet. Sowohl mittelfristig als auch im Vergleich zum Vorjahr 2018 ist eine leicht rückläufige Tendenz zu beobachten. Im Median nahm die saarländische Cash-Flow-Rate seit 2014 um 4,6 Prozentpunkte ab. In Rheinland-Pfalz hat die Innenfinanzierungskraft in ähnlichem Maße nachgelassen (-4,4 Prozentpunkte); bundesweit ist der Rückgang schwächer (-1,8 Prozentpunkte). Bei der Cash-Flow-Rate erreichten die Gastronomiebetriebe mit 15,9 Prozent deutlich höhere Werte als die Beherbergungsbetriebe (6,4 Prozent). Insgesamt ist der Abstand zwischen den starken und den eher schwachen Betrieben zwar kleiner als bundesweit, aber die vergleichsweise leistungsstarken Betriebe erzielten einen geringeren Cash-Flow als der bundesweite Durchschnitt. Das bedeutet, dass sie auch einen geringeren Liquiditätspuffer für die Krise und somit einen etwas geringeren finanziellen Handlungsspielraum hatten. >> Abb. 11

Steigende Kosten in allen Bereichen

Häufig resultieren sinkende Umsatzrenditen und Cash-Flow-Raten auch aus höheren Aufwendungen im Unternehmen. Und tatsächlich ist die Gesamtaufwandsquote im saarländischen Gastgewerbe kurzfristig um 5,7 Prozentpunkte gestiegen. Alle hierin enthaltenen Aufwandsarten – Personal, Miete, Zinsen, Investitionen und Abschreibungen – stiegen 2019 an oder waren zumindest stabil. Daran hatten die Personalkosten mit einem Median von 36,7 Prozent des Umsatzes den größten Anteil. 2019 waren die Ausgaben für das gastgewerbliche Personal im saarländischen Gastgewerbe 3,0 Prozentpunkte höher als im Bundesgebiet; fünf Jahre zuvor war der Abstand ähnlich groß gewesen (+2,5 Prozentpunkte). Das heißt, dass die gastgewerblichen Betriebe im Saarland grundsätzlich mehr für Personal ausgeben (anteilig vom Umsatz) als der Bundesdurchschnitt. Mit der Einführung des Mindestlohns im Jahr 2015 hat sich der Personalaufwand zwar erhöht, doch höhere Gehälter machen die Branche mittelfristig attraktiver. Problematisch ist, dass viele Betriebe die erforderlichen Preiserhöhungen am Markt noch nicht durchgesetzt haben, beziehungsweise nicht durchsetzen konnten.

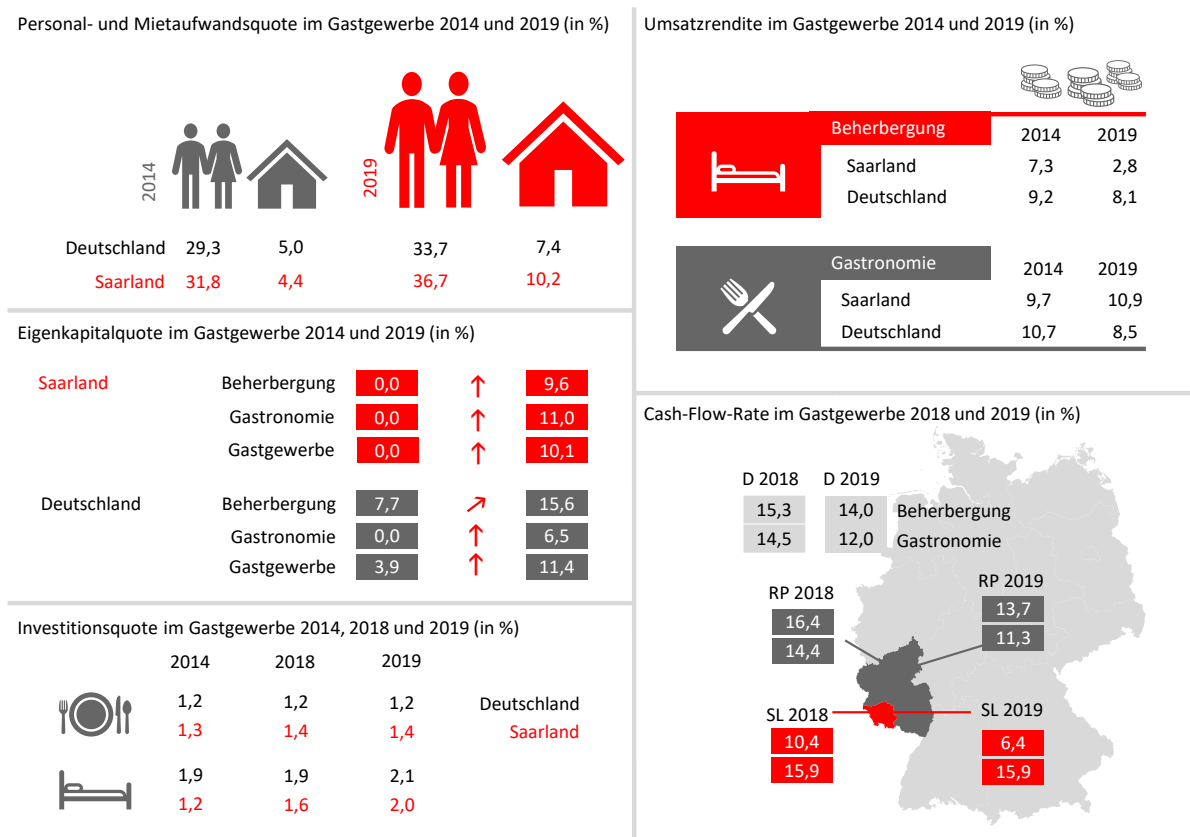
Unter den weiteren Aufwandsarten sind Mietkosten und Abschreibungen die größten Positionen. Seit 2014 ist der Mietaufwand fast kontinuierlich gestiegen. Auch hier lassen sich Unterschiede zwischen

¹⁸ Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2008 bis 2018

¹⁹ Für das Jahr, auf das sich die aktuellen Daten beziehen, ist der Datensatz noch nicht vollständig, da laufend weitere Jahresabschlüsse eintreffen. Der Erfassungsgrad liegt aber bei rund 40 Prozent; damit sind fundierte Aussagen möglich.

den Branchensegmenten erkennen: Die Gastronomie hat mit 5,5 Prozent eine deutlich niedrigere Mietquote als das Beherbergungssegment (12,8 Prozent), was häufig auf die dort üblichen Pachtmodelle zurückzuführen ist. Die Abschreibungsquoten für Beherbergung und Gastronomie im Saarland liegen unterhalb der bundesweiten Werte. Und obgleich die Ausgaben im Beherbergungssegment mit 3,1 Prozent anteilig höher sind als in der Gastronomie (2,6 Prozent), so liegen sie doch deutlich unter der bundesweit durchschnittlichen Abschreibungsquote von 4,9 Prozent, was wiederum auf ein generell niedrigeres Investitionsniveau hindeutet, ein Trend, der sich im Zuge der Corona-Pandemie vermutlich noch verstärkt hat.

Abb. 11: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Gastgewerbes im Saarland



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

2.3 Finanzielle Unterstützung gastgewerblicher Betriebe während der Krise

Finanzielle Hilfen waren und sind weiterhin notwendig

Aufgrund der Liquiditätsgpässe waren die Soforthilfe-Instrumente von Bund und Ländern aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig. Eine Online-Befragung des Sparkassen-Tourismusbarometers im deutschen Gastgewerbe hat das bestätigt: Mehr als 92 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass die finanziellen Mittel ihres Betriebes ohne Hilfen von außen nicht ausgereicht hätten, um die Krise zu überstehen. Dabei ging es vor allem um die staatliche Übernahme der Fixkosten wie Personalkosten und Mieten/Pachten.

Fast alle befragten Betriebe (95,1 Prozent) haben während der Corona-Pandemie Hilfen von Bund und Ländern in Anspruch genommen. Doch konzentrierten sich die Hilfsprogramme lange auf kleine und mittelständische Betriebe; größere Betriebe waren aufgrund der bis Ende 2020 geltenden Hilfsobergrenzen von den Maßnahmen ausgeschlossen. Die anhaltenden Umsatzausfälle haben aber auch diesen Betrieben zugesetzt, weshalb sie Unterstützung benötigten. Zwischenzeitlich besserte die EU nach und erhöhte die Grenze für Kleinbeihilfen von 0,8 auf maximal 2,0 Millionen Euro Zuschuss, so dass

auch größere Betriebe darauf zugreifen konnten. Dies hilft vor allem regionale Hotelketten und Systemgastronomen, die keine internationalen Geldgeber haben.

Kurzarbeitergeld ist das am häufigsten genutzte Hilfsangebot

Laut einer Umfrage der Allgemeinen Hotel- und Gastronomie-Zeitung (ahgz) nutzen alle befragten Hotelbetriebe das Instrument der Kurzarbeit. Auf diese Weise konnten Betriebe massiv Personalkosten einsparen und Entlassungen vermeiden. Der Bundesagentur für Arbeit zufolge wurde im Jahr 2020 deutschlandweit Kurzarbeit für rund 14,4 Millionen Personen angezeigt. Davon waren rund 1,5 Millionen Angestellte dem Gastgewerbe zugeordnet, also rund 10 Prozent, von denen wiederum eine Million in der Gastronomie tätig war. Damit ist das Gastgewerbe überproportional stark von der Kurzarbeit betroffen. Zum Vergleich: Insgesamt stellen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Gastgewerbe 3,1 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland.

Mit Höhe und Umfang der finanziellen Hilfen waren die befragten Betriebe überwiegend zufrieden: Knapp 62 Prozent gaben an, dass die errechneten Hilfsgelder für sie ausreichten. Vor allem die großzügig bemessenen November- und Dezember-Hilfen, die einen einmaligen Zuschuss von bis zu 75 Prozent des jeweiligen Vorjahresumsatzes bedeuteten, stimmten viele Betriebe zunächst optimistisch; doch dass die Hilfsgelder nur sehr schleppend ausgezahlt wurden, drückte die Stimmung erneut. Nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen gab an, mit der Geschwindigkeit der Hilfszahlungen überwiegend zufrieden gewesen zu sein. Viele Betriebe mussten monatelang mit Abschlagszahlungen auskommen, da die Anträge noch geprüft worden waren oder korrigiert werden mussten.

Corona-Hilfen: Zugangsbedingungen und Anträge waren zu unübersichtlich.

Die komplexe Beantragung war ein weiterer Aspekt, der nicht selten für Unzufriedenheit sorgte. Die gastgewerblichen Betriebe mussten sich in den vergangenen Monaten regelrecht durch einen Irrgarten der Möglichkeiten für finanzielle Unterstützung kämpfen. Weniger als die Hälfte der befragten Betriebe fand die Regelungen übersichtlich, dementsprechend waren mehr als die Hälfte der befragten Betriebe unzufrieden mit dem Antragsprozedere.

3 Qualität der Betriebe

Das Jahr 2020 hat Betriebe und Tourismusorganisationen in Sachen Qualitätsmanagement vor ganz neue Herausforderungen gestellt, denn das Qualitätsbewusstsein der Gäste ist womöglich noch höher als vor der Corona-Krise. Zumindest ihre Ansprüche hinsichtlich Hygienemaßnahmen, Maskenpflicht und Abstandsregeln sind gestiegen und haben Auswirkungen auf das individuelle Qualitätsempfinden. Die Tourismusorganisationen im Saarland gehen deshalb davon aus, dass Qualitätsmanagementsysteme bei vier von zehn Betrieben an Bedeutung gewinnen werden. Die Betriebe selbst sind da etwas zurückhaltender. Problematisch ist, dass deutschlandweit zwei von drei Betrieben infolge der Corona-Pandemie auf absehbare Zeit keine neuen Investitionen tätigen können. Insofern müssen die Tourismusorganisationen in puncto Qualität umso aktiver sein und ihren Anbietern beratend zur Seite stehen. Viele Tourismusorganisationen im Saarland haben diesen Bedarf bereits erkannt, denn im Jahr 2020 hat das Arbeitsfeld Qualitätsmanagement für knapp die Hälfte von ihnen an Bedeutung gewonnen.

Qualitätsmanagement wird immer wichtiger, aber noch nicht alle Destinationen und Betriebe sind entsprechend aktiv.

Gästezufriedenheit

Gäste einer Destination oder touristischen Einrichtung äußern ihre Zufriedenheit in vielfältiger Art und Weise. Doch Bewertungs- und Vergleichsportale sind nicht mehr wegzudenken. So bieten sie zum Beispiel einen tagesaktuellen Einblick in die Gästesicht auf einzelne Beherbergungsbetriebe. Online-Bewertungen geben den Reisenden somit Orientierung und spielen für die Reiseentscheidung mittlerweile eine große Rolle. Im Sparkassen-Tourismusbarometer können dank des Tools TrustYou Sentiment Analysis inzwischen auch Aussagen zu einzelnen Qualitätskategorien getroffen werden.

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 Unterkunftsbetrieben auf einer Skala von 0 Punkten (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung) ab. Der TrustScore stellt eine Art Gütesiegel dar: Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde. Der TrustScore bezieht sich jeweils auf die Bewertungen der vergangenen 24 Monate.

TrustYou Sentiment Analysis

Die sogenannte Sentiment Analysis erfasst auch die in den Freitexten der Bewertungsportale geäußerten Gästemeinungen 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 (Re-)Investitionsbedarfe hinweisen. So sind zum Beispiel Daten für die Kategorien Zimmer, Service, Preis sowie Essen und Trinken verfügbar. Wichtig: Aus dem Durchschnitt der Kategoriewerte ergibt sich nicht direkt der Gesamt-Score.

Die Gästezufriedenheit im Saarland hatte sich in den letzten Jahren stetig verbessert. 2017 hatte der TrustScore bei 83,5 Punkten gelegen, 2019 mit 84,1 Punkten noch 0,6 Punkte höher. Mittlerweile hat sich die Corona-Pandemie allerdings auch negativ auf die Zufriedenheit der Gäste ausgewirkt. Im Saarland (-0,3 Punkte) wie deutschlandweit (-0,6 Punkte) ist der TrustScore im Jahr 2020 gesunken. Im Bundesvergleich liegt das Saarland zwar weiterhin unter dem Durchschnitt von 85,8 Punkten, konnte den Abstand aber immerhin leicht verringern. Damit belegt das Saarland nach wie vor Platz 11 im Bundesländerranking vor den städtisch geprägten Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Hessen sowie den drei Stadtstaaten.

Der Blick in die einzelnen Kategorien der Sentiment Analysis zeigt die Stärken, aber auch die Problemfelder im Saarland auf.

- Das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Internetanbindung scheinen aus Sicht der Gäste kein Problem zu sein. Beim Preis-Leistungs-Verhältnis übertrumpft das Saarland erstmals alle anderen Bundesländer und belegt Platz 1. Ein deutlicher Sprung nach vorn nach dem sechsten Platz im Vorjahr. Auch bei der Internetanbindung hat sich das Saarland deutlich verbessert und belegt nun Platz 2.
- Im Bereich Hardware aber besteht im Saarland besonders großer Handlungsbedarf. Zimmer, Außenanlagen und das Hotel insgesamt werden deutlich schlechter bewertet als in vielen anderen Bundesländern und Destinationen. Gerade im Bereich Zimmer schneidet das Saarland mit 6,0 Punkten unter dem deutschen Durchschnitt auffallend schlecht ab.
- Bei der Servicequalität im Saarland gibt es ebenfalls noch Potenzial. Das Saarland liegt mit 90,7 Punkten zwar nur 0,8 Punkte unter dem bundesweiten Durchschnitt. Dennoch bedeutet das Platz 10 im Bundesländerranking und damit einen Platz weniger als im Jahr zuvor.
- Ebenfalls problematisch aus Sicht der Gäste: die Location. Damit wird das Umfeld der Beherbergungsbetriebe bewertet, insbesondere die öffentliche Infrastruktur. Hier liegt das Saarland auf den hinteren Plätzen unter den Bundesländern. An dieser Stelle sind somit weniger die Betriebe selbst gefragt als das Land, die Tourismusorganisationen und die Kommunen. Sie sind es, die entsprechend attraktive Infrastruktur- und Umfeldbedingungen für die Gäste bieten müssen, ob über die innerörtliche Atmosphäre oder die Aufwertung der Ortsbilder.
- Auch im Hinblick auf die Umsetzung der Hygienemaßnahmen in den Betrieben ist im Saarland aus Sicht der Gäste noch einiges zu tun. Hier belegt das Saarland ebenfalls einen Platz im hinteren Drittel.
>> Anhang 19

Ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis ist grundsätzlich eine positive Entwicklung im Saarland. Es deutet aber auf Möglichkeiten einer moderaten Preisanpassung hin, die den Betrieben helfen kann, den notwendigen Puffer für Investitionen in Personal und Hardware aufzubauen. Auf diese Weise ließen sich langfristige Qualitätsverbesserungen erzielen.

Neue Kategorie 2021: CovidScore

Angesichts der Corona-Pandemie hat TrustYou den CovidScore als neue Kategorie der Sentiment Analysis eingeführt. Dieser bewertet alle in Bewertungsportalen zum Thema Hygiene, Sauberkeit und Gesundheitsschutz geäußerten Meinungen.²⁰

Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme

2021 hat sich die Klassifizierungs- und Zertifizierungsmüdigkeit im Deutschland-Tourismus fortgesetzt. Die Zahl der DTV-klassifizierten Ferienhäuser und -wohnungen ist in den vergangenen fünf Jahren um 22,0 Prozent zurückgegangen, obwohl die angebotenen Einheiten laut amtlicher Statistik mehr oder weniger stabil geblieben sind. Im Saarland gingen die Klassifizierungen seit 2016 mit -22,7 Prozent ähnlich stark zurück. 2021 lag der Rückgang mit -11,7 Prozent etwas deutlicher über dem Bundesniveau. Bei den DEHOGA-klassifizierten Betrieben im Saarland gab es in den vergangenen Jahren nur einen leichten Rückgang um -4,1 Prozent (D: -9,8 Prozent), was drei Betrieben entspricht.²¹

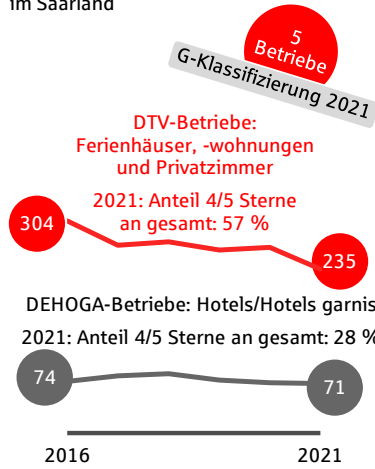
Der Anteil der 4- und 5-Sterne-Unterkünfte im Saarland steigt seit Jahren, und zwar sowohl bei der DTV- als auch bei der DEHOGA-Klassifizierung, trotzdem liegt er bei beiden Klassifizierungen immer noch unter dem Bundesdurchschnitt (DEHOGA: 35,7 Prozent, DTV: 59,8 Prozent). Bei der DEHOGA-Klassifizierung ist das Saarland mit 28,2 Prozent sogar auf dem vorletzten Platz im Bundesländerranking, bei der DTV-Klassifizierung bewegt es sich mit 57,4 Prozent im Mittelfeld.

²⁰ www.trustyou.com

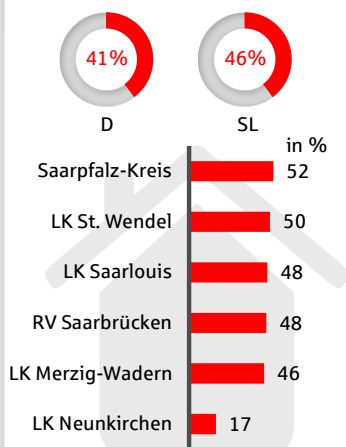
²¹ Hinweis: Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie konnten nach Angaben einiger Klassifizierungs- und Labelträger nicht alle notwendigen Inspektionen durchgeführt werden, die Grundlage für die Klassifizierung und Vergabe der Label sind. Die aktuellen Daten geben somit eine Orientierung und generelle Trends wieder, sollten aber gerade bei kleineren Abweichungen derzeit nicht überbewertet werden.

