Jahresbericht 2024

Sparkassen-Tourismusbarometer

Investitionen gestalten Zukunft

tourismusbarometer.de

Ostdeutscher Sparkassenverband

Reisegebiete in Ostdeutschland

Stand 2023

Quelle: dwif 2024, Statistische Landesämter

Landkreise in Ostdeutschland

Stand 2023

Quelle: dwif 2024, Statistische Landesämter

Beirat

Gunnar Bauer, Ministerium für Wirtschaft Infrastruktur Tourismus und Arbeit Mecklenburg-Vorpommern; Markus Frick, Kurverwaltung Ostseebad Insel Poel, Matthias Gilbrich, Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft Kultur und Tourismus; Christoph Gösel, Thüringer Tourismus GmbH; Karsten Heinsohn, dwif-Consulting GmbH; Elmar Heisterkamp, Ministerium für Wirtschaft Tourismus Landwirtschaft und Forsten des Landes Sachsen-Anhalt; Daniel Höhn, Sparkasse Meißen; Mario Kerner, Sparkasse Burgenlandkreis; Andrea Kis, Landestourismusverband Sachsen e.V.; Ulrike Köppel, weimar GmbH; Norbert Kunz, Deutscher Tourismusverband e. V.; Martin Linsen, Ministerium für Wirtschaft Arbeit und Energie des Landes Brandenburg; Sebastian Menzel, Tourismusverband Fläming e.V.; Marko Mühlbauer, Sparkasse Vogtland; Ministerialrat Frank Ortmann, Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft Kultur und Tourismus; Ralf Osterberg, Sparkasse Ostprignitz-Ruppin; Wilfried Schlüter, Harzsparkasse; Carola Schmidt, Harzer Tourismusverband e. V.; Martin Schulze, Tourismusverband Sachsen-Anhalt e. V.; Lars Schwarz, DEHOGA Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.; Marcus Starick, Sparkasse Niederlausitz; Axel Walter, Bad Saarow Kur GmbH; Barbara Weinert-Nachbagauer, IMG Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt mbH; Ludger Weskamp, Ostdeutscher Sparkassenverband; Tobias Woitendorf, Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.; Ulrich Wolff, Sparkasse Vorpommern; Thomas Wolber, Ostdeutscher Sparkassenverband; Christian Woronka, TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH

(Stand: 1. Juni 2024)

Nachhaltige Transformation ist kein Trend, sondern die Zukunft, in die es zu investieren lohnt. Tourismus ist eine Querschnittsbranche und kann in den Regionen Entwicklungsimpulse setzen. Entscheidend ist dabei, Tourismus so zu gestalten, dass die Lebensqualität der Einwohnerinnen und Einwohner nachhaltig verbessert wird, andere Wirtschaftsbranchen befruchtet werden und die Kommunen vom Tourismus und von der Freizeitwirtschaft profitieren. Wir müssen unsere Perspektive erweitern und Tourismus anders denken.

Mit unserem Sparkassen-Tourismusbarometer 2024 bieten wir belastbare Fakten und geben Orientierung. Wir setzen Trends für die Branche, auch für die kommunalen Träger unserer Sparkassen und für die Politik. Gleichzeitig möchten wir Maßnahmen aufzeigen, die helfen, Kunden zu überzeugen.

Investitionen in die nachhaltige Transformation sind der Schlüssel für die nächsten zehn Jahre. Nachhaltiges Wirtschaften ist keine Zusatzaufgabe mehr, sondern integraler Bestandteil des unternehmerischen Handelns. Ihre Gäste werden es honorieren. Es lohnt sich, auch in einem schwierigen Umfeld, optimistisch zu bleiben und die Zukunft nachhaltig aktiv zu gestalten.

Lebenswerte Regionen liegen den Sparkassen am Herzen, denn Sparkassen sind für die Menschen da. Sie sind Partner in den Landkreisen, Städten und Gemeinden. Auch bei der Transformation des Tourismus zur Nachhaltigkeit.

Ich wünsche Ihnen nun viele interessante Einblicke mit unserem Sparkassen-Tourismusbarometer und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Ideen vor Ort, also bei der Zukunftsgestaltung.