Abb. 12: Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Saarland-Tourismus

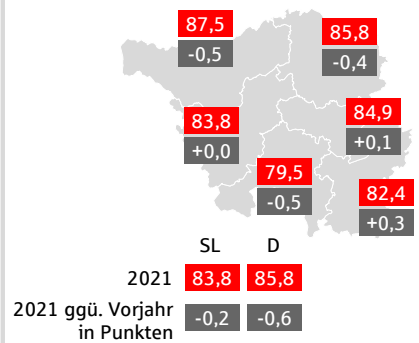
Entwicklung der klassifizierten Betriebe im Saarland



Anteil DEHOGA-zertifizierter Betriebe an Hotels (garnis) im Saarland 2021

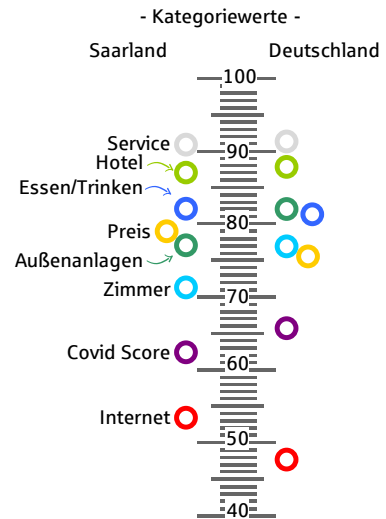
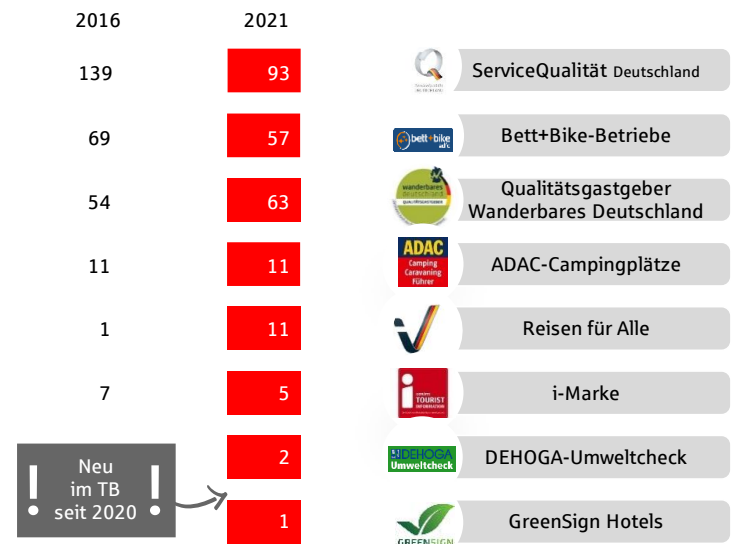


TrustScore 2021, Punktzahlen von 0 bis 100



TRUSTYOU

Ausgewählte Qualitätsinitiativen im Saarland: Entwicklung der Teilnehmerbetriebe



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

Offizielle Hotelsterne auf Google

Seit Juli 2020 darf die Suchmaschine Google in Deutschland gelegene Hotels nur noch als Sterne-Hotels anzeigen, wenn diese tatsächlich über eine offizielle Sterneklassifizierung verfügen. Deshalb liefert die Deutsche Hotelklassifizierung inzwischen tagesaktuelle Klassifizierungsdaten an Google.²²

²² www.hotelstars.eu

Auch bei der Qualitätsinitiative ServiceQ nehmen die Teilnehmerzahlen weiter ab. Deutschlandweit und auch im Saarland schied in den vergangenen fünf Jahren jeder dritte ServiceQ-Betrieb aus. Somit gibt es im Saarland (Stand: Januar 2021) 93 Betriebe, die an der Qualitätsinitiative ServiceQ teilnehmen. Bei den absoluten Zahlen liegt das Saarland auf Platz 8 im Bundesländerranking und damit noch vor wesentlich größeren Bundesländern wie Hessen, Thüringen und Schleswig-Holstein. Entgegen dem bundesweiten Trend hat die Beliebtheit der i-Marke-Zertifizierung in den vergangenen Jahren im Saarland leicht abgenommen. 2021 tragen fünf Tourist-Informationen das Siegel, also zwei weniger als 2016.

Das Saarland auf dem Saarland-Radweg erkunden

2021 präsentierte der ADFC attraktive Fahrradreiseziele in Deutschland, mit dabei der Saarland-Radweg. Mit 4 Sternen ausgezeichnet, zählt der Radweg zu den ADFC-Qualitätsradrouten. Auf 350 Kilometern führt die Strecke durch abwechslungsreiche Landschaften des Bundeslandes. Zu den Strecken-Highlights zählen der Europäische Kulturpark Bliesbruck-Reinheim, der Bostalsee und die Völklinger Hütte.²³

Die Themenlabel im Aktivbereich – Wanderbares Deutschland und Bett+Bike – entwickeln sich unterschiedlich. Das Label für wanderfreundliche Unterkünfte hat sich, anders als in Deutschland insgesamt, positiv entwickelt. 2021 sind es 63 Gastgeber, 2016 waren es 54 Betriebe. Das Label Bett+Bike hingegen setzt im Saarland den rückläufigen Trend fort: 2021 gibt es 57 Bett+Bike-Betriebe und damit zwölf Betriebe weniger als 2016. Gerade vor dem Hintergrund des Outdoor- und Aktivtrends sollten diese Label in den kommenden Jahren nicht vernachlässigt werden. Weiter an Zuspruch gewinnt die Zertifizierung „Reisen für Alle“: Elf Betriebe, das sind acht mehr als im Vorjahr, haben sich dem Thema verschrieben.

Nachhaltigkeitslabel gewinnen deutschlandweit an Bedeutung.

Auch die Zahl der zertifizierten touristischen Betriebe im Bereich Umweltschutz wächst. Wenngleich die absoluten Teilnehmerzahlen an den Zertifizierungen DEHOGA-Umweltcheck und GreenSign noch niedrig sind, so zeigt diese bundesweite Entwicklung, dass Nachhaltigkeit bei Reisen ein Thema mit Potenzial ist. Sehr positiv zu bewerten ist vor diesem Hintergrund die Tatsache, dass das Saarland das erste über TourCert ausgezeichnete Bundesland als nachhaltiges Reiseziel ist.

²³ www.adfc.de

IV RESILIENZ IM TOURISMUS: DESTINATIONEN UND BETRIEBE AKTIV STEUERN – NICHT NUR IN KRISENSITUATIONEN

1 Einleitung

„Einer der größten Verlierer in dieser Krise ist das Wort ‚unmöglich‘.“²⁴

Seit März 2020 beherrscht die Corona-Pandemie Gesellschaft und Wirtschaft. Es ist eine Zeit der Ungewissheit und Entbehrungen, aber auch neuer Aufgaben und Möglichkeiten. Die Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit von Betrieben radikal verschärft. Jetzt geht es nicht mehr nur um Anpassung, sondern auch um die Existenz: Wie schafft es die Branche, die Krise zu überstehen? Ist sie (ausschließlich) ausgeliefert und abhängig von staatlichen Regulierungen, von Lockdown- und Öffnungszyklen, Test-, Impfverfahren und -quoten, Überbrückungshilfen und Krediten, oder bleibt sie selbst handlungsfähig?

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

Die Optimisten freuen sich auf neue Chancen, die Ängstlichen fürchten sich vor Verfall, dazwischen existieren so viele Varianten, wie es Menschen gibt. In jedem Fall tangiert die Krise unser Innerstes, sie berührt, erschüttert, bewegt, inspiriert unsere Seele, je nach individueller Disposition. Worauf es jetzt letztlich ankommt, ist Widerstandsfähigkeit als Basis für Überlebensfähigkeit, die Stärkung unseres seelischen Immunsystems oder mit einem Wort: Resilienz. Widerstandsfähigkeit allein reicht jedoch nicht aus; Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind weitere Kompetenzen für Menschen, Betriebe und Tourismusorganisationen bei der Krisenbewältigung.

2 Resilienz: Die psychische Widerstandskraft

Der Resilienzbezug

Das Wort Resilienz (lateinisch *resilire* = zurückspringen, abprallen) entstammt der Materialkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Körpers, sich unter Druck zu verformen und anschließend wieder in die Ursprungsform zurückzukehren, ohne Schaden zu nehmen (zum Beispiel Schwamm oder Gummi). In der Individualpsychologie bezeichnet Resilienz entsprechend die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen oder -phasen ohne seelische Beeinträchtigungen zu überstehen. Entwicklungspsychologen gingen Mitte der siebziger Jahre der Frage nach, weshalb zwei Drittel aus einer Stichprobe stark benachteiligter Kinder auf Hawaii (Armut, Gewalt, Missbrauch, Alkoholismus, mangelnde Bildungschancen) im Verlauf ihres Lebens an diesen Bedingungen scheiterten, während es rund ein Drittel schaffte, sich bei gleich schlechten Rahmenbedingungen psychisch gesund zu entwickeln.²⁵ Weitere Studien führten schließlich zu einem Blick auch auf Erwachsene und dabei zur grundsätzlichen Identifikation resilienz-fördernder Persönlichkeitseigenschaften.

Die sieben Faktoren der Resilienz

Aus verschiedenen Studien zu den Eigenschaften resilienter Menschen lassen sich sieben gleich gewichtete Faktoren ableiten²⁶ und in den Kontext von Menschen in (nicht nur krisenbedingten) Veränderungsprozessen und Organisationsentwicklungen stellen:

- die Fähigkeit zur Akzeptanz der aktuellen Situation, statt zu hadern und zu lamentieren;
- Selbstwirksamkeit und das Verlassen der Opferrolle statt Schuldzuweisung an Dritte
- (Eigen-)Verantwortung übernehmen, statt auf Rettung durch Dritte zu hoffen
- Optimismus statt Pessimismus
- pragmatische Lösungsorientierung statt redundantes Probleme wälzen

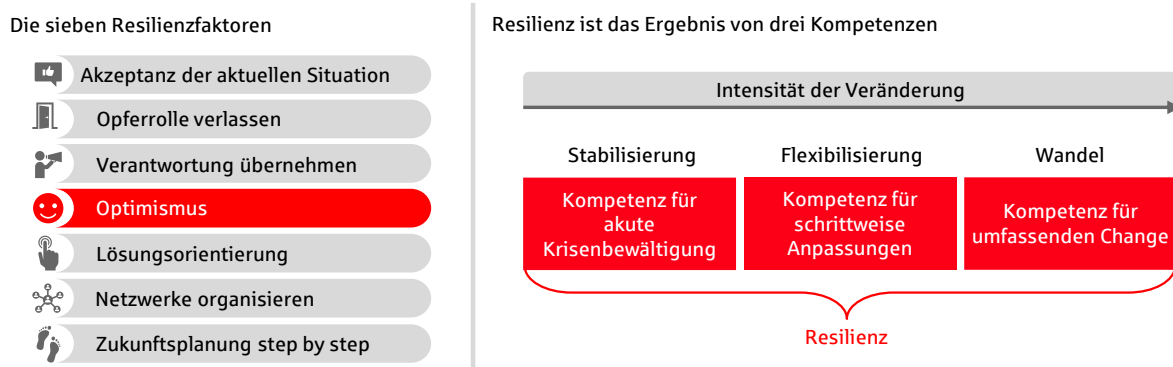
²⁴ Martenstein, H.: Über ambivalente Corona-Gefühle – und ein Vorschlag für eine neue Grußformel, ZEIT Magazin, Nr. 15, 2.4.2020, S. 8

²⁵ Werner, E.: *The Children of Kauai*, 1977

²⁶ Dwif 2021, adaptiert nach Heller, J.: *Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte*, Zürich 2015, S. 17

- aktive Netzwerkwerkorientierung statt Einzelkämpfertum
- strikte Zukunftsorientierung statt lähmendes Zurückschauen

Abb. 13: Resilienzfaktoren und Kompetenzen für dynamische Resilienz



Quelle: dwif 2021, verändert nach Heller²⁷ sowie Tanner et al.²⁸

Diese Faktoren sind zwar intuitiv selbsterklärend, kurze Erläuterungen tragen jedoch zu einem tieferen Verständnis bei, vor allem in Hinblick auf Unternehmen und Organisationen.²⁹ Entscheidend ist der Hinweis, dass nicht Unternehmen oder Organisationen per se resilient sein können, sondern dass dazu immer resiliente Menschen nötig sind, die diese führen oder in ihnen arbeiten.

- Akzeptanz – seitens der Führungskräfte wie aller Mitarbeitenden – bezieht sich auf die aktuelle Situation des Unternehmens, aber auch auf die jeweilige Lage jedes Mitarbeitenden, von der Führungskraft bis zu den Auszubildenden.
- Wer an seine Selbstwirksamkeit glaubt, verlässt die Opferrolle, und das ist notwendig, damit die Menschen in Unternehmen auch in Krisenzeiten gemeinsam anpacken. Sie müssen davon überzeugt sein, dass ihr Handeln sinnvoll ist, Wirkung zeigt und die Dinge zum Guten verändert.
- Die Verantwortung für das eigene Leben und das (eigene) Unternehmen zu übernehmen verlangt die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dazu gehört die Bereitschaft, einfach mal auszuprobieren in dem Bewusstsein, aus Fehlern zu lernen („gescheiter scheitern“).
- Optimistisch zu sein bedeutet nicht, Wolkenkuckucksheime zu bauen. Ein an der Realität orientierter Optimismus basiert auf positiven Emotionen, die man bei sich selbst und bei anderen weckt, „um Zuversicht zu haben und das Licht am Ende des Tunnels zu sehen“³⁰.
- In der Lösungsorientierung spiegelt sich die Haltung wider, dass Probleme grundsätzlich lösbar sind, sowie die Fähigkeit, alte Wege zu verlassen, um neue Wege der Problemfindung zu suchen. Wer lösungsorientiert agiert, richtet den Blick zudem konsequent in die Zukunft.
- Für Netzwerke zu sorgen, sich in diesen zu bewegen und von ihnen zu profitieren, setzt – gerade bei Führungskräften – die Fähigkeit voraus, sowohl in gutem Kontakt mit sich selbst zu sein, als auch auf Menschen zuzugehen, die anders „ticken“ als man selbst, auf Mitarbeitende ebenso wie auf Unterstützer und Partner aller Art.
- Zukunftsorientierung ergänzt die Lösungs- um die Zielorientierung und damit um die Fähigkeit, gerade in Krisenzeiten Visionen zu entwickeln und diese im Sinne der systemischen Schleife umzusetzen (Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Handlungsoptionen finden und priorisieren, Veränderungen ausprobieren und weitere). Hinzu kommt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zur Impulskontrolle, das heißt, die akute Bedürfnisbefriedigung wird aufgeschoben, wenn die Erfolgsaussichten und damit die gefühlte Belohnung dadurch steigen.³¹

²⁷ Heller 2015, S.17

²⁸ Tanner 2017, S.10

²⁹ Details vgl. Heller 2015, S. 16-20

³⁰ ebd., S. 17

³¹ ebd., S. 19

Drei Kompetenzen von Unternehmen und Organisationen für dynamische Resilienz

Seit gut 30 Jahren und verstärkt in der letzten Dekade hält die Resilienzforschung Einzug in die Analyse von Unternehmen und Organisationen. Es geht darum herauszufinden, wie Systeme (Unternehmen, Organisationen) in einer volatilen und immer komplexeren Welt bestehen können; in einer Welt, die mit der Pandemie noch unübersichtlicher, chaotischer und oftmals existenzbedrohend geworden ist. Die funktionale Resilienz, die in erster Linie danach fragt, wie ein System trotz Krisen stabil bleiben und sein ursprüngliches statisches Gleichgewicht „danach“ zurückerlangen kann, wurde folgerichtig abgelöst durch das Konzept der dynamischen Resilienz. Dieses geht davon aus, dass Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren heute grundsätzlich dynamisch sind, weshalb es darauf ankommt, mit der Dynamik optimalerweise mitzuschwingen (Bambusprinzip), um so in jeweils neue Gleichgewichte zu gelangen. Da diese gemäß Definition stets nur temporär sein können, liegt die Kernkompetenz von Systemen heute tatsächlich in dem, was man unter der Parole „den Wandel gestalten“ kennt. Insofern ist eine Krise lediglich ein Sonderfall permanent dynamischer Umfeldentwicklung, wenngleich ein mitunter nach Art und Dauer extremer.³²

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

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

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

Angesichts der skizzierten dauerhaften Dynamik ist eine dritte, heute immer gewichtigere Resilienzkompetenz gefragt: die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change, sprich zur grundsätzlichen Neuausrichtung, zum Verlassen alter Gleise, was über eine schrittweise Anpassung weit hinausgeht. Eine Schlüsselrolle spielen neben der Fähigkeit zu Weitsicht und Visionen insbesondere Kompetenzen wie Netzwerk- und Beziehungsmanagement, und zwar sowohl nach innen wie auch nach außen. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen dazu bereit und in der Lage sein, sich von Gewohntem zu verabschieden, um mit Kreativität neue Dimensionen anzustreben und zu erreichen. Dazu braucht es Change-orientierte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Methoden, aber auch Marktgespür, Techniken und Netzwerke. Vor allem das Management tragfähiger Netzwerke gewinnt zunehmend an Bedeutung. Allein und isoliert, so zeigen Forschung und Lebenserfahrung gleichermaßen, werden wir es kaum schaffen – als Individuen ebenso wenig wie als Unternehmen.

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

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

³² vgl. Tanner, Th., Bahadur, A., Moench, M.: Challenges for resilience policy and practice; Working Paper 2017; www.researchgate.net/publication/319645442

3 Tourismusorganisationen

3.1 Saarländische Tourismusorganisationen im Krisenmodus

Wie die Tourismusorganisationen im Saarland mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie umgehen und ihre Destinationen in diesen anspruchsvollen Zeiten steuern, zeigen die Erhebungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers. Im Anschluss an die Befragung von Orten und Regionen wurden relevante Aspekte in Einzelgesprächen mit touristischen Organisationsvertretern vertieft. Gedankt sei daher allen Befragungsteilnehmern und Gesprächspartnern, die mit ihrer Auskunftsbereitschaft dazu beigetragen haben, die aktuelle Situation im Saarland abzubilden.

Frühere Krisenerfahrungen helfen derzeit nur bedingt weiter.

Die Corona-Pandemie ist natürlich nicht die erste Krise, in der sich der Tourismus behaupten muss. Knapp ein Drittel der Tourismusorganisationen in anderen Barometer-Bundesländern gibt an, dass man bereits vor der Corona-Pandemie mit Krisen konfrontiert war. Dazu gehören insbesondere Naturereignisse wie Hochwasser, extreme Trockenheit, die Borkenkäferproblematik und die Vogelgrippe. Auch finanzielle Probleme und Personalmangel zählen zu den bekannten Herausforderungen. Anders dagegen im Saarland: Hier verneinen alle befragten Organisationen frühere Krisenerfahrungen. Auch ist offensichtlich, dass die Dimension der Corona-Pandemie nicht mit früheren Krisen oder dauerhaften Engpässen vergleichbar ist, weshalb frühere Krisenerfahrungen nur bedingt ein Garant für einen erfolgreichen Umgang mit der aktuellen Pandemie sind.

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

Trotz der zahlreichen negativen Auswirkungen, mit denen die Branche wegen der Pandemie zu kämpfen hat, erkennen die Tourismusorganisationen im Saarland auch positive Effekte. So haben Outdoor- und Natursegmente einen Schub bekommen; denn die Nachfrage nach Campingplätzen, Ferienwohnungen und Ferienhäusern, Wasser-, Rad- und Wandertourismus sowie generell nach Aktivitäten in der Natur schnellte in die Höhe, sobald das Reisen wieder möglich war. Zugleich ist das Interesse regionaler Gäste stark gestiegen; Nahziele und Inlandsurlaub sind gefragter denn je. Vielfach konnten die Orte und Regionen neue Nachfrager aus dem Inland gewinnen, die unter normalen Umständen wohl kaum dort Urlaub gemacht hätten.

Verschiebung der Rollen und Aufgaben von Tourismusorganisationen

Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Aufgabenschwerpunkte der saarländischen Tourismusorganisationen verstärkt in Richtung Management verschoben. Das betrifft vor allem die Digitalisierung: Mehr als 90 Prozent der Befragungsteilnehmer geben an, dass deren Bedeutung zugenommen hat. Zu Beginn der Pandemie lag dieser Wert zwar noch deutlich niedriger, aber immer noch an der Spitze jener Aufgabenbereiche mit gesteigerter Relevanz. Darüber hinaus ist das Innenmarketing weiter ins Zentrum gerückt. Insbesondere die Kommunikation mit öffentlichen Stellen wie Behörden und Kommunen hat im Zuge der Pandemie nochmals stark an Gewicht gewonnen. Außerdem geben die saarländischen Tourismusorganisationen an, dass die Attraktivitätserhöhung bestehender und die Entwicklung neuer Infrastruktur wichtiger geworden sei. Und auch das Thema Nachhaltigkeit hat innerhalb der Aufgabenbereiche einen deutlich höheren Stellenwert bekommen. Insgesamt übernehmen die Tourismusorganisationen mit ihrem Krisenmanagement zweifellos eine relevante Rolle bei der Steuerung der Destinationen in einer besonders anspruchsvollen Situation, wodurch sie bei Leistungsträgern und Politikern zumindest temporär auch an Sichtbarkeit und Akzeptanz gewonnen haben.

Akutmaßnahmen in der Krise: Marketing und Hygiene im Fokus

Nach einem ersten Schockmoment und einer kurzen Zeit, in der überwiegend reagiert wurde, haben die Tourismusorganisationen im Saarland teilweise Krisenteams gebildet, um angesichts der aktuellen Herausforderungen auch aktiv agieren zu können. Obgleich es mancherorts Versuche gab, die Touris-

tiker für andere Tätigkeiten in der Verwaltung abzuordnen, hatten sie nach dem anfänglichen Ohnmachtsgefühl vielfach mehr zu tun als vorher und konnten sich schnell darauf konzentrieren, mit eigenen Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise beizutragen. Im Außenmarketing haben mehr als 90 Prozent der Befragten ihre Aktivitäten zeitweise ausgesetzt, es mitunter auch an die aktuelle Lage angepasst. So wurde beispielsweise eine Zeitungsbeilage unter dem Motto „Urlaub Dahemm“ realisiert und für die Landeshauptstadt die Online-Kampagne #VISIT.SAARBRUECKEN vorgezogen, um spezielle Einzugsgebiete verstärkt anzusprechen, als das Reisen zwischenzeitlich wieder möglich war.

Zudem stand die Umsetzung der geltenden Hygienevorgaben als wichtige Akutmaßnahme im Fokus, also Abstandsmarkierungen, Desinfektionsmaßnahmen sowie Schutzvorrichtungen, um der Ausbreitung des Virus entgegenzuwirken. Die Tourismusorganisationen setzten zunächst in erster Linie Verordnungen um, schlossen ihre Einrichtungen und sagten Veranstaltungen ab. Die Arbeitsplätze ihrer Teammitglieder wurden möglichst schnell ins Homeoffice verlagert, was bis dahin vielerorts schlicht nicht üblich und somit weder Hard- noch Software darauf ausgerichtet war. Während einzelne Mitarbeiter das Arbeiten von zu Hause aus bereits kannten und in manchen Fällen kurz vorher neue Ausstattung angeschafft worden war, liehen andere ihre PCs aus dem Büro aus oder nutzten ihre privaten Geräte. Diese Maßnahme ließ sich so oder so ähnlich auch anderswo vielfach beobachten. Im Vergleich zu den anderen Barometer-Bundesländern fällt jedoch auf, dass dort die Umsetzung der Hygienevorschriften als noch wichtiger bewertet wurde und an erster Stelle der umgesetzten Akutmaßnahmen stand. Darüber hinaus haben viele saarländische Tourismusorganisationen coronabezogene Kommunikations- und Informationsoffensiven nach außen durchgeführt, indem sie unter anderem aktuelle Informationen zu geöffneten Betrieben und Zugangsbeschränkungen sowie Verhaltenshinweise veröffentlicht haben. >> Abb. 14

Miteinander statt gegeneinander: Belastbare Netzwerke helfen in der Krise.

Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, dass gut gepflegte und belastbare Beziehungen in Krisensituationen von herausragender Bedeutung sind: Neun von zehn Befragten geben an, dass ihre bestehenden Kooperationspartner und Netzwerke bei der Bewältigung der aktuellen Lage hilfreich waren. Tatsächlich ist eine Krise solchen Ausmaßes auch kaum allein zu bewältigen. Vielmehr sind die Akteure auf einen funktionierenden Informationsfluss, regelmäßigen Austausch und die Unterstützung durch starke Partner angewiesen. So gab die Tourismus Zentrale Saarland in der Recoveryphase einen Leitfaden für Kommunen zur Orientierung heraus. Zudem bot die Geschäftsführung eine telefonische Sprechstunde für die touristischen Leistungsträger an, um in dieser herausfordernden Situation direkt und bilateral Austausch, Beratung und Vernetzung zu ermöglichen. Grundsätzlich trugen die eigenen Netzwerke in den Orten und Regionen, aber auch darüber hinaus dazu bei, jederzeit aktuelle Informationen und neue Impulse zu erhalten. Sie gewährleisteten eine abgestimmte Vorgehensweise der Akteure sowie eine Rückkopplung zur Umsetzung möglicher Maßnahmen. Der ständige Austausch auf Landes- und Bundesebene in den verschiedenen Fachausschüssen sowie die Informationsweitergabe von der Landes- über die Kreisebene bis hin zu den Kommunen (und umgekehrt) funktionierten und wurden als sehr hilfreich empfunden. Abgesehen davon vermittelten die Netzwerke ein Wir-Gefühl und boten die Chance, Seite an Seite durch die herausfordernde Situation zu steuern.

So gesehen spitzt sich in der Krise Gutes wie Schlechtes nochmals zu: Starke Netzwerke werden stärker, während sich (latente) Bruchstellen vergrößern. Ein Befragungsteilnehmer verweist darauf, dass bereits vorher eine gute Zusammenarbeit mit Partnern und Kollegen in der Region bestand, die in der Pandemie dank Videomeetings beibehalten werden konnte. Die Tourismusorganisation machte mit Webinaren, Tutorials, Orientierungshilfen, Leitfäden und digitalen Workshops auch Angebote zur Wissensvermittlung, um die Partner in der Krisensituation zu unterstützen. Aufgrund der Ausnahmesituation und ohne persönliche Treffen wurde es teilweise jedoch als etwas schwieriger empfunden, bestehende Netzwerke zusammenzuhalten. Knapp die Hälfte der Tourismusorganisationen konnte allerdings auch neue Netzwerke knüpfen, vorrangig innerhalb der Branche, vereinzelt in anderen Bereichen wie Umwelt und Klimaschutz.

Hinterfragen von Routinen und Entwicklung neuer Aktivitäten

Bezogen auf ihre eigene Organisation sehen die Touristiker im Saarland durchaus auch positive Effekte der aktuellen Krise. So konnten sie nicht nur vieles abarbeiten und die kommende Saison mit Urlaubsangeboten organisieren; die dynamische Situation trainierte auch die Lernfähigkeit, Flexibilität und Kreativität der Akteure. Nachdem die Pandemie anfangs von Schließungen, Absagen und der Umsetzung neuer Verordnungen geprägt war, waren doch im Laufe der Monate die Gelegenheit und ausreichend Zeit vorhanden, sich der Entwicklung neuer Ideen zu widmen. Darüber hinaus eröffnete der abrupte Stopp der täglichen Arbeitsroutine die Möglichkeit, bisherige Arbeitsweisen und Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen.

Mehr als sechs von zehn Organisationen im Saarland wollen auch künftig Änderungen umsetzen bzw. beibehalten. Bisher übliche Printprodukte und Messeteilnahmen wurden teilweise kritisch hinterfragt und reduziert. Hier bewies die Pandemie mit ihren eingeschränkten Vorausplanungsmöglichkeiten und abgesagten Präsenzveranstaltungen vielerorts, dass ein Verzicht machbar und auch für die Zukunft denkbar ist. Einen spürbaren Schub erfuhr hingegen die (interne und externe) Digitalisierung der Organisationen. Die Pandemie verstärkte die Notwendigkeit von Online-Präsenz und -Buchbarkeit und trug dazu bei, dass vormals eher skeptische Akteure zunehmend die Vorteile digitaler Prozesse erkannten, woraufhin sie ihre entsprechenden Kompetenzen erweiterten. Arbeitssitzungen und Schulungen im virtuellen Raum abzuhalten, erwies sich häufig als überraschend einfach; außerdem spart es Zeit und Reisekosten – und verbessert nicht zuletzt die eigene Ökobilanz, wie ein Befragungsteilnehmer anmerkte. Die erprobten Homeoffice-Regelungen sowie flexiblen Arbeitszeitmodelle mit digitalem und mobilem Arbeiten werden vielerorts auch künftig, zumindest in abgeschwächter Form, weitergeführt. Die außergewöhnliche Pandemiesituation hat also dazu beigetragen, dass die entsprechenden Erfahrungen, die Akzeptanz und sukzessive auch die notwendige Ausstattung mehrheitlich vorhanden sind. Trotzdem wünschen sich einige Mitarbeitende, wenigstens zeitweise ins Büro zurückzukehren, da ihnen unter anderem der informelle Austausch im Team fehle. Hinzu kommt, dass auch nicht jedes Arbeitstreffen in gleicher Qualität in den virtuellen Raum verlegt werden kann. Ein saarländischer Befragungsteilnehmer gab zudem an, dass in seiner Organisation das Thema Nachhaltigkeit in den Vordergrund gerückt sei. >> Abb. 14

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

Mehr als ein Viertel der befragten Tourismusorganisationen im Saarland hat während der Pandemie neue Prozesse oder Services entwickelt, ob in der Innen- und Außenkommunikation. Dabei sind sie sehr viel digitaler unterwegs als vorher, was die Tourismus Zentrale Saarland in Form von fachlicher Beratung durch ihren Digitalmanager gefördert hat. Die Orte und Regionen haben beispielsweise auf virtuelle Stadtrundgänge, Veranstaltungskonzepte unter Corona-Bedingungen und die Online-Buchbarkeit von Aktivitäten sowie intern auf digitale (Betriebssport-)Angebote für das Team gesetzt.

Die Stadt Wadern hat beispielsweise ihr bestehendes Märchenfest entsprechend umgeplant: Statt eines besucherstarken Events vor Ort präsentiert man dort nun eine Mischung aus analogen, digitalen und „sinnlichen“ Elementen. Bestandteile dieser Neu- und Weiterentwicklung sind eine passende Picknicktüte mit regionalen Produkten, die terminunabhängige „Sagen-App“ für Erlebnistouren auf eigene Faust und teilnahmebeschränkte Aufführungen in Form zeitlich begrenzter Rundgänge. Und die App kann natürlich auch nach der Veranstaltung von den Besuchern genutzt werden. Außerdem haben viele Akteure zwischenzeitlich Plattformen zur Bündelung gastronomischer Liefer- und Abholservices aufgesetzt beziehungsweise die entsprechenden Services über eigene Kanäle beworben, um die Betriebe vor Ort zu unterstützen.

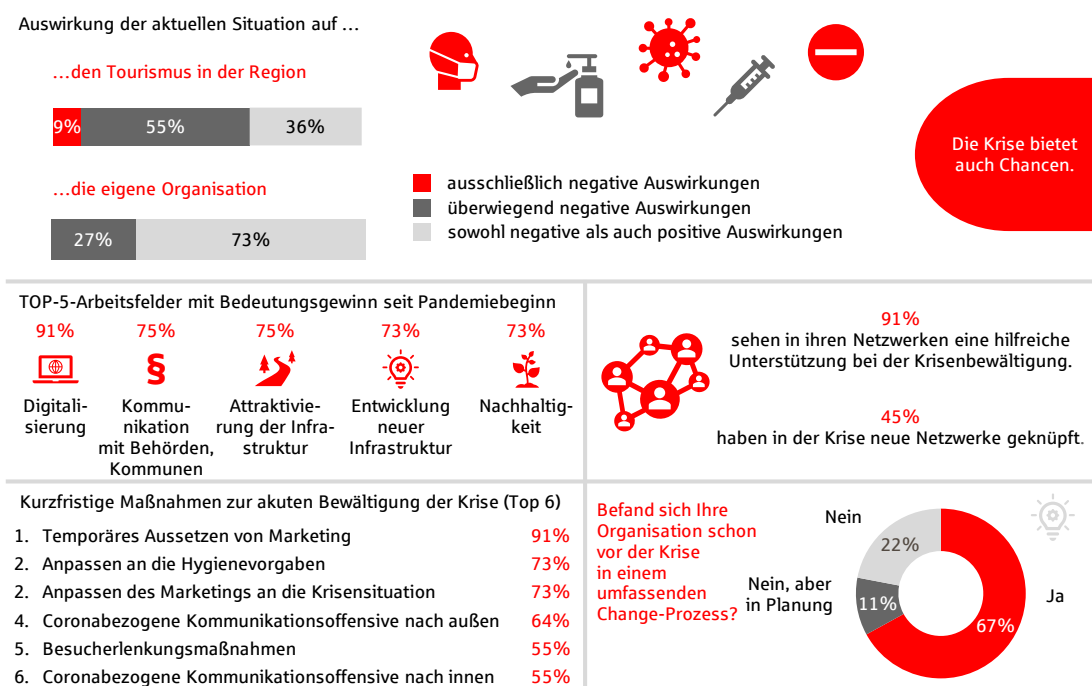
Generell erarbeiteten touristische Orte wie die Gemeinde Tholey während der Pandemie immer wieder neue Konzepte, um Gästen und Einheimischen den aktuellen Gegebenheiten entsprechend Angebote unterbreiten zu können. So wurden hier über den Sommer bis in den Herbst 2020 hinein Veranstaltungen für unterschiedliche Zielgruppen durchgeführt. Zu Weihnachten schließlich lieferten die dortigen

Touristiker auf telefonische Bestellung hin verschiedene Geschenkartikel wie regionale Produkte, Bücher, Wein oder Pralinen aus und organisierten eine kontaktlose Übergabe; ein Service, der gerade von älteren Bürgern sehr gut angenommen wurde. Auch in der Landeshauptstadt erarbeitete man ein Konzept für die Weihnachtszeit, um den Christkindl-Markt unter Corona-Bedingungen stattfinden lassen zu können. Zwar musste die Veranstaltung unter den gegebenen Umständen dennoch abgesagt werden, doch die weihnachtliche Dekoration und Beleuchtung sorgten immerhin für etwas saisonale Atmosphäre.

Die Entwicklung neuer Projekte in den saarländischen Orten und Regionen wurde nicht zuletzt von Fördergeldern und erhöhten Fördersätzen angetrieben. Dennoch ist sie keineswegs selbstverständlich: Neben den laufenden Aktivitäten Neues zu entwickeln stellt für vier von zehn Tourismusorganisationen im Saarland eine besondere Herausforderung dar, was in erster Linie auf zeitliche und finanzielle Engpässe zurückzuführen ist. Hinzu kommt, dass ja nicht nur Maßnahmen zur Krisenbewältigung ergriffen, sondern auch die eigenen langfristigen Strategien im Blick behalten werden müssen, wobei die Prioritäten teilweise neu zu setzen waren.

Anders als in den weiteren Barometer-Bundesländern haben die befragten saarländischen Organisationen die Corona-Krise bislang nicht dafür genutzt, sich von bestimmten Dingen dauerhaft zu verabschieden. Während einige Tourismusorganisationen in anderen Bundesländern beispielsweise Messeauftritte und Printprodukte komplett eingestellt haben, zeichnet sich ein derart konsequenter Eingriff in bisherige Routinen im Saarland noch nicht ab.

Abb. 14: Umgang der Tourismusorganisationen im Saarland mit der Krise



Quelle: dwif 2021, DMO-Befragungen im Oktober 2020 und Februar 2021

Krise als Anstoß für umfassenden Wandel (Change)

Schon vor der Corona-Pandemie befanden sich knapp 78 Prozent der saarländischen Tourismusorganisationen in einem umfassenderen Veränderungsprozess oder hatten diesen zumindest geplant. Bei diesen Change-Prozessen handelt es sich beispielsweise um Organisatorisches wie Neu- und Umstrukturierungen, Änderung der Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche, Umstellung interner Prozesse, aber auch um Inhaltliches wie Digitalisierung, neue Konzepte und Unternehmensleitbilder. So hatte beispielsweise die Region und Landeshauptstadt Saarbrücken ihre neue Tourismusstrategie erst kurz vorher beschlossen.

Bei einigen ist es die Corona-Pandemie, die einen umfassenden Change-Prozess angestoßen hat, und zwar über die akuten Maßnahmen und üblichen schrittweisen Anpassungen hinaus. Bei vier von zehn befragten Tourismusorganisationen im Saarland hat die Krise zu der Einsicht geführt, dass weitreichende Veränderungsprozesse unabdingbar sind. Dabei geht es sowohl um Veränderungen inhaltlicher Art wie Markenbildung, Positionierung, Produktentwicklung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung als auch auf organisatorischer Ebene wie Rechtsform, technische Ausstattung, Entscheidungs- und Teamstrukturen, New Work und Agilität. Insofern sorgt die Pandemie nicht selten für einen tiefgreifenden Wandel.

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

Treibende Kräfte und Unterstützer dieser Change-Prozesse sind die Menschen selbst, die in den Organisationen arbeiten und nicht äußere Rahmenbedingungen, digitale Prozesse o.ä. Entsprechende Impulse kommen sowohl aus dem Team als auch aus der Leitungsebene. Je nach Teamzusammensetzung entstehen mit oder ohne Initiative, Motivation und Coaching der Geschäftsführung viele kreative Ideen. Häufig zieht das Team in der Krisensituation begeistert mit, ist innovativ, engagiert sich über das übliche Maß hinaus oder trägt die Umsetzung zumindest aktiv mit. Wichtige Voraussetzungen dafür sind neben einer regelmäßigen Kommunikation

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

Eine wichtige Rolle für den Anstoß von Change-Prozessen in den Tourismusorganisationen spielen aber auch der Anspruch und das Verhalten der Gäste sowie die technischen Möglichkeiten.
>> Abb. 14

3.2 Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen

Die Tourismusorganisationen im Saarland auf dem Weg zu dynamischer Resilienz

„Man muss auch mal mutig sein, Entscheidungen treffen und alte Zöpfe abschneiden. Corona hilft dabei als Argument, das schadet niemandem.“
(ein DMO-Geschäftsführer)

Die Resilienz von Organisationen bedeutet im Kern, in der Krise handlungsfähig zu bleiben. Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Verantwortlichen in den Tourismusorganisationen über eine hohe Krisenbewältigungskompetenz verfügen. Für alle drei Kompetenzfelder einer dynamischen Resilienz finden sich zahlreiche Beispiele in den Befragungen und Fallstudien. Verständlicherweise lag und liegt der Schwerpunkt zunächst auf der akuten Krisenbewältigung. Doch auch die sachliche Prüfung, was beendet, was beibehalten, was modifiziert werden und was an neuen Aktivitäten hinzukommen sollte, wird mit großer Professionalität angegangen. Allein der Weg in einen umfassenden, dau-

erhaften Change-Prozess ist noch nicht überall selbstverständlich. Die Bandbreite reicht von Organisationen, die sich schon lange vor Corona mitten in einem solchen Prozess befunden haben, über solche, bei denen die Pandemie den entscheidenden Anstoß gab, bis zu jenen, die (immer noch?) keinen Handlungsbedarf sehen.

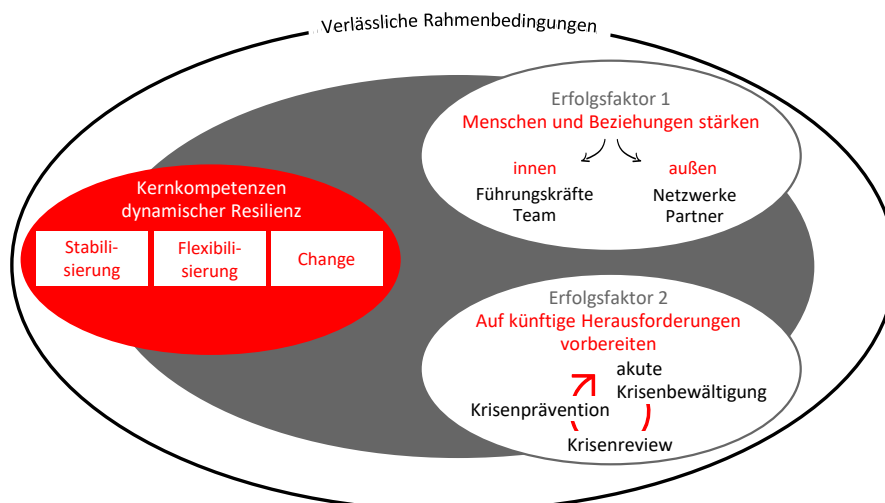
Die Analysen und Beispiele zeigen, dass es letztlich darum geht, nicht nur die Fachaufgaben, sondern auch die Management- und Kommunikationsaufgaben in der Organisation im Blick zu haben, sowohl was das Team als auch was Partner und Netzwerke betrifft. Jeden dieser Aufgabenbereiche gilt es permanent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

- Akute Krisenbewältigung: Hier kommt es darauf an, (1) die internen Arbeitsprozesse auf die Krisenbedingungen (zum Beispiel Homeoffice, virtuelle Kommunikationsformate) auszurichten, (2) Informations- und Kommunikationsoffensiven zu lancieren, (3) alle bisherigen Aktivitäten vorurteilsfrei auf ihre Sinnhaftigkeit in der aktuellen (Krisen-)Situation hin zu prüfen und gegebenenfalls zu stoppen sowie (4) Stufenpläne für die Zeit nach der Krise, sprich für den (sukzessiven) Re-/Neustart zu entwickeln.
- Schrittweise Anpassungen, Gleichzeitigkeit von Bewährtem und Neuem: (1) Nach innen werden neue Arbeitsmodelle geübt und schnell selbstverständlich; (2) nach außen (auch in Vorbereitung auf zukünftige Krisen) werden Netzwerke gestärkt oder geknüpft sowie (3) alle analogen Aktivitäten kritisch hinterfragt und die Digitalisierung unterdessen maßgeblich vorangetrieben.
- Change: Hauptaufgaben sind hier (1) die Stärkung der permanenten Veränderungsbereitschaft sowohl im Team als auch in der Netzwerk- und Partnerwelt, (2) das Vorantreiben der organisationalen Weiterentwicklung und nicht zuletzt (3) eine systematische Arbeit an einer agilen Unternehmenskultur ebenso wie an einer ausgeprägten Kooperationskultur.

Der Weg ist das Ziel

Ein solcher Prozess ist nicht von jetzt auf gleich umsetzbar – aber jeder Schritt zählt. Schlüsselkompetenzen sind Zielstrebigkeit und Durchhaltevermögen, gepaart mit einem agilen Mindset als entscheidende Basis und einer gehörigen Portion Geduld – mit sich selbst, mit dem Team und mit allen Partnern – sowie ein Denken und Handeln in kleinen Etappen. Eines hat uns die Corona-Krise auf jeden Fall gelehrt: Krisen wirken teilweise als hilfreiche Beschleuniger von bislang langwierigen Prozessen der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Genauso wie die zunehmende Agilität von Unternehmen und Organisationen, so ist auch die dynamische Resilienz ein Prozess. Zweierlei ist für die Bewältigung der skizzierten Aufgaben besonders unterstützend respektive notwendig.

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



Quelle: dwif 2021

Erfolgsfaktor 1: Menschen und Beziehungen stärken

Weil es die Menschen sind, die Organisationen resilient machen, kommt es auf alle an, die für deren Stabilität und Zukunftsfähigkeit bedeutsam sind, auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Organisation ebenso wie auf sämtliche Partner in den Netzwerken, mit denen die Organisation in Beziehung steht. Der Mensch macht den Unterschied. Denn ohne Agilität, sprich ohne die flexible Fähigkeit der Akteure, die ihnen gestellten Aufgaben möglichst situativ zu erfüllen, wird Resilienz nicht gelingen. Das Augenmerk war bislang vorrangig auf die Beschreibung von und auf die Auseinandersetzung mit Sachaufgaben fokussiert. Künftig muss es auch immer, das hat die Pandemie teils schmerzlich klar gemacht, um folgende Kernfrage gehen: Wer sind die Menschen, die für die Umsetzung dieser Aufgaben zuständig sind, und (wie) können sie dies *miteinander* schaffen? Bei der Annäherung an die Antwort auf personaler Ebene sind die sieben Resilienzfaktoren hilfreich, da sie jene Kompetenzen in den Blick nehmen, die alle Beteiligten in herausfordernden Zeiten, aber auch sonst in wachsendem Maße benötigen. Die meisten der für die Fallstudien interviewten Geschäftsführer nannten interessanterweise „Optimismus/Zuversicht“ als ihren stärksten Resilienzfaktor, wobei eine Betrachtung von außen den Schluss zulässt, dass auch alle anderen Faktoren bei ihnen in besonderer Weise ausgeprägt sind.