Berlin, im Juli 2024

Ludger Weskamp

Geschäftsführender Präsident
des Ostdeutschen Sparkassenverbandes

Inhaltsverzeichnis

Management Summary ... 9

I Einführung ... 15

II Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich ... 17

1 Rahmenbedingungen ... 18

2 Touristische Nachfrage ... 20

3 Tagesreisen ... 23

4 Touristisches Angebot ... 25

5 Betriebstypen im Vergleich ... 28

6 Destinationstypen im Vergleich ... 31

III Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland ... 34

1 Touristische Wetterstationen ... 35

1.1 Rahmenbedingungen 2023 ... 35

1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2023 ... 35

1.3 Saisonverlauf ... 35

1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Ostdeutschland 2023 ... 36

1.5 Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft ... 40

2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe ... 41

2.1 Konjunktur- und Marktbewertung ... 41

2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen ... 45

3 Qualität der Betriebe ... 47

IV Investitionen gestalten Zukunft ... 54

1 Eckpfeiler der Zukunft ... 55

2 Tourismusbetriebe im Wandel? ... 58

2.1 Fehlt den Betrieben der Handlungsspielraum für Investitionen durch mangelnde Zahlungsbereitschaft der Gäste? ... 58
2.2 Dominieren Qualität und Nachhaltigkeit die Anforderungen der Gäste – und der Betriebe? ... 59
2.3 Sind Betriebe im operativen Geschäft gefangen und verpassen strategische Investitionsmöglichkeiten für die Zukunft? ... 62
2.4 Fehlt den ostdeutschen Betrieben ohne gesicherte Nachfolge die langfristige Perspektive? ... 64
3 Betriebe der Zukunft ... 66
3.1 Zukunftsbilder für Ostdeutschland ... 69
3.2 Hintergründe ... 72
3.3 Chancen & Risiken ... 75
4 Transformationsschritte in Richtung Zukunft ... 76
4.1 Zukünftig können Betriebe nicht mehr nicht-nachhaltig wirtschaften ... 76
4.2 Leitplanken auf dem Weg in Richtung Zukunft ... 78
4.3 Schritt-für-Schritt-Fahrplan – der Start in die Umsetzung ... 84
4.4 Sonderfall Nachfolge? ... 87
5 2035 – Vision oder Realität? ... 88

Anhang I ... 90

Anhang II ... 119

Literatur ... 127

Fachgespräche ... 128

Onlinequellen ... 128

Datenquellen ... 129

Fußnoten ... 129

Impressum ... 132

Management Summary

Rahmenbedingungen

Die Inflation, die allgemeinen Preis- und Kostensteigerungen, gehören mittlerweile zum Alltag der Menschen, und viele haben das Gefühl, inflationsbedingt auf etwas verzichten zu müssen. Zunehmend halten sich die Menschen in Deutschland bei ihren Konsumausgaben auch angesichts der multiplen Krisen und einer starken Verunsicherung zurück. Das Konsumklima erholt sich bislang nur in kleinen Schritten. Auf die generellen Reiseabsichten für 2024 wirkt sich die wirtschaftliche und finanzielle Lage kaum aus. Fast drei Viertel der deutschsprachigen Bevölkerung planen eine Urlaubsreise fest ein, und davon haben deutlich mehr als im Vorjahr auch bereits ihr Reiseziel ausgewählt. Die Aussichten auf ein erfolgreiches Tourismusjahr sind daher gut. Die Leitformel lautet: Optimistisch in die touristische Zukunft blicken, die gebotenen Chancen ergreifen und Herausforderungen aktiv gestalten.

Nachfrageentwicklung: Ostdeutschland 2023 mit zweithöchster Übernachtungszahl nach 2019

Für den Ostdeutschland-Tourismus ging es 2023 weiter bergauf. Im ersten Jahr ohne pandemiebedingte Einschränkungen wurden laut amtlicher Statistik rund 27,9 Millionen Gäste und 84,5 Millionen Übernachtungen gezählt. Das ist die dritthöchste Gästezahl nach 2018 und 2019 und die zweithöchste Übernachtungszahl nach 2019. Mit einem Übernachtungsplus von 5,4 Prozent gegenüber 2022 lag Ostdeutschland etwas unter dem bundesweiten Durchschnitt von +8,1 Prozent. Bis zum Niveau von 2019 fehlten Ostdeutschland noch 3,8 Prozent. Bundesweit betrug das Minus lediglich 1,7 Prozent. Aufgrund der höheren Dynamik in anderen Regionen ist der Marktanteil Ostdeutschlands 2023 das dritte Jahr in Folge gesunken und lag 2023 bei 17,3 Prozent, leicht unterhalb des Werts des Jahres 2019 (17,7 Prozent). Auch der Incoming-Tourismus hat sich 2023 weiter erholt. 2023 stieg die Zahl der ausländischen Übernachtungen in Ostdeutschland um 17,7 Prozent und damit ähnlich stark wie bundesweit. Das Nachfrageniveau von 2019 erholte sich im Incoming-Tourismus bereits zu 93 Prozent wieder. Die Entwicklung der Bundesländer und Regionen verlief 2023 homogener als in den Vorjahren, wenngleich die Unterschiede noch größer sind als vor der Pandemie. Insgesamt konnten städtisch geprägte Bundesländer und Regionen, die durch eine langsamere Recovery als andere Destinationen gekennzeichnet waren, 2023 deutlich zulegen.