Notwendige Veränderungen in den Organisationen

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

- **Resilienzunterstützung für Geschäftsführer und Mitarbeitende:** Für Geschäftsführer gilt, dass ein gutes Gespür für die Mitarbeitenden und ihre jeweilige Situation, aber auch für die eigenen Grenzen (zeitlich, fachlich, gesundheitlich), sprich Selbstachtsamkeit entscheidend sind, um mit Krisen fertigzuwerden und sie gesund zu überstehen. Leider gestehen sich nicht alle eigene Grenzen zu. „Ich darf keine Schwäche zeigen, was denken dann die Mitarbeiter?“, so das Zitat aus einem Gespräch. Die mutmachende Antwort darauf lautet: „Wenn Sie das tun, zeigen Sie, dass Sie ein Mensch sind.“ Resiliente Führungskräfte leben ihren Mitarbeitenden vor, dass man immer wieder nach seiner persönlichen Balance suchen muss und dass diese Aufgabe zu unserem (Berufs-)Leben mittlerweile untrennbar dazugehört. Je dynamischer die Zeit, je mehr die Menschen von den Rahmenbedingungen hin und her geworfen werden, desto wichtiger wird das stete, immer wieder neue Ausbalancieren des inneren Gleichgewichts. Dieses persönliche Ausbalancieren erhält einen ebenso hohen Stellenwert wie das kontinuierliche Anpassen der Fachaufgaben an die Veränderungen. Dass es vielen Menschen nicht leichtfällt – insbesondere in der Corona-Pandemie, die jeden an seine Grenzen bringt –, ist allerdings nur natürlich.
- **Starke Führungsteams statt einsame Alleinverantwortlichkeit:** Niemand kann Krisen und all die anderen großen Herausforderungen unserer Zeit allein bewältigen; es geht nur miteinander. Insofern ist auch die Zeit von Geschäftsführern, die alles allein wissen, beherrschen, managen, kommunizieren müssen, vorbei. Die Gespräche haben gezeigt, dass gleich zu Beginn der Krise ein Führungs-/Krisenteam etabliert oder bestehende Führungskreise dazu umfunktioniert wurden. Flexible Taktungen von (virtuellen) Treffen mit bedarfsgerechter Intensität und Dauer oder Kernteams, die bei Bedarf durch weitere Mitarbeitende oder Partner verstärkt werden, machen deutlich, wie konstruktiv und lösungsorientiert die Organisationen reagiert haben. Die Erfahrungen der Geschäftsführer damit sind durchweg positiv, denn eine vertrauensvolle Aufgabenteilung kann die eigenen Schultern erheblich entlasten und reduziert die „Einsamkeit an der Spitze“. Viele berichten, dass sie diese Struktur, sofern sie noch nicht bestand, beibehalten wollen. Damit ist in der Regel das Teilen von Macht respektive das Verteilen von Verantwortung auf mehrere Personen verbunden. Liegt die Last auf mehreren Schultern, fällt positives, vorausschauendes Denken leichter – und das Führungsteam lebt den Mitarbeitenden vor, wie die gemeinsame Zukunftsgestaltung mental und fachlich gestaltet werden kann.
- **Corona als Push-Faktor der Organisationsentwicklung:** Angesichts der aktuellen Veränderungen ist zu vermuten, dass eine sehr produktive Phase umfassender Organisationsentwicklungen anbricht, was nicht zuletzt auf die Corona-Krise zurückzuführen ist. Dank der Erfahrung in den vergangenen Monaten können starre Organisationsformen und Gremienstrukturen oft zeitnah oder zumindest schneller als gedacht an die derzeitigen Bedingungen angepasst werden. Kernthema wird aber

auch künftig die Suche nach adäquaten Lösungen für unsere sich ständig wandelnde (Arbeits-)Welt sein (Stichworte VUCA-Welt, Agilität und New Work, künftige Krisen und vieles mehr).

Notwendige Veränderungen in der Netzwerkarbeit

Neben den internen Anpassungen geht es heute stets auch darum, belastbare Partnernetzwerke aufzubauen und zu pflegen, denn allein wird man die Herausforderungen nicht meistern. In Hinblick auf Netzwerke haben die Verantwortlichen der Tourismusorganisationen unterschiedliche Erfahrungen in der Krise gemacht. Netzwerke, die bereits vor Ausbruch der Pandemie bestanden und gut funktionierten, haben sich bewährt und sind dadurch gestärkt worden, weil man noch näher zusammengedrückt ist. Kooperationen und Netzwerke hingegen, die vorher schon problematisch waren, sind auch in der Krise nicht besser, bisweilen sogar eher noch schwieriger geworden. Zitat eines Gesprächspartners: „Gute Netzwerke werden gestärkt, Bruchstellen werden größer.“

Warum ist das so? Die Erklärung für dieses Phänomen liefern Neurologie und Psychologie: „Eine angstauslösende Bedrohung führt im Gehirn zur Mobilisierung sogenannter archaischer Notfallreaktionen.“³³ Krisen aktivieren unser tief liegendes Angstzentrum, das wir nicht willentlich beeinflussen können. Auf Angst reagieren wir entweder mit Kampf/Angriff (Ärmel hochkrempeln und loslegen) oder, wenn das aussichtslos erscheint, mit Flucht (zum Beispiel in Krankheit). Sollte weder Kampf noch Flucht möglich sein, verfallen wir in ohnmächtige Erstarrung (zum Beispiel wochenlang keine Antwort auf dringliche E-Mails).³⁴ Hinzu kommt, dass wir im Kontakt mit Menschen, denen wir vertrauen und mit denen wir gut zusammenarbeiten, Bindungshormone ausschütten, während bei nicht gut funktionierenden Kontakten vermehrt Stresshormone produziert werden. Folglich suchen wir in unsicheren Zeiten instinktiv die Nähe von Menschen oder Gruppen, mit denen die Zusammenarbeit bereits gut funktioniert, und meiden alle anderen.³⁵

Post-Corona ist die Zeit des aktiven Beziehungsmanagements

Insofern sollten die Verantwortlichen die (Post-)Corona-Zeit für eine intensive Durchleuchtung ihres Netzwerksystems nutzen und die Kooperationen folgenden fünf Gruppen zuordnen:

- Gruppe 1: (weiterhin) wichtige Netzwerke, die gut funktionieren – Aufgabe: intensive Pflege, Ausbau
- Gruppe 2: (weiterhin) wichtige Netzwerke, aber verbesserungsbedürftig – Aufgabe: Aktivitäten zur Verbesserung
- Gruppe 3: weniger wichtige Netzwerke, die gut funktionieren – Aufgabe: prüfen, ob Ausbau notwendig/hilfreich
- Gruppe 4: weniger wichtige Netzwerke, die schlecht funktionieren – Aufgabe: entweder beenden oder verbessern
- Gruppe 5: neue wichtige Netzwerke – Aufgabe: Wie bauen wir eine vertrauensvolle Beziehung auf?

Zu Aufbau und Gestaltung tragfähiger Netzwerke gibt es reichlich Fachliteratur.³⁶ Instrumente wie Beziehungslandkarten, mit deren Hilfe alle Akteure eines Netzwerks samt Art, Stärke und Güte der jeweiligen Beziehung visualisiert werden, sind ein sinnvoller Einstieg und offenbaren möglichen Handlungsbedarf – oft auf einen Blick. Auch sogenannte strukturelle Löcher, also fehlende Beziehungen, die wichtig wären, kommen ans Licht, was bestenfalls zu gezielten Aktivitäten und somit zur Verbesserung des Netzwerks anregt.

³³ Schmidt., G. et al.: Gut beraten in der Krise; Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn 2010, S. 15

³⁴ ebd., S. 16

³⁵ siehe u. a. Hanson, R.: Das resiliente Gehirn. Wie wir zu unerschütterlicher Gelassenheit, innerer Stärke und Glück finden können. Freiburg 2019

³⁶ Zum Beispiel Bensmann, D.: Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg 2018

Erfolgsfaktor 2: Auf künftige Herausforderungen vorbereiten

Nach der Krise ist vor der Krise: Die Corona-Pandemie ist derzeit der sichtbarste Krisenherd, viele andere Problemfelder werden nur temporär medial in den Hintergrund gedrängt. Dabei sind verschiedene Typen von Krisen zu unterscheiden. SARS, Vogelgrippe, Überschwemmungen und die Finanzkrise sind Beispiele für *Einzelereignisse*, die sich aber so oder ähnlich wiederholen können; der Borkenkäfer steht für eine *langfristige Bedrohung*, vor allem für bestimmte Regionentypen, während der Klimawandel ein *fundamentales Dauerphänomen im globalen Maßstab* darstellt, dessen Bedrohungspotenzial mit der Zeit noch zunehmen wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass uns weitere Pandemien und sonstige ökologische, ökonomische oder soziale Herausforderungen heimsuchen werden, ist groß. Folglich ist es vernünftig, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie wir uns darauf vorbereiten können. Die Befragungen und Gespräche haben gezeigt, dass bislang so gut wie keine Konzepte vorliegen, von wenigen Plänen für Krisenkommunikation abgesehen. >> Abb. 15

- Das *akute Krisenmanagement* haben wir ausführlich beleuchtet.
- *Krisenreview* meint die systematische Analyse des Gesamtgeschehens samt der Auflistung und nüchtern-ehrlichen Bewertung aller Reaktionen, Aktivitäten, Erfolge und Misserfolge. Hierbei ist es hilfreich, externe Experten einzubeziehen, um eigene blinde Flecken zu identifizieren, um eine möglichst vollständige Betrachtung aller relevanten Kriterien zu gewährleisten und um sich vor einer schöngefärbten Bewertung des (Nicht-)Erreichten zu schützen. Analyseebenen, die sich in einer Grafik oder Matrix abbilden lassen, sind auf der horizontalen Achse die Zeit, also zum Beispiel die Krisenphasen (bei Corona: 1. Lockdown, 1. Recovery in Stufen, 2. Lockdown, 2. Recovery und voraussichtlich weitere Phasen), auf der vertikalen Achse die durchgeführten Aktivitäten (innerbetrieblich/im Team, nach außen, sprich in der Kommunikation B2B und B2C mit Gremien/Politik/sonstigen Stakeholdern, Netzwerke-/Beziehungsmanagement und weitere). Die Aktivitäten sollten schließlich bewertet werden, wozu sich verschiedene Skalen anbieten (zum Beispiel sehr gut/gut/weniger gut/nicht gelungen, das Schulnotensystem oder eine Zehn-Stufen-Skala). Aus diesen Einschätzungen ist der Handlungsbedarf im Hinblick auf ähnliche Situationen, aber auch grundsätzlicher Art abzuleiten.
- Das *Krisenpräventionskonzept* wiederum baut auf den ersten beiden Bausteinen auf und stellt die Kernfrage: Welche Arten von Krisen könn(t)en künftig auftreten? Und wie bereiten wir uns systematisch darauf vor? Es geht darum, für die (wahrscheinlichsten) gewappnet zu sein, um im Fall der Fälle möglichst wenig Zeit damit zu verbringen, sich erst mal zu sortieren und nach Lösungswegen zu suchen. Typische Fragen der Krisenprävention: Welche Krisen können auftreten? Wer tut was, wenn das und das passiert, in welcher Reihenfolge (Stufenkonzept) und mit wem? Und was ist dabei zu bedenken? Viele Menschen – auch das eine zentrale Erkenntnis der Corona-Pandemie – scheuen davor zurück, sich mit möglichen Krisen zu beschäftigen aus Angst, „*Krisen heraufzubeschwören*“. Schaut man sich die Art, Häufigkeit und Intensität von Krisen in den vergangenen Jahren an und stellt vor allem in Rechnung, dass der Klimawandel an Wirkkraft zunehmen und zu einer fundamentalen Aufgabe werden wird, dürfte die Notwendigkeit einer entsprechenden Krisenprävention außer Frage stehen. Zu einer aufgeklärten (Tourismus-)Gesellschaft gehören demnach klare Krisenkonzepte, zumal ein Konzept dafür sorgt, dass Ängste schwinden, der Schlaf wieder ruhiger wird und alle Beteiligten im Fall der Fälle sofort handlungsfähig sind, selbst wenn es in der Realität wie so oft anders kommt als geplant. Entscheidend ist der Orientierungsrahmen.

Verlässliche politische Rahmenbedingungen

Die Corona-Pandemie hat die Branche mit einem nie gekanntem Phänomen konfrontiert: Lockdownphasen schränken die Geschäftstätigkeit vieler Betriebe ein oder verbieten sie vollständig. Resiliente Unternehmer verlassen sich nicht einzig und allein auf Hilfe von außen (in diesem Fall vom Staat), sondern werden selbst aktiv, wobei die Resilienz Kriterien davon ausgehen, dass die Betroffenen handeln dürfen. Abgesehen davon haben viele Menschen bereits in früheren Krisen und auch jetzt wieder unter Beweis gestellt, wie kreativ sie die jeweilige Herausforderung annehmen. Gleichwohl gehören zu jeder erfolgreichen Krisenbewältigung, insbesondere in Pandemiezeiten, Klarheit und Verlässlichkeit im politischen Handeln – bei gleichzeitiger Einsicht in medizinische Zusammenhänge und Notwendigkeiten. Inwieweit die bisherigen Unterstützungsmaßnahmen auf Bundes- und Landesebene ausreichen, um das Wegbrechen von Existenzen zu verhindern, wird sich noch zeigen.

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

- Auf dem *touristischen Arbeitsmarkt* droht eine fatale Entwicklung: Immer weniger Ausbildungsstellen treffen schon jetzt auf deutlich gesunkene Zahlen von Azubi-Bewerbern. Und immer mehr Beschäftigte des Gastgewerbes wandern in andere Branchen ab, was den ohnehin extrem angespannten touristischen Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren weiter massiv belasten wird.
- Mehr und mehr *Haushalte von Städten und Kommunen werden notleidend*, weshalb die freiwillige Aufgabe Tourismus auf dem Spiel steht. Hinzu kommen etliche Leistungsträger, die aus dem Markt ausscheiden werden; andere werden infolge drastischer Umsatzrückgänge keinen finanziellen Spielraum mehr haben für Mitgliedsbeiträge, die Mitfinanzierung von Aufgaben der erholungsorientierten Daseinsvorsorge und das touristische Marketing. Somit ist der längst überfällige Zeitpunkt für eine grundsätzliche Neuordnung des Finanzierungssystems der kommunalen und vor allem regionalen Tourismusarbeit gekommen. Immer wieder verzögert und abgewiegelt, fällt dies, anders als etwa in Regionen Österreichs, der Branche nun auf die Füße. Tourismusentwicklung bedeutet heutzutage das Gestalten attraktiver Lebens-, Arbeits- und Erholungsräume, und zwar sowohl für Besucher, die Wertschöpfung in die Region bringen, als auch für die Bevölkerung vor Ort, die Wertschöpfung in der Region sichert. Dabei geht es vor allem um die öffentliche Freizeit- und Erholungsinfrastruktur, von Wander- und Radwegen bis zu Erlebnisbädern und Bergbahnen. Hier ist die Initiative der Politik für eine grundsätzliche Finanzierungsreform gefragt, um den massiven Investitionsstau, der in den nächsten Jahren droht, abzuwenden.
- Drängender denn je ist die *Flexibilisierung und stetige Anpassung der Förderlandschaft* an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse, damit Angebote entstehen können, die diesen Änderungen gerecht werden. Eine grundsätzliche Evaluierung der Förderlandschaft – immer unter Einhaltung EU-rechtlicher und anderweitiger Vorgaben – sollte diese auf den Prüfstand stellen und die Freiheitsgrade ausloten, um kundenorientierteres Agieren zu gewährleisten. Zudem gilt es, branchenspezifische Instrumente zu etablieren, die Betriebe auch über die akute Phase der Pandemie hinaus unterstützen, wenn diese nachweislich bereit und in der Lage sind, ebenso innovative wie kreative Marktanpassungen vorzunehmen. Eine konzertierte Aktion der Bundesländer könnte diesbezüglich neue Maßstäbe setzen.

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

4 Betriebsebene

Jeder einzelne Betrieb genauso wie jede und jeder einzelne Mitarbeitende kann und sollte die verschiedenen Aspekte der Widerstandsfähigkeit verinnerlichen. In einem Hotel zum Beispiel kann ein Managementsystem, das jeden Tag alle relevanten Kennzahlen und aktuellen Prognosen zusammenfasst, ein stabilisierender Anfang sein, da es zu einer flexiblen und bedarfsgerechten Steuerung beiträgt.

Aber was bedeutet Resilienz darüber hinaus für touristische Betriebe? Und wie widerstandsfähig sind sie tatsächlich? Wie ist es ihnen in und mit der Corona-Krise ergangen? Wie lief die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und innerhalb der Destination? Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für krisenresistente touristische Betriebe? Für das Sparkassen-Tourismusbarometer wurden umfangreiche Recherchen und Analysen durchgeführt und die Experten befragt.

4.1 Ein Blick von außen

Destinationsmanagementorganisation, Branchenverbände, Ministerien und Sparkassen nehmen eine Art Beobachterperspektive ein, betrachten die Krisensituation also aus einem anderen Blickwinkel als die betroffenen Betriebe.

Von außen betrachtet variierte die Stimmung bei den Betrieben im ersten Lockdown zwischen Panik und Gelassenheit. Die einen steckten den Kopf in den Sand, andere – häufig jene, die ohnehin besser aufgestellt waren – beantragten vorsorglich Hilfen und Kredite, zogen Renovierungsarbeiten vor, überarbeiteten ihr Geschäftsmodell und investierten in Hygienekonzepte. Einige Betriebe haben aus der Finanzkrise 2008/2009 gelernt und ein Eigenkapitalpolster aufgebaut, von dem sie erst einmal zehren konnten. Dann kam der Sommer, der im Saarland auf ähnlichem Niveau verlief wie bundesweit. Lediglich einzelne Gastronomiebetriebe konnten Nachholeffekte spüren. Während des zweiten Lockdowns im Herbst/Winter 2020/2021 zögerten viele Betriebe zu investieren: Wozu Geld ausgeben, wenn gar nicht klar ist, wann oder ob ich wieder öffnen werde? Bis zu den Expertengesprächen, die im Juni 2021 geführt wurden, waren fast alle Betriebe dank Kurzarbeitergeld, Überbrückungshilfen, Entgegenkommen der Kreditinstitute oder eigener Rücklagen noch am Markt. Vereinzelt Betriebsschließungen gab es zwar, doch diese Betriebe waren vorher schon angeschlagen gewesen. Hotellerie und Gastronomie waren gleichermaßen von diesen Marktaustritten betroffen. Die ersten Öffnungsschritte, insbesondere die Öffnung der Außengastronomie im Mai 2021, haben den saarländischen Betrieben aufgrund des schlechten Wetters kaum geholfen. Erst seit es wieder wärmer ist, laufen die Geschäfte allmählich an. Ob das Saarland längerfristig von dem aktuellen Deutschland-Tourismus-Trend profitieren kann, bezweifeln einzelne Experten. Und die Gefahr einer Pleitewelle sehen sie erst in ein bis zwei Jahren, wobei es vermutlich häufiger die touristisch nicht relevanten gastronomischen Betriebe wie die Bierkneipe im Dorf treffen wird als das große Urlaubshotel.

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

Kommunikation und Kooperation als wichtige Ansatzpunkte

Im Rahmen von Fallstudien wurden Gespräche mit Destinationsmanagementorganisationen verschiedener Ebenen geführt. Sobald es um die Zusammenarbeit innerhalb der Destination während der Krise ging, wurde ein Aspekt immer wieder genannt: das Miteinander stärken. Das bezieht sich nicht nur auf die Organisation und die Betriebe; auch Kooperationen mit dem Einzelhandel (gemeinsames Angebot zum Mitnehmen/Versand) sowie Abstimmungen mit der Stadtverwaltung (zusätzliche kostenlose Flächen für Außengastronomie oder Ähnliches) waren hilfreich. Zudem haben Plattformen wie Netzwerke und (virtuelle) Stammtische den Zusammenhalt und den Austausch der Betriebe untereinander gefördert. Allerdings ist die Teilnahmebereitschaft seit Ende des Lockdowns gesunken, weil die gesamte Energie für das anlaufende Tagesgeschäft benötigt wird. Darüber hinaus wurden individuelle Sprech-

stunden und Beratungen zu Förderprogrammen angeboten, zusätzliche Informations- und Vermarktungskanäle geschaffen oder über andere Wege signalisiert: Wir sind für euch da – und wir stehen das gemeinsam durch! Vielen Tourismusorganisationen ist in der Krise bewusst geworden, dass das Innenmarketing intensiviert werden muss, vor allem mit den Betrieben, und dass sie eine Kommunikationsrolle innehaben, die für die Akteure bedeutsam ist.³⁷

KeepLocal in Saarbrücken

Mit KeepLocal digitalisiert Saarbrücken ein bis dato analoges Gutscheinsystem, das in den letzten 15 Jahren unter dem Namen „Saarbrücker Kohle“ bekannt war. Nun ist es Zeit für ein modernes, einheitliches und vor allem konkurrenzfähiges Angebot, um Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistung und Handwerk weiterhin bestmöglich zu unterstützen. Dazu arbeitet die Stadt mit dem bundesweit tätigen Unternehmen KeepLocal zusammen. Die Gutscheine können sowohl digital als auch analog, als Stadtgutschein oder händlergebunden erworben werden und sind in der App immer dabei.³⁸

TourismusWirtschaftsCamp

Nach dem ersten Lockdown konnte im Sommer 2020 das TourismusWirtschaftsCamp als Präsenzveranstaltung in Saarbrücken stattfinden. Akteure aus der Tourismus- und Freizeitwirtschaft waren eingeladen, gemeinsam Maßnahmen für den Re-Start zu entwickeln. Mit 100 Teilnehmenden war die Veranstaltung gut besucht. Bereits 2019 fand ein erstes TourismusCamp statt; mit der Fortsetzung kommt man auch dem Wunsch der Leistungsträger nach einem kontinuierlichen Dialog nach.³⁹

Die Befragung der saarländischen Tourismusorganisationen macht deutlich, dass sich die Zusammenarbeit trotz, aber auch wegen der Krise bei einem Teil der Organisationen und auf verschiedenen Gebieten verbessert hat. Insbesondere die Wissensvermittlung hat sich demnach in mehr als jeder dritten Destination verbessert. Aber auch die Kommunikation zwischen den Akteuren läuft bei vielen besser als vor der Krise, genauso wie Abstimmung zu Preispolitik und Ähnlichem. Aus Sicht der Experten haben die gemeinsamen Marketing- und Vertriebsaktivitäten jedoch gelitten, und zwar in mehr als jeder dritten Destination. Gleiches gilt für Netzwerke wie Leistungsträgerstammtische und Co. Die widersprüchlichen Aussagen aus Fallstudien und Befragungen legen nahe, dass die Relevanz von Vernetzung durchaus erkannt, punktuell auch schon gelebt wird, dass es aber nach wie vor an der flächendeckenden (technischen) Umsetzung mangelt beziehungsweise, dass die Kommunikation der verschiedenen Aktivitäten im Bereich der Kooperation ausbaufähig ist.

Die touristische Lobbyarbeit muss gestärkt werden.