Angebotsentwicklung: Weniger Beherbergungsbetriebe, stabile Kapazitäten in Ostdeutschland

Auch 2023 ging die Zahl der geöffneten Beherbergungsbetriebe gegenüber dem Vorjahr zurück. Das Minus betrug 0,5 Prozent und bewegte sich damit annähernd auf Bundesniveau (-0,3 Prozent). Gegenüber 2019 verlor Ostdeutschland damit mehr als 600 Betriebe (-6,4 Prozent). In diesen Entwicklungen könnten sich zunehmend auch fehlende Nachfolgeregelungen und daraus resultierende Betriebsschließungen insbesondere in ländlichen Teilregionen widerspiegeln. Die Kapazitäten sind gegenüber dem Vorjahr allerdings stabil geblieben, so dass 2023 rund 792.000 Schlafgelegenheiten den Gästen in Ostdeutschland zur Verfügung standen. Das entspricht rund einem Fünftel aller deutschen Schlafgelegenheiten. Der Marktanteil Ostdeutschlands präsentierte sich hierbei in den letzten Jahren stabil. Die durchschnittliche Betriebsgröße hat 2023 leicht zugenommen und lag bei 89,0 Schlafgelegenheiten pro Betrieb. Damit sind die Betriebe in Ostdeutschland um durchschnittlich rund acht Schlafgelegenheiten größer als bundesweit. Die Bettenauslastung hat sich 2023 ebenfalls wieder und lag mit 33,9 Prozent um 1,3 Prozentpunkte über der des Vorjahres. Damit betrug der Abstand zum Vor-Corona-Niveau lediglich 1,5 Prozentpunkte. Deutschlandweit lag die Auslastung bei 37,8 Prozent, der Abstand zum Jahr 2019 lag auf einem ähnlichen Niveau wie in Ostdeutschland.

	ÜN 2023 ggü. 2022	ÜN-Volumen 2023 (Pfeile Entw. ggü. 2022)	Top-3-Quellmärkte 2023 mit Entwicklung 2023 ggü. 2022	Gästezufriedenheit 2024 (0 bis 100 Punkte, Rang 2024, Pfeile Entw. ggü. Vorjahr)	Freizeitwirtschaft 2023 ggü. 2022	Gastgewerbe: Umsatzrendite 2022, Nettozimmerpreis 2023
	+5,6%	8,4 Mio.	+13,4% +5,8% +19,7%	85,8 Rang 9	+7,7%	79,90 € 3,2%
	+8,8%	9,9 Mio.	+23,6% +23,7% +8,8%	85,2 Rang 10	+7,2%	91,70 € 7,5%
	+10,9%	19,9 Mio.	+25,4% +18,6% +28,3%	87,3 Rang 4	+8,1%	90,30 € 7,4%
	+5,4%	14,2 Mio.	+3,0% +35,1% +28,1%	86,0 Rang 7	+8,9%	99,20 € 9,0%
	+1,2%	32,2 Mio.	+1,1% +12,1% +46,6%	85,8 Rang 8	+20,7%	134,30 € 13,8%

Freizeitwirtschaft: 75 Prozent der Freizeiteinrichtungen übertrafen das Vorjahresergebnis, Kultureinrichtungen und touristische Verkehrsträger mit Problemen, weiterhin moderate Preiserhöhung

Auch für die Freizeiteinrichtungen war 2023 durchgängig das erste Normaljahr ohne Restriktionen nach drei Jahren mit teils starken Reglementierungen oder Komplettschließungen. Die Einrichtungen hatten 2023 das ganze Jahr über geöffnet und auch Veranstaltungen konnten wieder ohne besondere Vorkehrungen durchgeführt werden. Die Konkurrenzsituation hat sich dadurch jedoch wieder deutlich verschärft. Darüber hinaus wurde das Besuchsverhalten durch Inflation und Konsumzurückhaltung beeinflusst. Die Besucherzahlen in den Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland sind 2023 gegenüber dem Vorjahr um 9,7 Prozent gestiegen und entwickelten sich damit dynamischer als in allen am Monitoring teilnehmenden Bundesländern (+6,7 Prozent). Im Vergleich mit dem Jahr 2019 zeigt sich, dass die ostdeutschen Freizeiteinrichtungen noch 8,2 Prozent unter dem Niveau von 2019 lagen und damit etwas schlechter abschnitten als die Einrichtungen in allen teilnehmenden Bundesländern (-7,6 Prozent). Knapp drei Viertel der Einrichtungen übertrafen 2023 das Vorjahresergebnis, fast ein Drittel der Einrichtungen lag bereits über dem Ergebnis von 2019. Bis auf die Bergbahnen, die das Ergebnis aus dem Jahr 2022 nicht wieder erreichten, lagen alle Kategorien gegenüber dem Vorjahr im Plus. Gegenüber 2019 waren es die drei Outdoor-Kategorien Zoos/Tierparks, Landschaftsattraktionen und Freilichtmuseen/Besucherbergwerke sowie die Naturinfozentren, die 2023 aufgrund einer Großinvestition bei einer besucherstarken Einrichtung ein Wachstum verzeichneten.