Auch wenn die Zusammenarbeit innerhalb der Branche mancherorts schon gut läuft, so mangelt es der touristischen Lobbyarbeit noch immer an Durchschlagskraft. Die Pandemie hat die öffentliche Aufmerksamkeit auf die Tourismusbranche gelenkt und vielen Menschen erstmals vor Augen geführt, wie wichtig dieser Wirtschaftszweig in Bezug auf Arbeitsplätze und regionalökonomische Effekte ist. Trotzdem kamen finanzielle Hilfen spät, fielen Privatvermieter zum Teil durch das Raster, wurde die gesamte Branche als Infektionstreiber eingestuft, fehlten Öffnungsszenarien und hat die Politik lange Zeit versäumt, einen Stufenplan zu erarbeiten. Hingegen wurde großen Playern wie Lufthansa und TUI, die mit einer starken Lobby aufwarten, schnell und generös unter die Arme gegriffen.

Die befragten Experten erwarten kurz- und mittelfristig Preissteigerungen und einen hohen Wettbewerbsdruck bei Destinationen und Anbietern. Gleichzeitig werde der Druck auf den touristischen Arbeitsmarkt wachsen, denn fehlende Perspektiven und finanzielle Sorgen der Mitarbeitenden haben während der Krise zu Abwanderungen in andere Branchen geführt, wodurch sich der Nachwuchs- und Arbeitskräftemangel im Gastgewerbe verschärft. Das lässt sich bereits an den aktuellen Zahlen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im saarländischen Gastgewerbe ablesen. >> Abb. 17

³⁷ Expertengespräche mit Tourismusorganisationen

³⁸ City Marketing Saarbrücken GmbH

³⁹ Expertengespräch mit Herrn Sebastian Kurth und Frau Melanie Vorreiter, Amt für Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarkt, Landeshauptstadt Saarbrücken

Die Expertengespräche und Erhebungen verdeutlichen, dass Nachholeffekte bei der Nachfrage im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft nach der Krise nur ein Stück weit realisierbar sind (eingeschränkte Kapazitäten, Sommersaison, die ohnehin gut gebucht ist etc.).⁴⁰ Zudem bleiben das Ausgabeverhalten wie die Ausgabebereitschaft der meisten Tagesreisenden unverändert.⁴¹ Und Dienstleistungen, die im Beherbergungsgewerbe und der Gastronomie nicht erbracht wurden, können auch zu einem späteren Zeitpunkt nicht verkauft werden. Mögliche Nachfrageüberhänge in der Nachkrisenzeit sind von den jeweiligen Kapazitäten der touristischen Betriebe vorgegeben, weshalb sich etwaige Nachholeffekte nur punktuell in den Umsätzen niederschlagen können.

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

4.2 Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die touristischen Betriebe im Saarland

In der Regel können Betreiber und Geschäftsführer durch professionelles Management und gezielte Steuerung der touristischen Betriebe bestens auf den eigenen Betriebserfolg hinwirken. Vom ersten Lockdown im März 2020 an bis zu der aktuellen Situation sind die Betriebe aber mehrheitlich von den geltenden Rahmenbedingungen abhängig gewesen, weshalb sie den Betriebserfolg nur bis zu einem gewissen Grad beeinflussen konnten.

Der konjunkturelle Rahmen wiederum wirkt sich indirekt auf das Konsum- und Nachfrageverhalten der Reisenden aus. Nach einer erfreulich langen Wachstumsphase sorgte die Corona-Pandemie in Deutschland für eine Rezession. Konsumklimaindex und Ifo-Geschäftsklimaindex sanken zwischenzeitlich auf historische Tiefstände. Allein infolge staatlicher Verordnungen verzeichneten die touristischen Betriebe mehr als 50 Prozent eingeschränkte Öffnungstage. Für die Betriebe war es eine Zeit zwischen Hoffen und Bangen, zwischen Öffnen und Schließen, stets verbunden mit hoher Planungunsicherheit. >> Kapitel III/2.1

Im Gastgewerbe gibt es keine wirklichen Krisengewinner.

In vielen Betrieben konnten die starken Nachfrageeinbußen immerhin zum Teil über Hilfsprogramme abgedeckt werden. Inwiefern die Krise das Reiseverhalten der Besucher und Gäste verändern wird, ist noch nicht absehbar. Vorerst gibt es allerdings keine Anzeichen für grundlegende Verhaltensänderungen. Marktforschungsstudien wie die Reiseanalyse und der Freizeitmonitor gehen von einer unverändert hohen Reiselust der Deutschen aus.⁴² Dabei wird es 2021 tendenziell zu einem gewissen Nachholeffekt und vermehrtem Binnentourismus kommen. Mittel- bis langfristige Folgen werden eher im Geschäftsreise- und MICE-Segment vermutet. Insofern stehen Betriebe mit einem hohen Anteil internationaler Gäste nicht nur kurzfristig vor den größten Herausforderungen; auch mittel- bis langfristig müssen sich Kongress-, Tagungs- und Eventanbieter Gedanken über neue Lösungen (zum Beispiel hybride Veranstaltungen) machen. >> Kapitel IV/1

⁴⁰ Expertengespräche mit Tourismusorganisationen und Firmenkundenberatern der Sparkassen im Juni 2021 sowie Online-Erhebungen bei saarländischen Tourismusorganisationen im Februar 2021

⁴¹ dwif-Tagesreisenmonitor 2021

⁴² dwif-Tagesreisenmonitor 2021 (Daten 2020), FUR Reiseanalyse, ADAC Tourismusstudie

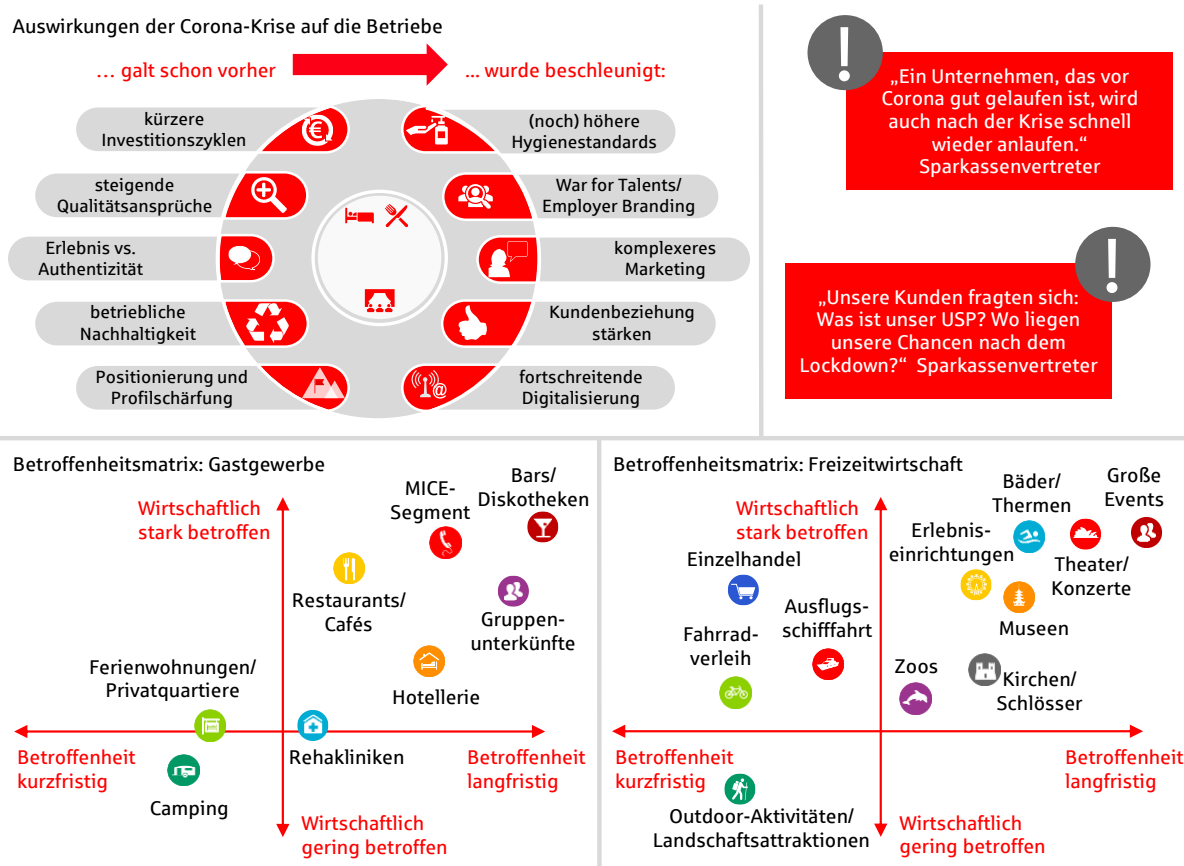
Echte Krisengewinner gibt es weder im Gastgewerbe noch in der Freizeitwirtschaft, aber einen unterschiedlichen Betroffenheitsgrad, wie ein differenzierter Blick auf die Betriebstypen zeigt.

- Im Beherbergungsgewerbe waren 2020 individuelle Übernachtungsmöglichkeiten mit Rückzugsmöglichkeit im peripheren Raum oder mit großzügigen Außenflächen gefragter als urbane Beherbergungs- und Gemeinschaftsunterkünfte. Folglich sind Campingangebote, Ferienwohnungen und Privatquartiere weniger stark betroffen. Bars und Diskotheken hingegen, die fast durchweg schließen mussten und noch müssen, hat es extrem hart getroffen. Darüber hinaus können diese Betriebstypen nicht auf etwaige Umsatzeinnahmen über Ausweichangebote wie Essen zum Mitnehmen sowie zumindest eingeschränkt geöffnete Außengastronomie zurückgreifen. Aufgrund von Einschränkungen bei der Anzahl möglicher Kontakte sind Angebote für größere Gruppen (Jugendherbergen und Schulungsheime, Tagungseinrichtungen) ebenfalls überdurchschnittlich stark betroffen. Beim Kongress- und Eventsegment kommt die eingeschränkte internationale Reisetätigkeit erschwerend hinzu.
- In der Freizeitwirtschaft sind vor allem Eventanbieter betroffen, die größeren Betriebe noch mehr als kleine. Während im Sommer immerhin Aktivitäten im Freien möglich waren und viele Betriebe öffnen durften, blieb das Verbot von Großveranstaltungen weitgehend in Kraft. Und anders als der Einzelhandel, der zwar mit variierenden Öffnungs- und Schließungsregeln konfrontiert war, Umsatzausfälle aber zumindest teilweise abfedern konnte – auch dank Click & Buy und Internetversand – waren kulturelle Angebote wie Theater und Konzerte sowie Erlebniseinrichtungen nur punktuell geöffnet und hatten gleichzeitig so gut wie keine Chance, ihre „Echt-Zeit-Dienstleistungen“ anderweitig in Einnahmen umzuwandeln. Ähnlich problematisch stellte sich die Situation für Bäder und Thermen dar.
>> Abb. 16

Neben den konjunkturellen und betriebstypenspezifischen Auswirkungen hat die Corona-Pandemie auch unmittelbar Einfluss auf innerbetriebliche Entscheidungen und Prozesse. Für die touristischen Betriebe gilt: Die Welt dreht sich teilweise so schnell wie nie. Während Themen wie kürzere Investitionszyklen, höhere Qualitätsansprüche, nachhaltige Angebote und eine klare Positionierung nach wie vor auf der Agenda stehen, haben sich folgende Entwicklungen zugespitzt: die Erwartungen an Hygienestandards, die Notwendigkeit, digitale Prozesse und Produkte einzuführen, der Druck, bei Fachkräftegewinnung und Mitarbeiterbindung nicht den Anschluss zu verlieren (Stichwort Employer Branding) sowie die Kundenbeziehungen zu stärken und den zunehmend komplexeren Marketingaufgaben gerecht zu werden.

Die Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft stehen also akut wie auch mittelfristig, wenn nicht gar langfristig enormen Herausforderungen gegenüber. Das verdeutlichen auch die Ausführungen in Kapitel III/2. Hinzu kommt, dass die in den vergangenen zehn Jahren aufgebauten betriebswirtschaftlichen Polster trotz der Hilfgelder inzwischen aufgebraucht sein dürften. Ein enger finanzieller Spielraum in Kombination mit höheren Managementanforderungen macht den Betrieben das (Über-)Leben schwer.

Abb. 16: Veränderungen und Betroffenheitsgrad auf Betriebsebene



Quelle: dwif 2021, Daten: Expertengespräche mit Tourismusorganisationen und Firmenkundenberatern der Sparkassen, Ableitungen aus den Ergebnissen der Primärerhebungen bei Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben in Deutschland (Januar bis Juni 2021)

4.3 Ein Blick von innen

Zwei Lockdowns sowie eingeschränktes Öffnen haben das letzte Jahr geprägt und bei allen Marktteilnehmenden Spuren hinterlassen. Hygienemaßnahmen, Abstandsregelungen sowie die Einschränkungen bei Öffnungszeiten und Kapazitäten verursachten einen Nachfragerückgang mit den entsprechenden Umsatz- und Gewinneinbußen – nicht nur im Gastgewerbe selbst, sondern auch in Partner- und vorgelagerten Betrieben wie Brauereien, landwirtschaftlichen und Handwerksbetrieben. Wenn derartige Einbußen nicht über höhere Preise kompensiert werden, entstehen zwangsläufig Liquiditätspässe. Mit sinkender Liquidität wiederum werden Reserven aufgebraucht, was zu geringeren Eigenkapitalquoten und damit zu schlechteren Finanzierungsmöglichkeiten führt. Diese Situation in Verbindung mit den beeinträchtigten Lieferketten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen früher oder später aus dem Markt ausscheiden, sei es wegen Geschäftsaufgabe, fehlender Nachfolge oder Insolvenz. Wie viele tatsächlich kurz davorstehen aufzugeben, ist noch unklar, denn bis Ende April 2021 war die Insolvenzantragspflicht ausgesetzt und die Insolvenzzahlen waren auf diese Weise künstlich niedrig gehalten worden. Seit Mai besteht nun wieder die volle Insolvenzantragspflicht, Zahlen liegen aber noch nicht vor. Die Sparkassenvertreter gehen davon aus, dass sich frühestens zum Jahresende wahrnehmbare Änderungen ergeben werden, weil dann die Zahlung der Tilgungsraten für in der Krise aufgenommene Unternehmerkredite beginnt und den Betrieben zusätzliche Kosten entstehen.

Drohende Insolvenzwelle – tatsächliche Intensität aber nach wie vor nicht abzusehen

Existenzängste bei den gastgewerblichen Betrieben

Die Online-Befragung der Betriebe lässt keinen Zweifel daran, wie schwer sich die bereits monatelange Corona-Krise auf die betriebswirtschaftliche Situation auswirkt. Im bundesdeutschen Gastgewerbe sind gut 14 Prozent der Betriebe akut von einer Insolvenz bedroht. Ein tiefergehender Blick zeigt, dass

- Gastronomiebetriebe etwa doppelt so häufig betroffen sind wie das Beherbergungsgewerbe,
- jüngere Betriebe (< acht Jahre auf dem Markt) gefährdeter sind als ältere,
- größere Betriebe (> 15 Mitarbeitende) genauso häufig kurz vor der Insolvenz stehen wie kleinere,
- Restaurants, Hotels mit Tagungsfokus und Gasthöfe/Pensionen die am stärksten bedrohten Betriebstypen sind.⁴³

In der Freizeitwirtschaft ist die Situation deutlich entspannter: Gerade einmal 6,1 Prozent geben an, kurz vor der Insolvenz zu stehen. Dass ein Großteil der Betriebe sich nicht in seiner Existenz bedroht sieht, liegt vielfach an der jeweiligen Trägerschaft. Denn Betriebe in öffentlicher oder kirchlicher Trägerschaft sowie Stiftungen und (gemeinnützige) Vereine sind nicht ausschließlich auf Einnahmen angewiesen. Hinzu kommen bisweilen Fördergelder, die bereits vor Ausbruch der Pandemie zugesichert wurden, oder ehrenamtlich Mitarbeitende. Insbesondere Outdoor-Einrichtungen wurden von dem zweiten Lockdown weniger hart getroffen, zumal einige ein überdurchschnittlich gutes Sommergeschäft hatten und in den Wintermonaten sowieso geschlossen gewesen wären.

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

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

Die Befragung der Betriebe fand von Februar bis April 2021 statt, als die meisten Betriebe zwar mit einer Öffnung zu Ostern rechneten, die Gesamtsituation aber dennoch unklar war. Obwohl sich die Betriebe vorsorglich um Kredite bemüht und Investitionen geplant oder auch realisiert hatten, nahmen Frust und Existenzängste zu, je länger der Lockdown dauerte. Denn neben Gewinnrückgängen und Liquiditätsengpässen stehen die Betriebe allesamt vor zwei weiteren und nicht minder belastenden (Dauer-)Herausforderungen: Mitarbeiterbindung/-gewinnung und Qualitätssicherung. Mit beidem hat die Branche schon seit Jahren zu kämpfen, und ohne beides zu meistern, wird es schwer bis unmöglich, wieder durchzustarten und sich im Sinne betrieblicher Widerstandsfähigkeit am Markt zu behaupten.

Die Krise rückt das Thema Mitarbeiterbindung verstärkt in den Blick.

Öffnen ohne Mitarbeitende? Pandemie verschärft den Fachkräftemangel massiv!

Fachkräftemangel ist eine Herausforderung, die den Tourismus nicht erst seit Kurzem beschäftigt. Doch die Corona-Pandemie hat die Lage massiv verschärft. Obwohl das Kurzarbeitergeld bislang zahlreiche Jobs sichert, wurden 2020 im saarländischen Gastgewerbe 6,6 Prozent weniger sozialversicherungspflichtig Beschäftigte gezählt als im Jahr zuvor (Stichmonat Juni). Die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten ist im Vorjahresvergleich sogar um 21,2 Prozent gesunken.⁴⁴ Die Branche hat erheblich an Attraktivität eingebüßt, weshalb etwa sechs von zehn gastgewerblichen Betrieben Mitarbeitende an andere Branchen verloren haben oder mit einer solchen Abwanderung rechnen. Größere Betriebe sind tendenziell stärker davon betroffen als kleine und ältere Betriebe wiederum stärker als jüngere. Eine Ursache könnte die monatelange Deckelung der Hilfgelder in Verbindung mit deren verspäteter Auszahlung sein. In solchen Fällen sind kleine, familiär geführte Betriebe flexibler und der

⁴³ dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben im Januar 2021

⁴⁴ Bundesagentur für Arbeit

geringere Personalstamm besser steuerbar. Aber auch Entlassungen waren im letzten Jahr nicht selten: Mehr als ein Viertel der Unternehmen musste sich trotz Überbrückungshilfen und Kurzarbeit von Mitarbeitenden trennen.⁴⁵

In der Freizeitwirtschaft in Deutschland geht etwa jeder vierte Betrieb (26,0 Prozent) von Abwanderung seiner Mitarbeitenden in andere Branchen aus. Im zweiten Lockdown mussten sich auch die ersten Einrichtungen von Mitarbeitenden trennen. Anfang 2021 war es bereits in knapp jeder zehnten Einrichtung zu Entlassungen gekommen.⁴⁶

Auf weniger Ausbildungsstellen kommen noch weniger Bewerber

Nach diesen Signalen vom Arbeitsmarkt ist es kaum verwunderlich, dass im Gastgewerbe insgesamt seltener ausgebildet wird; das hängt sowohl mit weniger Ausbildungsangeboten als auch mit dem sinkenden Interesse der potenziellen Auszubildenden zusammen. Der Erhebung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers zufolge werden fast 34 Prozent der Betriebe in den nächsten Jahren nicht mehr ausbilden. Gegenüber den Vorjahren ist der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen im Saarland 2020 zwar auf 20,0 Prozent gesunken.⁴⁷ Doch obwohl das Land damit besser dasteht als der deutschlandweite Schnitt, müssen Politik, Verbände und Betriebe umgehend gemeinsam handeln, weil ansonsten alsbald ein akuter Mangel an Nachwuchskräften in der serviceintensiven Tourismusbranche droht – mit dramatischen Auswirkungen. Was jetzt zu tun ist: Imagekampagnen durchführen, für attraktive Ausbildungsinhalte sorgen, höhere Gehälter bezahlen, flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, Karrierewege und Entwicklungschancen eröffnen. >> Abb. 17

Stetige Investitionen machen Betriebe krisenresistenter.

Investitionsstau im Gastgewerbe nimmt zu

Infolge der Corona-Krise ist die Eigenkapitaldecke bei vielen Betrieben merklich geschrumpft, wenn nicht aufgebraucht. Kein Wunder also, dass zwei von drei gastgewerblichen Betrieben in Deutschland das nötige Budget für Investitionen fehlt. Da der Investitionsstau bereits seit Längerem besteht, ist es umso gravierender, dass knapp sechs von zehn Beherbergungsbetrieben und sogar acht von zehn Gastronomiebetrieben angeben, in den nächsten Jahren voraussichtlich keine Investitionen tätigen zu können. Das gilt besonders für kleine Betriebe mit weniger als 15 Mitarbeitenden.⁴⁸

***„Langweilige Hotels sind nach der Krise noch weniger gefragt als vor der Krise.“
Christoph Hoffmann, CEO der 25hours Hotels⁴⁹***

Kleiner Lichtblick: Die Freizeitwirtschaft in Deutschland scheint von dem Investitionsstau nicht so stark betroffen zu sein wie das Gastgewerbe. Hier gab gerade einmal jeder Zweite an, kein Geld mehr für Investitionen zu haben.

⁴⁵ dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben im Januar 2021

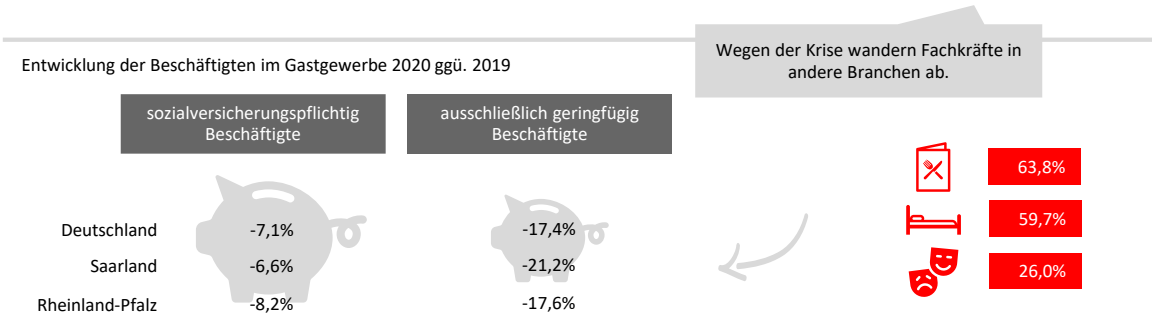
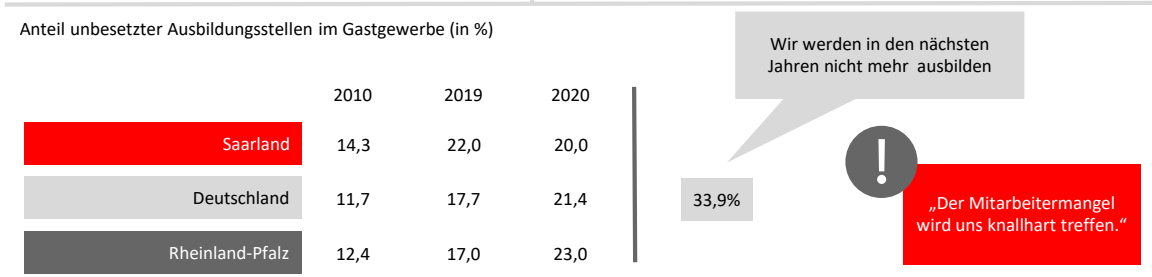
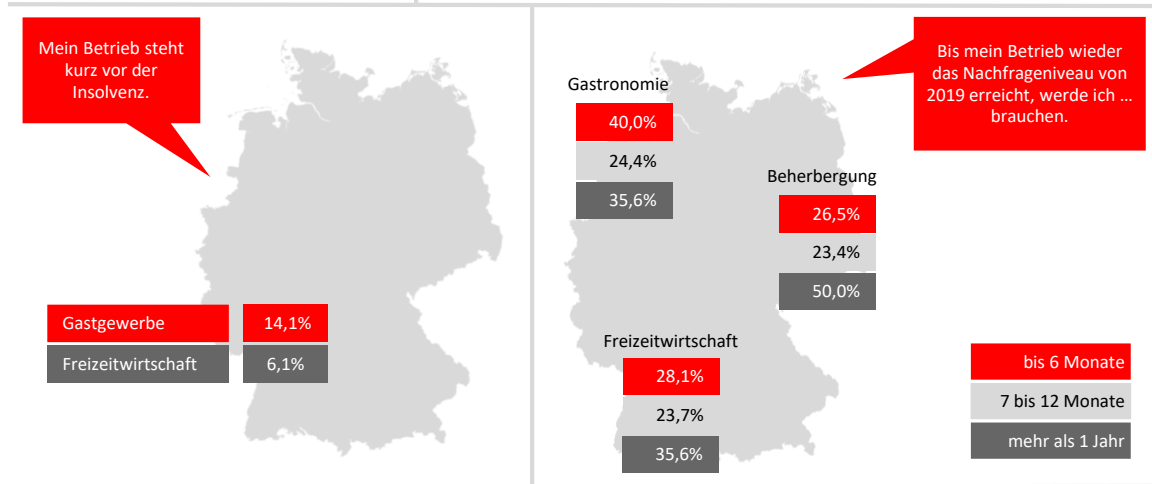
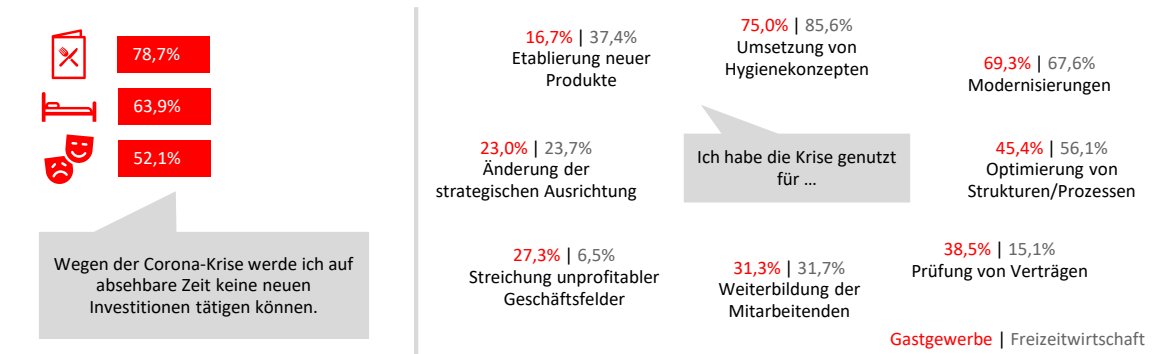
⁴⁶ dwif: Primärerhebungen bei den Freizeitbetrieben im Februar 2021

⁴⁷ Bundesagentur für Arbeit

⁴⁸ dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben im Januar 2021

⁴⁹ Digitales Forum zum Deutschen Hotelkongress 2021

Abb. 17: Die Betriebe in der Krise



Quelle: dwif 2021, Daten: Primärerhebungen bei Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben sowie Destinationsmanagementorganisationen in Deutschland (Januar/Februar 2021), Bundesagentur für Arbeit; Zitat: Alexander Aisenbrey, Geschäftsführer des Golf-, Wellness- und Tagungsresorts Der Öschberghof

Krisen sinnvoll nutzen – mit Blick auf die Zeit danach

Gleichzeitig nutzten bislang etwa sieben von zehn Betrieben in Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft die Krise für Renovierungen und Modernisierungen. Wichtiger war nur das Umsetzen von Hygienekonzepten. Im Gastgewerbe standen darüber hinaus die Optimierung von Strukturen und Prozessen auf der Agenda sowie die Prüfung und im Bedarfsfall Anpassung von Verträgen, beispielsweise mit Lieferanten und Stromanbietern. Vor allem in der Freizeitwirtschaft wurden zudem neue Geschäftsfelder etabliert. Für rund ein Drittel aller Betriebe stand die Weiterbildung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Somit hatten die Betriebe klugerweise sowohl Kosteneinsparungen als auch notwendige Qualitätsverbesserungen im Blick. Denn nur die Kombination beider Bereiche bildet die Basis für erfolgreiches Krisenmanagement und einen gelungenen Neustart. >> Abb. 19

Im Finanzplan zu berücksichtigen: Aktives Krisenmanagement kostet Zeit und Geld!

Doch wie geht Krisenmanagement richtig?

Jedes Unternehmen muss seine eigenen Strategien und Maßnahmen entwickeln, um herausfordernde Situationen zu meistern, denn es gilt, den Betrieb und Fortbestand des Unternehmens zu sichern und gleichzeitig auf die unternehmensspezifische Positionierung/Vision einzuzahlen. Leider gibt es das Zauberinstrument zur Krisensteuerung nicht. Vielmehr ist Krisenmanagement ein fortlaufender, „evolutionärer“ und vor allem individueller Prozess. Das bedeutet: Was sich bewährt, wird beibehalten, aber immer wieder auf seine Zukunftsfähigkeit hin geprüft. Damit gehen ein ständiges Hinterfragen und Anpassen von Aufgaben, Entscheidungen und Maßnahmen einher. Grundvoraussetzung ist, das eigene Ziel zu kennen: Was ist meine Vision? Welche Strategie verfolge ich? Und wie führe ich meinen Betrieb dorthin? Das kostet Ressourcen, Geld und Zeit. Es kommt darauf an, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern an Stärke, Selbstbewusstsein und Erfahrung zu gewinnen, um künftige Krisen (besser) zu meistern. Mehrere Faktoren spielen dabei eine Rolle.

- Die Mentalität: Die Menschen im Unternehmen (Geschäftsführung und Team) sind mindestens so wichtig wie die reinen Zahlen. Es braucht Transparenz, Offenheit und eine Kultur, die es jedem erlaubt, Fehler zu machen, um daraus zu lernen. Widerstand gegenüber Veränderungen muss ab-, Transformationskompetenz aufgebaut werden. Bei verbreitetem Krisenbewusstsein können Anzeichen für Probleme frühzeitig erkannt und entsprechend leichter, oft auch kostengünstiger behoben werden.
- Zahlen und Fakten: Kennzahlen werden erst festgelegt, wenn übergeordnete Ziele feststehen. Denn erst dann weiß man, welche Kennzahlen überhaupt wichtig sind und welcher Wert bis wann anzustreben ist. Zusätzlich gilt es, Früh- und Spätindikatoren im Blick zu behalten, um Abweichungen zu erkennen, richtig zu interpretieren und falls nötig gegenzusteuern.
- Das große Ganze: Jeder Betrieb braucht eine Positionierung, sprich strategische Ausrichtung, um sich von der Konkurrenz abgrenzen und langfristig am Markt bestehen zu können. Nur wer dabei interne und externe Faktoren einbezieht sowie Chancen und Risiken wahrnimmt, kann adäquat reagieren. In diesem Zusammenhang kommen Innovationen und Trends eine hohe Bedeutung zu.
>> Anhang 28

Und wie geht es weiter?

Gut 48 Prozent der Betriebe in Deutschland rechnen mit mindestens einem Jahr, bis die Nachfrage wieder das Volumen von 2019 erreicht hat. Ausschlaggebend ist der Betriebstyp, wobei die Beherbergungsbetriebe tendenziell pessimistischer sind als die Gastronomiebetriebe.

- Mehr als 45 Prozent aller Restaurants erwarten eine vollständige Erholung schon bis Herbst 2021.
- Jedes vierte Hotel hingegen rechnet mit mehr als zwei Jahren, bis das Nachfrageniveau von 2019 wieder erreicht ist. Bei Hotels mit Tagungsfokus sind es sogar fast vier von zehn Betrieben.
- In der Freizeitwirtschaft ist es etwas mehr als ein Drittel der Einrichtungen, das meint, ein Jahr oder länger für die Regeneration zu brauchen. Ein möglicher Grund könnte darin bestehen, dass es überdurchschnittlich viele Indoor-Einrichtungen gibt, bei denen die Hauptsaison zwischen Herbst und

Frühjahr liegt. Hinzu kommt, dass diese Einrichtungen nach der Wiedereröffnung von Kapazitätseinschränkungen betroffen waren und somit kaum Nachholeffekte generieren konnten.⁵⁰

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

4.4 Handlungsempfehlungen für die Betriebsebene

Eine resiliente und somit krisenresistente Zukunft können die nachfolgenden Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren zwar nicht garantieren, aber zumindest den Weg dorthin ebnen. Zugeschnitten auf die Anforderungen und Bedürfnisse touristischer Betriebe sind sie in drei Maßnahmenarten unterteilt.

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

Sechs Erfolgsfaktoren für krisenresistente Betriebe – eine Daueraufgabe

Bei allen in diesem Kapitel beschriebenen Lösungsansätzen auf betrieblicher Ebene besteht die Möglichkeit, jederzeit schrittweise Maßnahmen umzusetzen und den Betrieb somit nach und nach krisenresistenter zu machen. Das ist vor allem für kleine und mittelgroße touristische Betriebe mit begrenzten finanziellen wie personellen Ressourcen interessant. Idealerweise sehen die Betriebe darin eine Daueraufgabe. Die Maßnahmen und Empfehlungen können auch in Teilaufgaben gegliedert und dann kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden. Je mehr die konstante Umsetzung in einen umfassenden Change-Prozess mündet, desto krisenresistenter werden die Betriebe. Dabei lassen sich die Erfolgsfaktoren in drei Etappen auf dem Weg zu mehr Resilienz herausarbeiten. >> Abb. 18

Erfolgsfaktor 1: Optimismus

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

Die Betriebsbefragungen des Sparkassen-Tourismusbarometers verdeutlichen, dass selbst im 1. Quartal 2021 – also mitten im zweiten Lockdown – deutlich mehr als jeder Zweite die Krise als Chance für zielführende Veränderungen wahrgenommen hat. Es sind allerdings erhebliche Unterschiede erkennbar: Freizeitwirtschaft (73,0 Prozent) und Beherbergungsbetriebe (62,1 Prozent) denken sehr viel positiver als die Gastronomie (40,4 Prozent). Mit Blick auf die nächsten fünf Jahre zeigt sich hingegen ein homogeneres Bild. Sowohl Gastgewerbe als auch Freizeitwirtschaft schauen vorwiegend optimistisch in die Zukunft. >> Abb. 19

⁵⁰ dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetrieben im Januar/Februar 2021

Abb. 18: Die betrieblichen Erfolgsfaktoren im Überblick

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

Quelle: dwif 2021

Erfolgsfaktor 2: Kennzahlenkenntnis

Zahlen geben Orientierung. Je besser die Betreiber und Führungskräfte den eigenen Betrieb und seine Kennzahlen kennen, desto aktiver und flexibler können sie diesen steuern, denn Zahlen machen frühzeitig ersichtlich, wo Probleme lauern und somit zielgerichtet anzusetzen ist. In der aktuellen Situation wird Kennzahlenkenntnis nicht erst wichtig, wenn man Kosten und Einnahmen gegenüberstellt, um herauszufinden, ob sich eine eingeschränkte Öffnung für Geschäftsreisende oder der Außengastronomie rechnet. So gibt es verschiedene Instrumente, die bei der akuten Krisenbewältigung, aber auch dauerhaft dazu beitragen, einen Überblick zu bekommen beziehungsweise ein (Etappen-)Ziel zu erreichen. Auch kleinere Betriebe sollten auf integrierte Auswertungstools von Hotel-Software-Programmen wie protel, Fidelio, GASTROdat und Casablanca zurückgreifen und sich darüber hinaus in regelmäßigen Abständen wesentliche Kennzahlen vom Steuerberater liefern lassen. Für größere Betriebe bieten sich zudem professionelle Instrumente wie Balanced Scorecard und Business Continuity Management an. Wichtig ist die kontinuierliche Anwendung dieser Instrumente, da sich der Markt und mit ihm Trends, Chancen und Risiken permanent wandeln. >> Kapitel IV/3.2

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

Weitere Instrumente in der Anlage

Eine Auswahl hilfreicher Werkzeuge und Methoden, die jedes Unternehmen – unabhängig von Größe, Finanzkraft und Personalstärke – anwenden kann, wird im Anhang detailliert vorgestellt. >> Anlagen 28, 29 und 30

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

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

Mit einem Brainstorming „Was wäre, wenn ...?“ lassen sich vor und während einer Krise verschiedene außergewöhnliche Situationen durchspielen und Lösungsszenarien entwickeln. Dabei sollte deutlich werden, welche Prozesse im Unternehmen miteinander zusammen- oder auch voneinander abhängen. Alle Szenarien werden mit Kennzahlen unterlegt und plausibilisiert. Das Kennzahlen-Monitoring ist ein wichtiges Instrument der Unternehmens- und der Krisensteuerung. Dazu sollte jeder Betrieb sein individuelles, an der Unternehmensstrategie orientiertes Kennzahlen-Set festlegen, Orientierungs- und Zielwerte definieren und diese regelmäßig auf Erreichung hin überprüfen. Dient das Kennzahlen-Monitoring im Alltag dazu, den Überblick zu behalten und gegebenenfalls Anpassungen bei Personalplanung und Preisgestaltung vorzunehmen, so kommt ihm in der Krise die aktive Steuerungsrolle zu. Denn anhand der Kennzahlen ist auf einen Blick zu erkennen, wo wie viele Kosten gesenkt werden können, wie lange die Liquiditätsreserven reichen, wie viel Umsatz neue Geschäftsfelder erwirtschaften müssen, um tragfähig zu sein, oder welche Geschäftsfelder gestrichen werden sollten. Dennoch misst derzeit nur gut ein Sechstel der befragten gastgewerblichen Betriebe in Deutschland dem Kennzahlen-Monitoring zukünftig größere Bedeutung bei.

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

Erfolgsfaktor 3: Veränderungsprozesse

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

Wichtig ist auch, bei den Veränderungsprozessen auf die richtigen Themen zu setzen. In der Corona-Krise standen natürlich Hygienekonzepte und digitale Angebote ganz oben auf der Agenda aller touristischen Betriebe. Das Gastgewerbe geht davon aus, dass Kosteneinsparungen, Marketing und Krisenmanagement an Bedeutung zunehmen werden. Das ist vernünftig, weil eine fortlaufende Weiterentwicklung dieser drei Themen nicht nur die Basis dafür ist, künftige Krisen besser zu bewältigen, sondern auch positive Auswirkungen auf den Re-Start und die Krisenbewältigung haben kann. Die Freizeitbetriebe haben in den letzten Monaten auch viel über das Thema Besucherlenkung dazugelernt.

Perspektivisch gewinnen sowohl aktives Krisenmanagement (zum Beispiel offensive und transparente Kommunikation mit den Gästen und Partnern, verbessertes Kennzahlen-Monitoring) als auch flexible Arbeitszeitmodelle überdurchschnittlich stark an Bedeutung. >> Abb. 19

Abb. 19: Die „Zeit nach Corona“ bei den Betrieben



Die wesentlichen Trends im Corona-Jahr 2020

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

- Tagungshotellerie: Digitale Multifunktionsräume werden in der Tagungshotellerie Standard, Studios für reine Online-Produktionen ebenso wie für hybride Konzepte. Hinzu kommen „Hoteloffice“-Angebote.
- Gastronomie: Digitale Sichtbarkeit, digitales Bestellwesen, und zwar sowohl vor Ort (QR-Codes) als auch im Außer-Haus-Geschäft (Abholen und Liefern). Das gilt natürlich nur für Gastronomie, die auch erreichbar ist; Ausflugsrestaurants und Gastronomiebetriebe, die hauptsächlich von Touristen leben, haben das Nachsehen.
- Nachhaltigkeit: In Sachen Nachhaltigkeit bedeutet die Pandemie einen (temporären) Rückschritt. Aufgrund der entsprechenden Maßnahmen in allen Gastronomiebetrieben und Hotels fällt wesentlich mehr (Verpackungs-)Müll an. Aber: Ab 2023 greift ein neues Gesetz, das Gastronomiebetriebe dazu verpflichtet, ihren Gästen Mehrwegverpackungen anzubieten.
- Flexibilität: Deutlich kurzfristigere Gästebuchungen führen zu einer geringeren Planbarkeit für die Betriebe. Auch starre Stornobedingungen werden zunehmend aufgeweicht. Die sehr flexiblen Stornobedingungen, wie sie die Kunden fordern, sind in der Regel nur bei digitaler Buchung gut handhab- und nachvollziehbar.

Erfolgsfaktor 4: Mitarbeiterbindung

In den letzten Jahren wurde viel über Fachkräftemangel gesprochen und über die Möglichkeiten, neue Mitarbeitende zu akquirieren. Krisen sorgen stets für Unsicherheiten; und bezogen auf die Corona-Krise zeigen die Analysen, dass es zu Abwanderungen von touristischen Mitarbeitenden in andere Branchen kommt. In Krisenzeiten muss der strategische Schwerpunkt der Betriebe also noch sehr viel stärker auf das Thema Mitarbeiterbindung gelegt werden. Dabei gilt es – umso mehr, je länger die Krisensituation anhält –, mit dem Team in Kontakt zu bleiben. Von besonderer Bedeutung sind in diesem

Zusammenhang die Aspekte Transparenz und Ehrlichkeit. Vor allem Mitarbeitende, die in Kurzarbeit sind, sollten regelmäßig von der Geschäftsführung über die aktuelle (wirtschaftliche) Situation, Neuerungen, Entwicklungen und Perspektiven auf dem Laufenden gehalten werden. Wichtig ist aber auch, dem Team zu signalisieren: „Wir sind für euch da!“ und auf diese Weise den Austausch zu fördern sowie das individuelle Wohlbefinden der Fachkräfte einzubeziehen. Das ist in Krisensituationen noch notwendiger als sonst.

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

Erfolgsfaktor 5: Vernetzung

Die bisherigen Empfehlungen waren auf den wirtschaftlichen Betrieb ausgerichtet und somit von jedem Unternehmen in Eigenregie umsetzbar. Aber nicht jede Hürde kann und sollte allein genommen werden. Denn was für Destinationen und Organisationen gilt, spielt auch für Einzelbetriebe eine wachsende Rolle: Vernetzung. Je komplexer die Aufgaben und Themen sind, desto notwendiger ist der Austausch untereinander. Das kann zum einen Hilfe von außen sein – in der Corona-Pandemie waren besonders Steuerberater und Banken gefragt –, aber auch die Unterstützung aus dem System Tourismus heraus, also durch Tourismusorganisationen, Verbände und Kommunalpolitik. Zum anderen geht es um die Vernetzung der Betriebe untereinander, denn viele stehen vor sehr ähnlichen Problemen. Von einem Austausch profitieren alle Beteiligten gleichermaßen ebenso wie die Destination insgesamt und damit letztlich der Gast. >> Kapitel III/2

In der Phase der akuten Krisenbewältigung steht die Vernetzung der Betriebe untereinander im Mittelpunkt, um voneinander zu lernen und gemeinsam zu überleben. Danach werden die Weichen gestellt, das heißt, es gilt, sich langfristig die richtigen Partner zu suchen, Austauschplattformen zu nutzen oder neue zu schaffen, zum Beispiel analog zu der (angestrebten) Positionierung. Diese Vernetzung ist ebenfalls ein Faktor für mehr Resilienz und sollte daher über die aktuelle Krise hinaus fest verankert werden. Man sollte schließlich immer voneinander lernen und sich gegenseitig inspirieren. In dieser Hinsicht kann auch das entsprechende Engagement in Interessenverbänden wie dem DEHOGA oder mit Gewerkschaften wie NGG einen umfassenden Wandel herbeiführen.

Erfolgsfaktor 6: Rahmenbedingungen

Die Corona-Pandemie hat noch einmal deutlich gemacht, dass es Krisen gibt, aus denen man nicht allein aus eigener Kraft herauskommt. Die Politik ist gefordert, für die notwendigen Rahmenbedingungen zu sorgen – sowohl kurzfristig, damit alle Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft wieder mit möglichst wenigen Einschränkungen ihrem Geschäft nachgehen können, als auch hinsichtlich der zu erwartenden mittelfristigen Auswirkungen. Dazu zählen tragfähige Konzepte zu Öffnungsschritten, die Vorlaufzeiten beinhalten und somit ein planbares Hochfahren ermöglichen – insbesondere mit Blick auf eine mögliche neue Welle im Herbst/Winter 2021. Betriebstypen wie Clubs, die bisher noch gar nicht oder nur unter wenig realistischen Bedingungen öffnen durften, brauchen dringend eine verlässliche Perspektive. Mittelfristig sind außerdem weitere Fördermittel für alle investitionswilligen Betriebe im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft notwendig, damit diese im (internationalen) Wettbewerb konkurrenzfähig bleiben und Deutschland im Allgemeinen und das Saarland im Besonderen als Destination stärken.