Auch 2024 sind die Eintrittspreise in den Freizeiteinrichtungen weiter gestiegen, allerdings weniger stark als im Vorjahr. In allen am Monitoring teilnehmenden Bundesländern verteuerten sich die Eintrittspreise im Frühjahr 2024 um 6,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Gegenüber dem Frühjahr 2019 erhöhten sich die Eintrittspreise um rund ein Viertel. Der durchschnittliche Preisanstieg in den Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland lag mit +6,2 Prozent nur geringfügig über dem aller teilnehmenden Bundesländer. Die touristischen Verkehrsträger Ausflussschifffahrt, Bergbahnen sowie Private Eisenbahnen übertrafen hierbei leicht den Durchschnitt aller ostdeutschen Einrichtungen und vergleichbarer Einrichtungen in anderen Bundesländern. Zoos und Tierparks in Ostdeutschland passten ihre Preise hingegen weniger stark an als in anderen Bundesländern.

Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe: Umsatzwachstum vor allem im Beherbergungssegment, Arbeitskräftemangel trotz Rekordbeschäftigung

In Ostdeutschland fielen die Umsatzsteigerungen gegenüber dem Vorjahr nur unwesentlich geringer als im Bundesdurchschnitt aus. Nominal bewegte sich der Zuwachs zwischen 1,6 Prozent in Brandenburg und 12,7 Prozent in Sachsen. Preisbereinigt musste das Gastgewerbe in Brandenburg und Sachsen-Anhalt jedoch Umsatzeinbußen hinnehmen. Die Beherbergungsbetriebe konnten gleichermaßen die Preise als auch die Auslastung erhöhen, wodurch die Umsätze in diesem Teilsegment vielerorts die Kostensteigerungen abfederten. Die Gastronomie spürt dagegen das sinkende Konsumklima und vermehrt zum Sparen neigende Gäste, wodurch höhere Preise auf dem Markt kaum mehr durchsetzbar sind. Hinzu kommt eine zunehmend verhaltene Nachfrage im Segment der Tagesausflüge. Jenseits der Preisanpassungen ist demnach eine Optimierung der internen Prozesse eine wichtige Stellschraube, um die betrieblichen Zahlen zu verbessern.

Die positive Umsatzentwicklung im Beherbergungssegment ist gleichermaßen auch auf eine bessere Auslastung bei höheren Preisen zurückzuführen. In Ostdeutschland war 2023 ein Preisanstieg der Zimmer von 3,0 Prozent auf 101,90 Euro gegenüber dem Vorjahr zu registrieren. Seit 2019 stiegen die Preise in den ostdeutschen Hotels um 21,3 Prozent und lagen damit leicht über der kumulierten Inflationsrate (16,4 Prozent) desselben Beobachtungszeitraums. Aufgrund der steigenden Kosten waren Preiserhöhungen notwendig.

Der Arbeitskräftemangel im ostdeutschen Gastgewerbe besteht trotz Rekordbeschäftigungszahlen fort. Mitunter ein Grund ist, dass das Angebot im Gastgewerbe und folglich auch der Personalbedarf steigen. Zudem stammt der Zuwachs der letzten zwei Jahre vorwiegend aus dem Bereich der geringfügig Beschäftigten und der Gastronomie, während das Beherbergungsgewerbe nach den Zahlen der Bundesagentur für Arbeit stärker mit dem

Arbeitskräftemangel zu kämpfen hat. Insgesamt stiegen die Gesamtbeschäftigenzahlen in allen ostdeutschen Bundesländern wieder an.