Sonderkonjunkturprogramm für das saarländische Gastgewerbe

Das im Herbst 2020 gestartete Sonderkonjunkturprogramm des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr fördert Maßnahmen der Nachhaltigkeit, der Barrierefreiheit, der Digitalisierung sowie Modernisierungsmaßnahmen und die Schaffung neuer Übernachtungsmöglichkeiten im Gastgewerbe. Die ursprünglich vorgesehenen 3 Millionen Euro Landesmitteln verteilen sich auf 52 Betriebe in allen Landkreisen und waren bereits innerhalb weniger Monate verplant. Die Fortführung des sehr erfolgreichen Sonderkonjunkturprogrammes wird nunmehr mit Mitteln aus dem REACT-Programm der EU in Höhe von 4,2 Millionen Euro bis 2023 ermöglicht. Das Investitionsvolumen muss zwischen 20.000 Euro und 200.000 Euro liegen, der Fördersatz beträgt 50 Prozent. Dabei müssen 30 Prozent der Kosten in den Bereichen Barrierefreiheit, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung aufgewendet werden. Bei Maßnahmen aus den Bereichen Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit ist eine Erstberatung durch die Tourismus Zentrale Saarland GmbH erforderlich.⁵¹

In exogenen Krisensituationen müssen die Betriebe durch adäquate gesetzliche und politische Rahmenbedingungen gestützt werden.

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

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

⁵¹ www.wirtschaft.saarland.de

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

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

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt

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

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

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt

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

	Übernachtungen				Anteil an allen Übernachtungen aus dem Ausland (%)			Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2019	2020	Verände- rung 2019 ggü. 2014 (%)	Verände- rung 2020 ggü. 2019 (%)	2019	2020	Verände- rung 2020 ggü. 2019 (%)	2019	2020
RV Saarbrücken									
Frankreich	28.380	14.624	16,5	-48,5	19,8	20,7	0,9	1,5	1,5
Vereinigtes Königreich	10.468	5.942	-20,9	-43,2	7,3	8,4	1,1	1,6	1,6
Schweiz	9.988	4.310	42,6	-56,8	7,0	6,1	-0,9	1,6	1,7
Ausland insgesamt	143.058	70.626	6,7	-50,6				2,0	2,0
Merzig-Wadern									
Niederlande	20.791	14.944	204,9	-28,1	26,2	37,5	11,3	1,9	2,0
Luxemburg	17.845	6.055	4,5	-66,1	22,4	15,2	-7,2	3,4	3,2
Belgien	12.316	6.822	42,7	-44,6	15,5	17,1	1,6	2,2	2,3
Ausland insgesamt	79.494	39.881	48,5	-49,8				2,3	2,3
Neunkirchen									
Frankreich	2.424	491	149,1	-79,7	15,4	11,2	-4,2	1,7	1,5
USA	2.321	203	60,7	-91,3	14,8	4,6	-10,2	1,5	1,1
Niederlande	1.594	547	167,0	-65,7	10,1	12,4	2,3	1,5	1,6
Ausland insgesamt	15.723	4.403	31,2	-72,0				1,6	1,7
Saarlouis									
Luxemburg	8.701	4.697	38,3	-46,0	20,1	24,7	4,6	9,4	9,1
Frankreich	8.112	4.941	3,1	-39,1	18,8	26,0	7,2	4,6	7,2
Niederlande	6.789	3.491	92,8	-48,6	15,7	18,4	2,7	2,6	2,9
Ausland insgesamt	43.184	19.003	8,0	-56,0				3,1	3,6
Saarpfalz-Kreis									
Niederlande	7.139	3.837	88,6	-46,3	21,3	28,3	7,0	3,5	3,9
Frankreich	5.330	1.906	0,1	-64,2	15,9	14,1	-1,8	2,6	2,8
Polen	4.080	557	26,9	-86,3	12,2	4,1	-8,1	4,3	2,2
Ausland insgesamt	33.575	13.543	25,2	-59,7				2,7	2,8
St. Wendel									
Niederlande	65.806	25.700	-8,8	-60,9	35,2	40,7	5,5	5,3	5,4
Frankreich	32.226	11.094	35,1	-65,6	17,2	17,6	0,4	3,4	3,6
Belgien	31.503	8.732	-19,5	-72,3	16,8	13,8	-3,0	4,1	4,0
Ausland insgesamt	187.175	63.208	-0,6	-66,2				4,0	4,1
Saarland									
Niederlande	110.594	53.890	16,4	-51,3	22,0	25,6	3,6	3,2	3,1
Frankreich	84.809	37.230	25,7	-56,1	17,6	17,7	0,1	2,3	2,3
Belgien	57.975	21.751	-0,3	-62,5	11,5	10,3	-1,2	2,7	2,6
Ausland insgesamt	502.209	210.664	10,5	-58,1				2,6	2,6

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Amt Saarland

Anhang 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Kreisen 2020 (inkl. Camping)

	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2020 ggü. 2019 (%)	Übernachtungen Ausländer	Veränderung 2020 ggü. 2019 (%)	Ausländeranteil (%)
Regionalverband Saarbrücken	202.723	361.846	1,8	-46,0	70.626	-50,6	19,5
Merzig-Wadern	124.634	459.694	3,7	-26,0	39.881	-49,9	8,7
Neunkirchen	35.276	177.861	5,0	-26,8	4.403	-72,0	2,5
Saarlouis	48.209	158.081	3,3	-36,5	19.003	-56,0	12,0
Saarpfalz-Kreis	63.157	257.557	4,1	-39,8	13.543	-59,7	5,3
St. Wendel	153.035	612.435	4,0	-39,1	63.208	-66,2	10,3
Saarland	627.034	2.027.474	3,2	-37,0	210.664	-58,1	10,4

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Amt Saarland (ÜN = Übernachtungen)

Anhang 5: Kapazitäten und deren Auslastung nach Kreisen 2019 und 2020 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Regionalverband Saarbrücken	57	57	4.215	4.373	73,9	76,7	42,4	23,6
Merzig-Wadern	63	72	5.582	6.251	88,6	86,8	32,7	24,6
Neunkirchen	25	23	1.387	1.321	55,1	57,4	51,8	40,1
Saarlouis	47	45	2.821	2.769	60,0	61,5	27,7	19,8
Saarpfalz-Kreis	43	41	3.524	3.369	82,0	82,2	37,2	26,1
St. Wendel	36	33	7.236	6.142	201,0	186,1	43,2	33,9
Saarland	271	271	24.756	24.225	91,4	89,4	38,6	27,3

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Amt Saarland

Anhang 6: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Kreisen

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Regionalverband Saarbrücken	48	49	3.251	3.660	67,7	74,7	46,8	25,6
Merzig-Wadern	34	38	1.449	1.643	42,6	43,2	41,4	25,7
Neunkirchen	19	17	649	605	34,2	35,6	39,9	22,2
Saarlouis	38	36	1.621	1.564	42,7	43,4	27,4	16,1
Saarpfalz-Kreis	27	26	1.405	1.363	52,0	52,4	30,6	18,0
St. Wendel	20	19	1.107	1.101	55,4	57,9	36,7	24,7
Saarland	186	185	9.482	9.936	51,0	53,7	38,8	22,7

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Amt Saarland

Fortsetzung Anhang 6:

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (einschließlich Campingplätze)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2019	2020	2019	2020
Regionalverband Saarbrücken	9	8	964	713
Merzig-Wadern	29	34	4.133	4.608
Neunkirchen	6	6	729	716
Saarlouis	9	9	1.200	1.205
Saarpfalz-Kreis	16	15	2.119	2.006
St. Wendel	16	14	6.129	5.041
Saarland	85	86	15.274	14.289

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Amt Saarland

Anhang 7: Airbnb-Einheiten nach Kreisen

Stadt-/Landkreis	Active Rentals (Stand: März 2021)
Regionalverband Saarbrücken	221
Merzig-Wadern	94
Neunkirchen	42
Saarlouis	73
Saarpfalz-Kreis	88
St. Wendel	71
Saarland	586

Quelle: dwif 2021, Daten: airDNA

Anhang 8: Besucherentwicklung in der saarländischen Freizeitwirtschaft 2014 bis 2020 (Index 2014 = 100)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Naturerlebniszentren	100	87,3	89,2	85,9	77,4	80,9	69,0
Museen/Ausstellungen	100	79,1	91,7	128,3	102,0	106,2	48,0
Stadt-/thematische Führungen	100	106,4	127,4	120,7	141,8	121,3	20,2
Erlebnisbäder/Thermen	100	95,5	97,1	96,1	91,0	86,9	42,4
Römer/Kelten	100	103,0	102,5	95,3	84,7	89,0	40,7
Gesamtergebnis	100	102,0	96,8	97,1	96,7	94,2	59,6

Quelle: dwif 2020, Daten: Besuchermonitoring saarländische Freizeitwirtschaft

Anhang 9: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft – Besuchergrößenklassen 2014 bis 2020 (Index 2014 = 100)

Besuchergrößenklasse	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
bis < 20 Tsd.	100	100,8	101,9	106,3	101,4	104,7	49,6
20 Tsd. bis < 50 Tsd.	100	105,2	101,1	101,5	95,8	96,7	51,4
50 Tsd. bis < 100 Tsd.	100	98,9	100,0	102,3	97,7	96,9	50,6
100 Tsd. bis < 200 Tsd.	100	100,1	99,9	100,6	98,4	102,3	60,7
≥ 200 Tsd.	100	97,7	98,2	98,6	98,4	101,2	62,0

Quelle: dwif 2021, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern/Regionen

Anhang 10: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2020 gegenüber 2015

	2015			2020		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)
Saarland	9.430	377.088	2,5	9.800	386.100	2,5
Rheinland-Pfalz	44.128	1.345.402	3,3	43.800	1.431.000	3,1
Deutschland	994.723	30.771.297	3,2	1.030.100	33.439.000	3,1

Quelle: dwif 2021, Daten: Bundesagentur für Arbeit

Anhang 11: Reale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe (Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Saarland							
Gastgewerbe	4,8	-0,5	-1,8	-0,1	-0,3	-3,6	-40,6
Beherbergung	11,4	4,1	-3,9	2,9	-1,6	-4,0	-38,2
Gastronomie	2,8	-2,3	-1,2	-1,2	0,1	-3,4	-41,5
Rheinland-Pfalz							
Gastgewerbe	0,8	-0,9	0,7	3,5	1,0	-0,2	-36,3
Beherbergung	1,3	-0,7	2,3	1,7	1,0	0,3	-37,1
Gastronomie	0,3	-1,1	-0,4	5,0	1,0	-0,6	-35,7
Deutschland							
Gastgewerbe	1,0	1,6	0,8	0,9	1,0	0,6	-40,6
Beherbergung	0,9	2,1	1,9	0,9	1,4	0,5	-38,2
Gastronomie	1,1	1,3	0,2	0,9	0,7	0,6	-41,5

Quelle: dwif 2021, Daten: Statistische Landesämter

Anhang 12: Definitionen der EBIL-Kennzahlen

Umsatzrendite =	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis, ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.
Personalaufwandsquote =	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Personalaufwandsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Zinsaufwandsquote =	$\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Zinsaufwandsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Abschreibungsquote =	$\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Investitionsquote =	$\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Anlageinvestitionen 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.
Mietaufwandsquote =	$\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Die Miet- und Leasingaufwandsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Cash-Flow-Rate =	$\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen und wird ins Verhältnis zur Gesamtleistung gesetzt. Die Kennzahl Cash-Flow-Rate drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.
Dynamischer Verschuldungsgrad =	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}} \times 100$	→ 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.
Eigenkapitalquote =	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	→ 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.

Quelle: dwif 2021

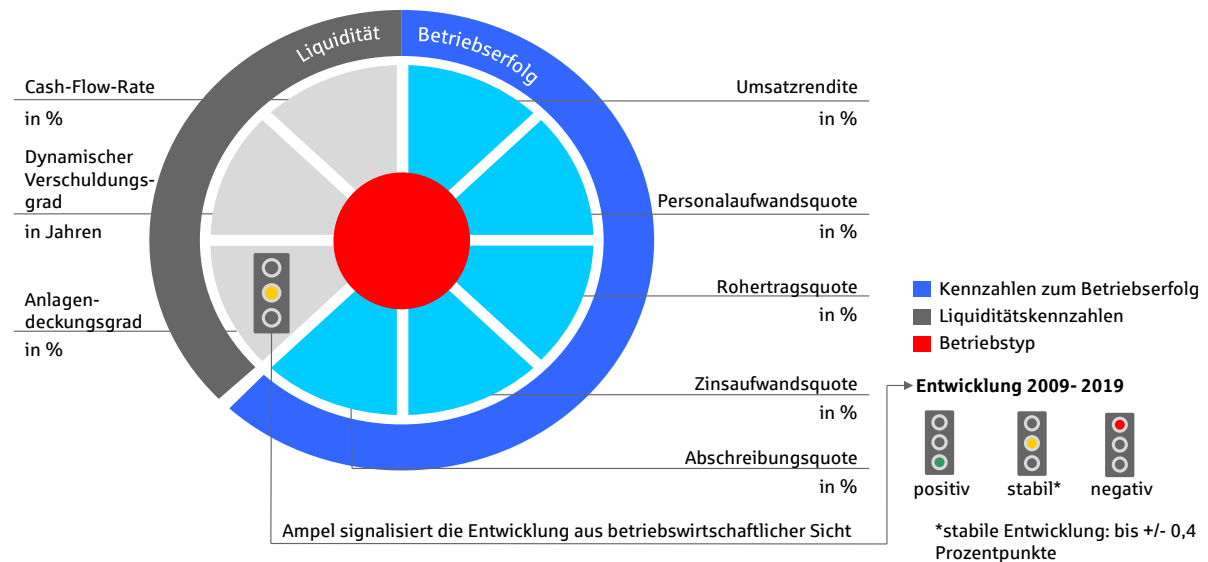
Anhang 13: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr ist die Entwicklung des Beherbergungsgewerbes an der Reihe: Dazu gehören Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen. Infolge zu geringer Fallzahlen auf Länderebene werden die Deutschlandwerte analysiert. Sie haben dank der großen Fallzahl eine starke Aussagekraft. Eine betriebstypenbezogene Analyse bietet den Vorteil, dass sich einzelne Betriebe direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Zudem ermöglicht die langfristige Betrachtung von 2009 bis 2019 eine gute Potenzialeinschätzung nach Betriebstypen.⁵² Die wesentlichen Kennzahlen und deren Entwicklung werden in Form eines Kennzahlenbarometers für die einzelnen Betriebstypen dargestellt.

Hinweis:

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

Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern⁵³



Quelle: dwif 2021

⁵² Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.

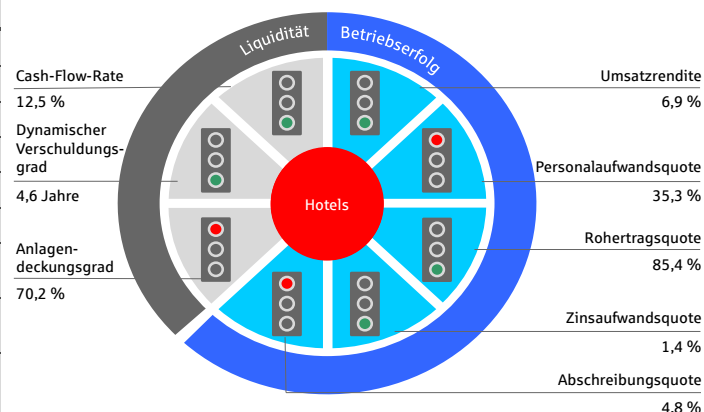
⁵³ Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv und weniger Abschreibungen negativ bewertet werden.

Hotel

Zusammenfassung

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

Fakten ⁵⁴	2009	2018	2019
Betriebe	13.407	12.920	12.876
Betten	1.033.701	1.153.445	1.179.321
Betriebsgröße	77,1	89,3	91,6
Ankünfte	69.906.863	98.330.075	100.838.472
Übernachtungen	142.341.250	195.144.367	201.072.317
Bettenauslastung	38,2	47,3	47,7
Marktanteil an Übernachtungen	38,6%	40,8%	40,6%
Ø-Umsatz pro Betrieb	1.019.116 €	1.852.630 €	1.931.321 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁵⁵	64,7%	70,8%	72,6% ⁵⁶



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

Die guten Rahmenbedingungen vor der Corona-Krise, die wachsende durchschnittliche Betriebsgröße und eine steigende Nachfrage führten zu einem höheren durchschnittlichen Umsatz pro Betrieb. Auch der Marktanteil, gemessen an allen gewerblichen Übernachtungen, ist in den vergangenen zehn Jahren leicht gestiegen: 2019 entfielen vier von zehn Übernachtungen auf das Hotelsegment.

Die Gewinnmarge der Hotels entwickelte sich langfristig (2009 bis 2019) positiv und stieg um 2,0 Prozentpunkte. Gleichzeitig erhöhte sich die Cash-Flow-Rate und damit die Innenfinanzierungskraft der Betriebe um einen Prozentpunkt auf 12,5 Prozent. Der 2015 eingeführte Mindestlohn und Verschärfungen des Arbeitszeitgesetzes haben den Druck auf die Hotelbetriebe verschärft. Die Personalaufwandsquote stieg, nicht zuletzt infolge des eingeführten Mindestlohnes, im langfristigen Vergleich um 5,6 Prozent. Die Kosten konnten jedoch teilweise von sinkenden Waren- und Zinsaufwendungen kompensiert werden.

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

⁵⁴ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2009, 2018 und 2019.

⁵⁵ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

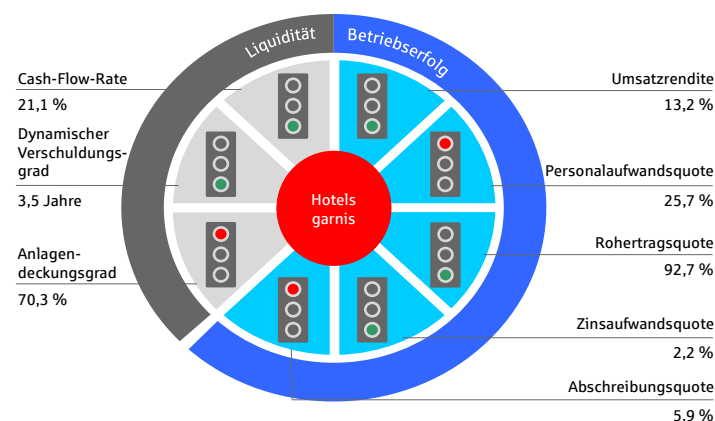
⁵⁶ Da Hotelbetriebe ihre Bilanzdaten schneller vorlegen als kleinere Gasthöfe und Pensionen, kann es aufgrund unvollständiger Daten zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommen.

Hotel garni

Zusammenfassung

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

Fakten ⁵⁷	2009	2018	2019
Betriebe	8.065	7.109	7.083
Betten	320.805	402.091	420.442
Betriebsgröße	39,8	56,6	59,4
Ankünfte	19.865.620	33.431.038	35.261.125
Übernachtungen	43.584.221	69.635.473	73.094.123
Bettenauslastung	38,2	48,7	48,8
Marktanteil an Übernachtungen	11,8%	14,6%	14,8%
Ø-Umsatz pro Betrieb	384.377 €	701.890 €	708.865 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁵⁸	15,1%	16,8%	16,9%



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

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

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

⁵⁷ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2009, 2018 und 2019.

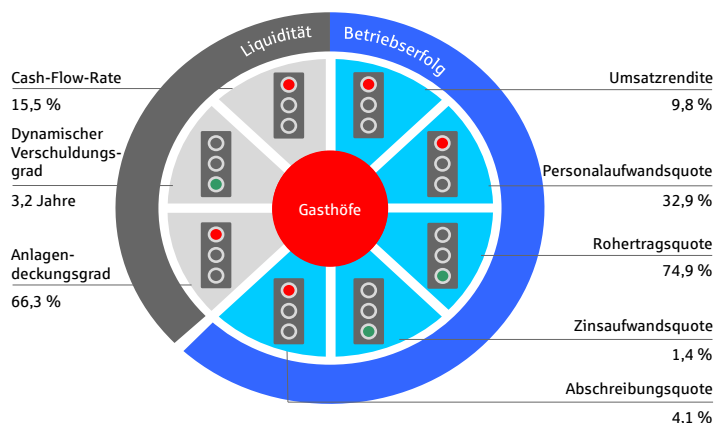
⁵⁸ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Hotel garni, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

Gasthof

Zusammenfassung

- Der Betriebstyp Gasthof ist nach wie vor von Marktberäumungsprozessen gekennzeichnet. Während des gesamten Beobachtungszeitraumes sank die Zahl der Betriebe bei leicht steigender Betriebsgröße.
- Dementsprechend sank der allgemeine Marktanteil der Gasthöfe, und die verbleibenden, leistungsfähigeren Betriebe verzeichneten einen deutlich höheren Umsatz pro Betrieb.
- Die Schuldentilgungsfähigkeit und auch die Eigenkapitalquote haben sich erheblich verbessert. Trotzdem ist die Eigenkapitaldecke noch viel zu gering.

Fakten ⁵⁹	2009	2018	2019
Betriebe	8.981	6.614	6.425
Betten	208.787	168.636	165.818
Betriebsgröße	23,2	25,5	25,8
Ankünfte	8.048.472	8.677.089	8.469.378
Übernachtungen	17.401.140	18.057.818	17.575.416
Bettenauslastung	23,5	30,7	30,4
Marktanteil an Übernachtungen	4,7%	3,8%	3,6%
Ø-Umsatz pro Betrieb	205.382 €	343.550 €	360.398 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁶⁰	14,8%	9,8%	8,8%



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

Der Betriebstyp Gasthof hat auf dem Beherbergungsmarkt weiterhin einen schweren Stand. Seit 2009 gibt es auf dem deutschen Markt mehr als 2.500 Betriebe weniger. Die Leistungsfähigkeit der verbleibenden Betriebe ist mit durchschnittlich 26 Betten begrenzt. Zwar ist die Nachfrage langfristig stabil geblieben, kurzfristig aber ist hier ein Abwärtstrend zu erkennen. Somit ging der ohnehin geringe Marktanteil weiter zurück (-1,1 Prozentpunkte).