Qualität: Gästezufriedenheit in Ostdeutschland entwickelt sich positiv, aber Preisniveau, verfügbare Einkommen und Investitionsbedarfe senken die Zufriedenheit

Die Kosten für Reisen sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Die Gäste sind durchaus bereit, die höheren Ausgaben für Unterkunft, Verpflegung und Freizeit- und Kulturangebote zu bezahlen – sofern die Qualität der Angebote weiterhin stimmt. Die Gästezufriedenheit in Ostdeutschland ist das zweite Jahr in Folge gestiegen. Der TrustScore 2024 liegt bei 86,2 Punkten und damit erneut 0,2 Punkte über dem Vorjahreswert. Damit nähert sich Ostdeutschland dem bundesweiten Durchschnitt von 86,8 Punkten weiter an, da dieser über das zweite Jahr hinweg konstant geblieben ist. Auch vom Vor-Corona-Niveau des TrustScores 2020 ist Ostdeutschland nur noch 0,3 Punkte entfernt. Deutschlandweit beträgt der Rückstand noch 0,6 Punkte. Sachsen verteidigt mit 87,3 Punkten weiter einen hervorragenden vierten Platz im Bundesländerranking und liegt als einziges ostdeutsches Bundesland über dem deutschen Durchschnitt. Die anderen ostdeutschen Bundesländer belegen die Plätze sieben bis zehn. Mecklenburg-Vorpommern macht beim TrustScore einen kleinen Sprung nach vorn. 0,3 Punkte mehr als 2023 bedeuten einen achten Platz – in den Vorjahren war es auf den Plätzen zehn und elf gelandet. Sachsen-Anhalt und Thüringen büßen hingegen jeweils einen Platz ein. In Sachsen-Anhalt ist die Gästezufriedenheit gestiegen, obwohl das Land einen Rang abgerutscht ist, in Thüringen ist sie um 0,3 Punkte zurückgegangen. In rund sechs von zehn touristischen Regionen in Ostdeutschland ist die Gästezufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Besonders positiv entwickelten sich dabei Potsdam (+1,6 Punkte), das Havelland (+1,4 Punkte), das Sächsische Burgen- und Heideland (+1,3 Punkte) sowie die Thüringer Rhön (+1,2 Punkte). Das Vor-Pandemie-Niveau übertrafen jedoch nur rund drei von zehn ostdeutschen Regionen. Im bundesweiten Destinationsranking von knapp 150 Regionen hat Ostdeutschland 2024 einige Top-Positionen verloren. Mit der Sächsischen Schweiz (Platz 14), der Thüringer Rhön (Platz 18), der Uckermark (Platz 25) und dem Erzgebirge (Platz 30) schafften es nur noch vier Regionen unter die Top 30.

Investitionen gestalten Zukunft

Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Investitionen heute getätigt werden müssen, damit touristische Betriebe auch in zehn Jahren noch erfolgreich am Markt agieren können. Um Menschen zum Handeln zu bewegen, sind konkrete positive Lösungsideen notwendig. Solche Zukunftsbilder sind ein Entwicklungsprozess, mit dem unerwartete Einflüsse immer einhergehen werden. Vor allem gibt es nicht die EINE Zukunft, sondern viele verschiedene, die gemeinsam, lokal und pragmatisch entwickelt werden.

Das Wichtigste ist: Ausgaben für Urlaub haben für viele Deutsche oberste Priorität und der Urlaub an sich hat eine hohe gesellschaftliche Bedeutung. Doch die Nachfrage verändert sich aufgrund steigender Reiseerfahrung, Wertewandel und Generationenwechsel. Insbesondere Qualität wird dabei kritisch unter die Lupe genommen. Soll sie steigen, gehen damit meist Investitionen einher: in Ausstattung, Prozesse und Mitarbeitende, aber auch in zeitgemäße Entwicklungen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit, denen sich Betriebe über kurz oder lang stellen müssen, um am Markt bestehen zu können. Dabei ist aber weder Digitalisierung automatisch nachhaltig noch Nachhaltigkeit immer digital.

Zahlungsbereitschaft der Gäste für Investitionen nutzen

Investitionen sind ein Versprechen in die Zukunft. Ihre Wirkung muss der Gast spüren können. Dann besteht durchaus die Akzeptanz für höhere Preise, was Spielraum für weitere unternehmerische Aktivitäten der Betriebe schafft. Fakt ist aber auch, dass die Unternehmen in Vorleistung gehen und Qualitätssteigerungen sowie Nachhaltigkeit ernsthaft und dauerhaft angehen müssen. So kann eine Positivspirale aus der Impulsinvestition entstehen, die steigende Zahlungsbereitschaft und eine mittelfristige Senkung der Betriebskosten zur Folge hat, was wiederum neuen Mittel für Investitionen ergibt.

[1] Datenstand Kalenderjahre 2018/2019

Qualität und Nachhaltigkeit sind wichtigste Anforderungen an Gastbetriebe

Obwohl Nachhaltigkeit aus Sicht der Gäste noch nicht denselben Stellenwert wie Qualität hat, wird sie in Zukunft unverzichtbar sein. Ihre Bedeutung nimmt nicht nur stetig zu, sondern wird für immer mehr Gäste zu einem Qualitätsmerkmal. Langfristig werden Qualität und Nachhaltigkeit gemeinsam die wichtigsten Anforderungen an Gastbetriebe darstellen. Die Betriebe stehen daher unter Handlungsdruck. Sie sind bei weitem noch nicht da, wo sie aufgrund der Gästeerwartungen jetzt und zukünftig sein müssen.

Geld zum Investieren war und ist vorhanden – der Mut fehlt

Ein Großteil der Betriebe investiert zwar, ihr Investitionsverhalten ist jedoch eher reaktiv und wenig zukunftsorientiert. Instandhaltung findet statt, zum großen Wurf kommt es jedoch meistens nicht. Dabei erlaubt die verbesserte Eigenkapitalquote Investitionen. Die (wenigen) Vorreiter, die sich nicht vom operativen Geschäft und den instabilen Rahmenbedingungen verunsichern lassen, beweisen, was möglich ist. Sie schauen über den Tellerrand hinaus und haben Mut, Dinge neu zu denken und auszuprobieren.

Herausforderung Nachfolge

Betriebsaufgaben und Betriebsübernahmen werden das Gastgewerbe in den nächsten Jahren stark verändern. Eine gesicherte Nachfolge entsteht, wenn man vorausschauend handelt und den Betrieb über die eigene Generation hinaus weiterdenkt. Wer einen Nachfolger sucht, aber mit Blick auf den eigenen Ruhestand nicht mehr investiert, nimmt dem Betrieb die Zukunftsperspektive. Einen Betrieb mit hohem Investitionsstau wird kein Nachfolgeinteressent übernehmen.

Zukunftsbilder – Vier Themen im Fokus

Aus den Erhebungen und bestätigt durch andere Studien kristallisieren sich die Schlüsselthemen Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Qualität und Individualisierung heraus. Der Weg führt zukünftig dabei weg von streng hierarchischen Organisationsformen hin zu kollaborativen Beziehungen. Eine Vision, die die Strategie, die Werte und die Kultur des Unternehmens widerspiegelt, ist zentral und die intrinsische Motivation der entscheidende Faktor für unternehmerische Transformation.

Zukünftig können Betriebe nicht mehr nichtnachhaltig wirtschaften.

Da die Zahlungsbereitschaft gerade für nachhaltige Angebote bei gern besuchten Betrieben vorhanden ist, stehen vielen Betrieben dadurch Mittel für Investitionen zur Verfügung. Die nachhaltige Ausrichtung wird vorausgesetzt und schafft bei Nichtumsetzung einen Wettbewerbsnachteil. Ohne Investitionen in eine nachhaltige und digitale Ausstattung sowie ein einzigartiges und innovatives Erlebnis, wird eine Abwärtsspirale aus Imageverlust, sinkender Kundenbindung und Besuchszahlen sowie gegebenenfalls steigenden Betriebskosten in Gang gesetzt. Die Lösung liegt in der nachhaltigen Unternehmensführung. Wer schon jetzt proaktiv handelt und seine Chancen nutzt, kann die eigene Zukunft gestalten und wird von neuen Regularien nicht überrollt. Entscheidend ist jedoch, dass die Unternehmensführung dahintersteht. Dann – so beweist die Erfahrung – wird der Betrieb resilienter, kommt besser durch Krisen und leidet weniger unter Arbeits- und Fachkräftemangel.

Der Start in die Umsetzung: Seien Sie ehrlich zu sich selbst!

Am Anfang steht die partizipative Entwicklung der Vision für die Zukunft des Unternehmens. Sie basiert auf einer gründlichen Analyse. Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit hat sich insbesondere die Wesentlichkeitsanalyse bewährt. In einem nächsten Schritt müssen konkrete Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Erfolgreiche Transformationsprozesse zeichnen sich durch eine stetige Reflexion aus. In einer schnelllebigen und sich rasch verändernden Gesellschaft ist ein kontinuierlicher Transformationsprozess unerlässlich. Zentral ist hierbei der Austausch: Vernetzung und Partnerschaften sind ebenso elementar für die eigene Zukunftsfähigkeit wie eine zeitgemäße Kommunikationsstrategie.