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

Die Personalkosten stellen den größten Kostenblock und sind seit 2009 um 7,5 Prozentpunkte gestiegen. Die Schuldentilgungsfähigkeit verbesserte sich erfreulicherweise von 5,7 auf 3,2 Jahre. Die Eigenkapitalquote konnte seit 2009 deutlich erhöht werden, liegt aber sehr viel niedriger als bei allen anderen Beherbergungsarten. Die auffallend geringe Kapitaldecke im Segment Gasthof könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Corona-Krise den Marktaustritt weiterer Gasthöfe befeuern wird. Die Investitionsquote ist in den vergangenen zehn Jahren weitgehend stabil geblieben, doch die sinkende Abschreibungsquote weist auch hier auf die Notwendigkeit weiterer Investitionen hin.

⁵⁹ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2009, 2018 und 2019.

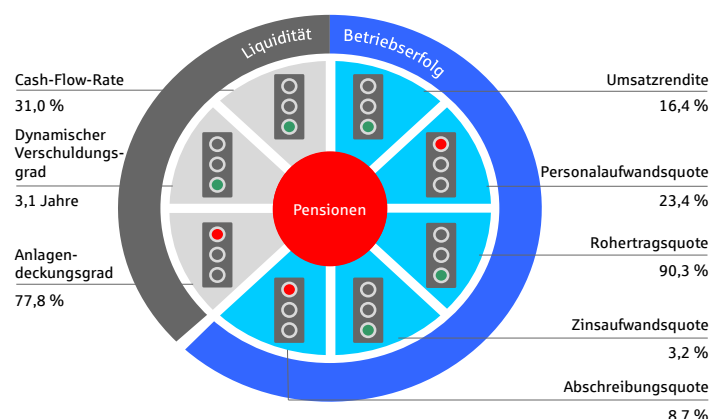
⁶⁰ Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Gasthof, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

Pension

Zusammenfassung

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

Fakten ⁶¹	2009	2018	2019
Betriebe	5.418	5.107	5.126
Betten	129.059	121.368	123.033
Betriebsgröße	23,8	23,8	24,0
Ankünfte	4.226.452	5.151.678	5.248.334
Übernachtungen	12.910.377	14.717.233	15.107.047
Bettenauslastung	29,1	35,4	35,9
Marktanteil an Übernachtungen	3,5%	3,1%	3,1%
Ø-Umsatz pro Betrieb	130.085 €	190.069 €	194.642 €
Kreditnehmerquote bei den Sparkassen ⁶²	5,4%	2,6%	1,7%



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

Kurzfristig betrachtet ist bei den Pensionen ein leichter Aufwärtstrend zu erkennen: Die Zahl der Betriebe, die Nachfragerwerte und die Bettenauslastung stiegen im Vergleich zum Vorjahr leicht an. Das deutet auf eine Stabilisierung am Markt hin. Mit 24 Betten liegt die durchschnittliche Betriebsgröße seit zehn Jahren auf dem gleichen Niveau. Dass der Marktanteil langfristig gesehen leicht rückläufig ist, liegt in an den besonders starken Zuwächsen bei den Hotels und Hotels garnis.

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

⁶¹ Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2009, 2018 und 2019

⁶² Anteil der Bilanzen des Betriebstyps Pensionen, gemessen an allen vorliegenden Bilanzen im Beherbergungssegment

Anhang 14: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 1

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

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

Anhang 15: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 2

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

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

Anhang 16: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern

	2009	2014	2018	2019	2019 1. Quartil	2019 3. Quartil	Veränderung 2009/2019 (%-Punkte)	Veränderung 2018/2019 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Saarland	0,7	7,3	7,1	2,8	0,5	7,7	2,1	-4,3
Rheinland-Pfalz	10,6	11,2	10,2	8,9	2,3	16,9	-1,7	-1,3
Deutschland	6,6	9,2	9,4	8,1	1,7	16,4	1,5	-1,3
Cash-Flow-Rate								
Saarland	11,0	13,9	10,4	6,4	3,5	14,5	-4,6	-4,0
Rheinland-Pfalz	16,1	18,6	16,4	13,7	5,9	24,7	-2,4	-2,7
Deutschland	13,4	15,5	15,3	14,0	6,6	23,6	0,6	-1,3
Eigenkapitalquote								
Saarland	k.A.	0,0	13,0	9,6	-9,9	24,2	k.A.	-3,4
Rheinland-Pfalz	k.A.	0,0	3,4	1,4	-27,4	32,4	k.A.	-2,0
Deutschland	k.A.	7,7	13,4	15,6	-10,0	41,8	k.A.	2,2
Investitionsquote								
Saarland	2,3	1,2	1,6	2,0	0,7	12,8	-0,3	0,4
Rheinland-Pfalz	1,7	1,7	1,9	2,6	0,8	5,8	0,9	0,7
Deutschland	1,9	1,9	1,9	2,1	0,7	6,4	0,2	0,2
Personalaufwandsquote								
Saarland	26,9	32,0	36,9	38,6	34,0	43,8	11,7	1,7
Rheinland-Pfalz	24,5	28,4	32,3	33,4	26,7	41,0	8,9	1,1
Deutschland	27,4	29,1	31,9	33,7	25,1	40,7	6,3	1,8

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

Anhang 17: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern

	2009	2014	2018	2019	2019 1. Quartil	2019 3. Quartil	Veränderung 2009/2019 (%-Punkte)	Veränderung 2018/2019 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Saarland	7,3	9,7	10,9	10,9	5,3	21,9	3,6	0,0
Rheinland-Pfalz	10,3	11,1	11,7	7,9	2,9	17,9	-2,4	-3,8
Deutschland	9,5	10,7	11,0	8,5	2,6	16,9	-1,0	-2,5
Cash-Flow-Rate								
Saarland	10,9	15,0	15,9	15,9	7,6	26,2	5,0	0,0
Rheinland-Pfalz	14,7	15,4	14,4	11,3	5,3	21,8	-3,4	-3,1
Deutschland	13,6	14,3	14,5	12,0	5,9	20,4	-1,6	-2,5
Eigenkapitalquote								
Saarland	k.A.	0,0	11,0	11,0	-8,5	46,9	k.A.	0,0
Rheinland-Pfalz	k.A.	0,0	0,8	6,1	-20,1	34,7	k.A.	5,3
Deutschland	k.A.	0,0	4,4	6,5	-25,0	34,0	k.A.	2,1
Investitionsquote								
Saarland	1,5	1,3	1,4	1,4	0,3	6,3	-0,1	0,0
Rheinland-Pfalz	1,2	1,4	1,3	1,4	0,3	4,7	0,2	0,1
Deutschland	13,6	14,3	14,5	12,0	5,9	20,4	-1,6	-2,5
Personalaufwandsquote								
Saarland	29,9	31,4	33,2	33,2	28,2	40,6	3,3	0,0
Rheinland-Pfalz	27,0	29,0	32,7	35,7	29,3	40,7	8,7	3,0
Deutschland	27,0	29,5	32,8	33,8	27,9	39,8	6,8	1,0

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

Anhang 18: TrustScore nach Kreisen (Skala 0 bis 100 Punkte)

	2020	2021
Regionalverband Saarbrücken	80,0	79,5
Merzig-Wadern	87,5	87,0
Neunkirchen	84,8	84,9
Saarlouis	83,8	83,8
Saarpfalz-Kreis	82,1	82,4
St. Wendel	86,2	85,8
Saarland	84,1	83,8

Quelle: dwif 2021, Daten: TrustYou GmbH

Anhang 19: TrustScore-Kategoriewerte im Saarland 2021 (Skala 0 bis 100 Punkte)

Kategorien	Saarland	Deutschland
Zimmer	71,0	77,0
Essen & Trinken	81,1	80,9
Location	87,7	91,9
Service	90,7	91,4
Hotel	87,0	88,7
Außenanlagen	78,6	82,3
Preis	79,6	74,8
Gebäude	70,9	67,8
Internet	53,9	47,9
CovidScore	62,3	66,4
TrustScore	83,8	85,8

Quelle: dwif 2021, Daten: TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Anhang 20: DEHOGA-Klassifizierung nach Kreisen (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Saarland	1	9	41	19	1	71
Anteil an Deutschland (%)	1,4	2,9	0,9	0,7	0,8	0,9
Merzig-Wadern	0	2	7	3	1	13
Neunkirchen	0	0	2	0	0	2
Regionalverband Saarbrücken	1	4	9	7	0	21
Saarlouis	0	0	12	3	0	15
Saarpfalz-Kreis	0	2	8	2	0	12
St. Wendel	0	1	3	4	0	8
Deutschland	73	313	4.649	2.671	121	7.827

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

Anhang 21: G-Klassifizierung nach Kreisen (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Saarland	0	1	3	1	0	5
Anteil an Deutschland (%)	0,0	2,0	0,6	1,3	0,0	0,8
Merzig-Wadern	0	1	1	0	0	2
Neunkirchen	0	0	1	0	0	1
Regionalverband Saarbrücken	0	0	0	0	0	0
Saarlouis	0	0	1	1	0	2
Saarpfalz-Kreis	0	0	0	0	0	0
St. Wendel	0	0	0	0	0	0
Deutschland	1	51	498	75	2	627

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

Anhang 22: DTV-Klassifizierung nach Kreisen (Anzahl der Betriebe)

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
Saarland	0	3	97	124	11	266
Anteil an Deutschland (%)	0,0	0,3	0,6	0,6	0,2	0,5
Merzig-Wadern	0	0	28	50	7	85
Neunkirchen	0	1	17	10	0	28
Regionalverband Saarbrücken	0	1	15	7	3	26
Saarlouis	0	0	6	13	0	19
Saarpfalz-Kreis	0	0	15	22	1	38
St. Wendel	0	1	16	22	0	39
Deutschland	68	1.128	16.005	19.435	6.170	42.806

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

Anhang 23: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Kreisen

	Bett+Bike-Betriebe	Wanderbares Deutschland	ADAC-Campingplätze	i-Marke	Reisen für Alle
Saarland	57	63	11	5	11
Anteil an Deutschland (%)	1,1	4,4	1,0	0,7	0,5
Merzig-Wadern	21	28	4	3	0
Neunkirchen	1	1	0	0	2
Regionalverband Saarbrücken	13	3	2	1	2
Saarlouis	8	9	2	0	1
Saarpfalz-Kreis	3	3	2	0	1
St. Wendel	11	19	1	1	5
Deutschland	5.222	1.443	1.138	721	2.199

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

Anhang 24: ServiceQualität Deutschland nach Kreisen

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Insgesamt
Saarland	86	6	1	93
Anteil an Deutschland (%)	4,7	2,7	1,5	4,4
Merzig-Wadern	16	1	1	18
Neunkirchen	7	0	0	7
Regionalverband Saarbrücken	18	1	0	19
Saarlouis	5	1	0	6
Saarpfalz-Kreis	19	1	0	20
St. Wendel	21	2	0	23
Deutschland	1.817	221	66	2.104

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

Anhang 25: DEHOGA-Umweltcheck

	Bronze	Silber	Gold	Insgesamt
Saarland	0	0	2	2
Anteil an Deutschland (%)	0,0	0,0	2,4	1,6
Merzig-Wadern	0	0	1	1
Neunkirchen	0	0	0	0
Regionalverband Saarbrücken	0	0	1	1
Saarlouis	0	0	0	0
Saarpfalz-Kreis	0	0	0	0
St. Wendel	0	0	0	0
Deutschland	18	20	84	122

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

Anhang 26: GreenSign – Das Nachhaltigkeitssiegel für Hotels

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Insgesamt
Saarland	0	0	0	0	1	1
Anteil an Deutschland (%)	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	0,9
Merzig-Wadern	0	0	0	0	1	1
Neunkirchen	0	0	0	0	0	0
Regionalverband Saarbrücken	0	0	0	0	0	0
Saarlouis	0	0	0	0	0	0
Saarpfalz-Kreis	0	0	0	0	0	0
St. Wendel	0	0	0	0	0	0
Deutschland	3	20	75	62	9	169

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

Anhang 27: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern

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

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

Anhang 28: Instrumente zum Umgang mit Kennzahlen

Kennzahlen-Monitoring mit Früh- und Spätindikatoren

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

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

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

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

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

Zero-Base-Budgeting

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

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

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

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

Business Continuity Management

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

- Verstehen des Geschäfts: Was biete ich an? Gibt es saisonale Unterschiede? Ist mein Angebot ersetzbar?
- Business-Impact-Analyse (siehe unten)
- Ursachen-/Risikoanalyse: Ist die Ursache einmalig oder anhaltend? Ist es ein interner oder externer Auslöser?
- Kontinuitätsstrategien: Welche Leistungen sind unverzichtbar? Welche Geschäftsbereiche müssen unbedingt aufrechterhalten werden? In welchem Umfang sind Einbußen verkraftbar?
- Maßnahmen planen: Kann der Ausfall kompensiert/substituiert werden? Wenn ja: Wie? Können die Maßnahmen kurzfristig umgesetzt werden? Müssen sie unter Umständen langfristig aufgebaut oder jetzt für einen unbestimmten Zeitpunkt geplant werden? Welche präventiven und welche reaktiven Maßnahmen gibt es?
- Maßnahmen umsetzen: Kennt jeder Betroffene die konkreten Maßnahmen? Stehen Ressourcen und Mittel dafür bereit? Gibt es einen Verantwortlichen? Sind die Maßnahmenpläne aktuell?
- Übung, gegebenenfalls Anwendung, Wartung und Revision: Finden regelmäßig Trockenübungen/Simulationen statt? Gibt es Änderungen (Personal, Produkte, Rahmenbedingungen) im Unternehmen mit Auswirkungen auf mögliche Störungen oder Maßnahmen, so dass diese entsprechend angepasst werden müssen?
- BC-Bewusstsein und -Kultur aufbauen: Unterstützt die Geschäftsführung das BCM? Sind die Mitarbeitenden in den Prozess eingebunden? Finden regelmäßig Trainings statt?
- BC-Management und -Steuerung: Ist das BCM als Managementbereich im Betrieb implementiert? Wird das BCM-Projekt koordiniert und kontinuierlich gesteuert?

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

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

Anhang 29: Störungsmatrix am Beispiel eines Hotels

Störung	Primär-schaden	Folge-schaden	Ist der Absatz bedroht?	Ausfall-dauer	Ausfall-höhe pro Tag	Ist die Mindest-leistung bedroht?	Besteht Ersatz?	Reichen die Maß-nahmen aus?
Erreger im Hotel	negative Berichter-stattung	Image und Absatz sin-ken	XX	NN	gegebenen-falls Erfah-rungswert	X	nein	nein
Tiefgarage gesperrt	weitere Wege, klei-ner Mangel	zusätzliche Kosten	X	0,5 Jahre	10/300 Gäste	nein	eventuell Partner	nein; +Shuttle
Zufahrt-straße gesperrt	Hotel kaum erreichbar	Kunden-storno	XX	60 Tage	140/300	X	bedingt	nein
Image sinkt	Kunden bleiben aus	Liquidität sinkt	XXX	NN	?	vorerst nein	nein	nein

Quelle: Jossé, G. (2020), S. 71

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

- Ursache(n)
- Wie lange dauert es, bis der Ersatz zur Verfügung steht?
- Kann Ersatz entwickelt werden (neue Produkte, Technologien oder Ähnliches)?
- vorhandene Maßnahmen
- weitere notwendige Maßnahmen
- benötigte Ressourcen für Maßnahmen oder Ersatz

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

Die Störungsmatrix ist keine einmalige Aufgabe, die nach Ausarbeitung bis zum Ernstfall in der Schub-lade verschwindet. Sie muss regelmäßig überprüft und bei Bedarf modifiziert werden – sonst hat sie im Schadensfall nur einen begrenzten Nutzen. Dazu können Sie sich folgende Fragen stellen:

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

Anhang 30: Checkliste Liquiditätssicherung und Betriebsfortführung in Krisenzeiten

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

Quelle: dwif 2021

Literatur

- ADAC:** ADAC Tourismusstudie: Die Corona-Pandemie und ihre Wirkung auf die Reiselust. München, 2021.
- Bensmann, Dieter:** Netzwerke – Eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg, 2018.
- BMWi:** Überbrückungshilfe III: Deutliche Verbesserungen und neue Eigenkapitalzuschuss für besonders von der Corona-Krise betroffene Unternehmen, Pressemitteilung. Berlin, 01.04.2021.
- Destatis:** Bruttoinlandsprodukt im 4. Quartal 2020 um 0,1 % höher als im Vorquartal, Pressemitteilung. Wiesbaden, 29.01.2021.
- Destatis:** Gastgewerbe in der Corona-Krise: Umsätze seit Ausbruch der Pandemie um fast die Hälfte zurückgegangen, Pressemitteilung. Wiesbaden, 22.03.2021
- Destatis:** Wirtschaftliche Auswirkungen: Statistiken mit Bezug zu COVID-19. Wiesbaden
- dwif-Consulting GmbH:** dwif-Tagesreisenmonitor. München, 2021.
- Exeler, Prof. Dr. Marcus W./Werner, Prof. Dr. Henning:** Frühwarnindikatoren gemäß der EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen, erschienen in: Depré, Peter; Mackebrandt, Dr. Lutz; Schwamberger, Gerald: KSI Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung. Berlin, Ausgabe 02/20.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** ReiseAnalyse 2021 (Kurzfassung, Präsentation). Kiel 2021.
- Hanson, Rick:** Das resiliente Gehirn – Wie wir zu unerschütterlicher Gelassenheit, innerer Stärke und Glück finden können. Freiburg, 2019.
- Heller, Jutta:** Resilienz – Innere Stärke für Führungskräfte. Zürich, 2015.
- ifo Institut:** ifo Geschäftsklimaindex gefallen (Januar 2021), Pressemitteilung. München, 25.01.2021
- Jossé, Germann:** Krisenmanagement und Business Continuity – Umgang mit Krisen und Großstörungen. München, 2020.
- Martenstein, Harald:** Über ambivalente Corona-Gefühle – und ein Vorschlag für eine neue Grußformel. ZEIT Magazin, Nr. 15, 2.04.2020.
- Schmidt, Gunther et al.:** Gut beraten in der Krise – Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn, 2010.
- Statista:** GfK-Konsumklima-Index von März 2020 bis März 2021 und Prognose für April 2021, Grafik. Hamburg, März 2021.
- Stiftung für Zukunftsfragen:** Tourismusanalyse 2021. Hamburg, 2021.
- Tanner, Thomas/Bahadur, Aditya/Moench, Marcus:** Challenges for resilience policy and practice. London, 2017.
- Werner, Emmy:** The Children of Kauai. 1977.

Expertengespräche

Gemeinde Tholey, Frau Jutta Backes-Burr
Kreissparkasse Saarpfalz, Herr Uwe Hunsicher
Kreissparkasse St. Wendel, Herr Peter Vogt
Landeshauptstadt Saarbrücken, Amt für Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarkt, Herr Sebastian Kurth und Frau Melanie Vorreiter
Tourismus Zentrale Saarland GmbH, Frau Birgit Grauvogel

Online-Quellen

destinet.de: ReisePuls Deutschland 2021

Digitales Forum zum Hotelkongress 2021 (Webinar im Februar 2021)

Statista: ITB Travel Survey: Travel Demand and Trends 2021 – Evaluating Customer Needs during the Pandemic (Vortrag auf der ITB Berlin NOW 2021)

www.ahgz.de

www.bmwi.de

www.booking.com

www.bundesregierung.de

www.destatis.de

www.destinet.de

www.g-klassifizierung.de

www.havel-therme.de

www.hotelier.de

www.hotelstars.eu

www.hotelsterne.de

www.ifo.de/branchenatlas/beherbergungsgewerbe

www.projektmanagementhandbuch.de

www.qlik.com

www.saarland.de

www.tagesschau.de

www.topcamping.de

www.tophotel.de

www.trustyou.com

www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de

YouGov-Umfrage/statista.com

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

Impressum

Herausgeber: **Sparkassenverband Saar**
Ursulinenstraße 46
66111 Saarbrücken

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr des Saarlandes
Franz-Josef-Röder-Straße 17
66119 Saarbrücken

Projektpartner: **Tourismus Zentrale Saarland GmbH**
Trierer Straße 10
66111 Saarbrücken

Bearbeitung: **dwif-Consulting GmbH**
dwif – Büro München
Sonnenstraße 27
80331 München
Telefon (089) 2370289-0
Telefax (089) 2370289-9
E-Mail: info@dwif.de
Internet: www.dwif.de

dwif – Büro Berlin
Marienstraße 19/20
10117 Berlin
Telefon (030) 757949-0
E-Mail info-berlin@dwif.de

Titelbild: Marcus Simaitis

Schutzgebühr: 20 Euro

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder in irgendeinem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



sparkassen-finanzgruppe-saar.de

„Zuverlässige Analysen helfen uns, Zukunftstrends abzuleiten und die richtigen Weichen zu stellen, damit der saarländische Tourismus schnellstmöglich wieder Fahrt aufnehmen kann.“

Anke Rehlinger
Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr

„Das Saarland bietet so viel, das einen Besuch wert ist. Ich bin davon überzeugt, dass wir gemeinsam an die Entwicklungen der vergangenen Jahre anknüpfen und den Saar-Tourismus besser, attraktiver und noch erfolgreicher gestalten können.“

Cornelia Hoffmann-Bethscheider
Präsidentin Sparkassenverband Saar

Ansprechpartner

Philipp Schneider

Telefon (0681) 9340-167

Fax (0681) 9340-156

E-Mail philipp.schneider@svsaar.de

Internet www.sparkassen-finanzgruppe-saar.de

Dr. Rainer Schryen

Telefon (0681) 501-4232

Fax (0681) 501-4293

E-Mail r.schryen@wirtschaft.saarland.de

Internet www.wirtschaft.saarland.de

Birgit Grauvogel

Telefon (0681) 92720-13

Fax (0681) 92720-40

E-Mail grauvogel@tz-s.de

Internet www.urlaub.saarland