Die Unternehmen müssen sich selbst aktiv auf die Zukunft vorbereiten. Nur so ist eine positive Entwicklung möglich. Dennoch können Unternehmen von außen

unterstützt werden, etwa durch:

- → Abbau bürokratischer Belastungen
- → unbürokratische Förderungen für größere Investitionen
- → einfacher Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten für innovative, vermeintlich riskante Konzepte
- → Kampagnen mit persönlicher Ansprache zu bestimmten Transformationsthemen

Ranking wichtiger Aspekte neben dem Angebot beim Besuch von Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben aus Gästesicht

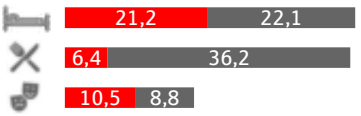
1. Qualität
2. Preis
3. Erlebnisfaktor
4. Modernität
5. Umweltschutz
6. Digitalisierung
7. Innovationsgrad
8. Barrierefreiheit

Schlüsselbegriffe mit denen das Gastgewerbe und die Freizeitwirtschaft in 10 Jahren verbunden sein müssen aus Sicht der … (in %)

Betriebe	DMOs		Bevölkerung
92,9	97,2	Regionalität	81,9
92,5	94,4	Persönlicher Kontakt	79,8
88,6	91,3	Digitalisierung	-
87,9	92,5	Partnerschaft & Vernetzung	-
85,8	81,8	Ressourceneffizienz	79,1
81,0	70,8	Sozialverträglichkeit	81,5
75,5	79,9	Barrierefreiheit	80,6

56% der Gäste sehen Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmal!

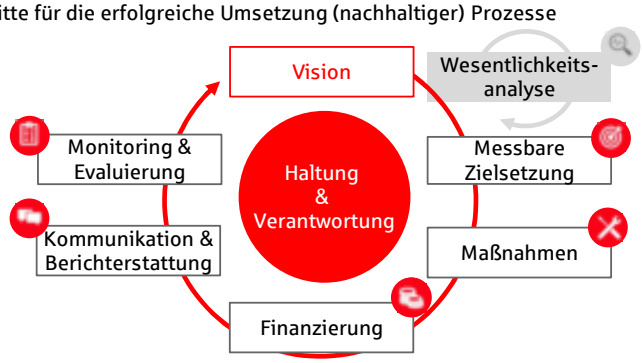
Konkrete Planungen der Betriebsnachfolge (in %)



Investitionsbereiche ostdeutscher Betriebe (in %)

83,9	Instandhaltung/ Modernisierung
58,7	Energie (z. B. Autarkie)
50,7	Digitalisierung
39,5	Etablierung neuer Angebote/Produkte
38,1	Mitarbeiterbindung

Schritte für die erfolgreiche Umsetzung (nachhaltiger) Prozesse



I

Einführung

Einführung

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

Ziele

Vorrangiges Ziel des Tourismusbarometers ist die kontinuierliche, problemorientierte Beobachtung der Tourismusentwicklung in den neuen Bundesländern. Träger der Tourismusbarometer[1] – auch in Schleswig-Holstein und im Saarland – sind die jeweiligen Sparkassenverbände.

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

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

Das Tourismusbarometer

- → ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Datensets strukturelle, regionale und deutschlandweite Vergleiche sowie Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus in den einzelnen Bundesländern und Regionen.
- → schließt wesentliche Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- → bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Freizeiteinrichtungen, der sogenannten touristischen Wetterstationen.
- → analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- → gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Ostdeutschland.
- → nimmt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Fokus, die der Beirat[2] des Tourismusbarometers festlegt. Das Tourismusbarometer 2024 befasst sich mit dem Thema „Investitionen gestalten Zukunft: Wettbewerbsfähige Betriebe im Ostdeutschland-Tourismus 2030+“.

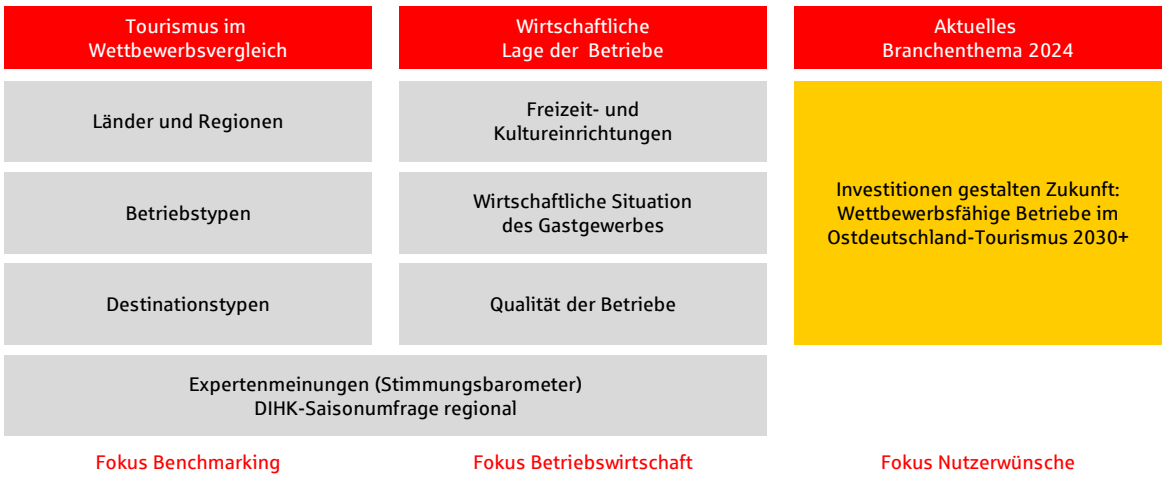


Abb. 1: **Module des Tourismusbarometers**
Quelle: dwif 2024

[1] www.s-tourismusbarometer.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de
[2] siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder

II

Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

Ostdeutschland-Tourismus im Wettbewerbsvergleich

1 Rahmenbedingungen

Pandemie, Angriffskrieg auf die Ukraine, der Klimawandel mit seinen spürbaren Folgen, Inflation und Kostensteigerungen, Fach- und Arbeitskräftemangel …
Die Herausforderungen für Gesellschaft und Tourismus wachsen und werden komplexer, eine Krise scheint der nächsten zu folgen. „Krisenmodus“ wurde 2023 zum Wort des Jahres gekürt,[3] und es wirkt, als ob sich auch die ostdeutschen Touristiker dauerhaft in einem solchen behaupten müssten. Die Zukunftsforschung bemüht den Begriff „Omnikrise“ und verweist auf den globalen historischen Transformationsprozess, „der das Krisenhafte als festen Bestandteil einer neuen Normalität etabliert. Die Omnikrise ist gekommen, um zu bleiben“.[4] Und gerade deswegen gilt es, mit ihr umzugehen, konstruktive Zukunftsbilder und Visionen zu schaffen, Chancen und Möglichkeiten zu identifizieren und die Tourismusentwicklung aktiv zu gestalten, kurz: Neue Narrative für den Tourismus sind gefragt.[5] Denn positive Signale und gute Zukunftsaussichten für die Tourismusbranche gibt es auch in der Krisensituation.

Positive Signale und gute Zukunftsaussichten als Basis für neue Narrative

Die Inflation, die allgemeinen Preis- und Kostensteigerungen, gehören mittlerweile zum Alltag der Menschen, und viele haben das Gefühl, inflationsbedingt auf etwas verzichten zu müssen. Zunehmend halten sich die Menschen in Deutschland bei ihren Konsumausgaben auch angesichts der multiplen Krisen und einer starken Verunsicherung zurück. Das Konsumklima erholt sich bislang nur in kleinen Schritten. Tatsächlich ist die Zahl der Urlaubsreisen 2023 im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken, während sich bei den Kurzurlaubsreisen von zwei bis vier Tagen Dauer kaum Veränderungen zeigen. Erfreulicherweise ist jedoch die Urlaubsreiseintensität[6] bzw. die Reisefrequenz je nach Erhebung leicht oder sogar deutlich gestiegen und erreicht (fast) wieder den Vor-Corona-Wert von 2019. Die Reiseausgaben liegen sogar auf einem Rekordhoch. Dies ist einerseits auf die Inflation zurückzuführen, unterstreicht aber auch den hohen Stellenwert des Reisens und die damit verbundene grundsätzliche Ausgabebereitschaft.[7]

Ungeachtet der steigenden Kosten wachsen global gesehen sowohl das Aufkommen internationaler Reisen als auch die Auslandsreiseabsichten.[8] Gleichzeitig sind in Überseemärkten hohe Reisekosten der häufigste Grund, von einer Reise nach Europa abzusehen. Und auch die europäischen Reisenden sorgen sich wegen steigender Reisekosten, ihrer wirtschaftlichen Situation und ihrer persönlichen Finanzen. In den europäischen Quellmärkten liegt Deutschland unter den bevorzugten Reiseländern erneut an vierter Stelle nach Frankreich, Italien und Spanien. Es profitiert dabei weiterhin von einer positiven internationalen Wahrnehmung, einer hohen Gästezufriedenheit und entsprechenden Weiterempfehlungsraten.[9] Angesichts von Rechtsruck und Fremdenfeindlichkeit ist dieses positive Bild jedoch in Gefahr. Denn gelebte und herzliche Gastfreundschaft bildet die elementare Basis für einen florierenden Tourismus. Die Branche und ihre Akteure müssen sich hier deutlich und längerfristig positionieren und engagieren. Initiativen wie „#Reisenverbindet. Für Toleranz und Weltoffenheit“ des DRV, die gemeinsame Positionierung des DTV mit Partnern aus der Tourismuswirtschaft oder Aktionen einzelner Tourismusorganisationen in den Bundesländern zeigen in die richtige Richtung.

Für die Deutschen ist das eigene Land nach wie vor das häufigste Reiseziel. Dies gilt insbesondere für Kurzurlaube, aber auch für längere Urlaubsreisen. Unter den Bundesländern bleibt Bayern auf dem ersten Platz, dahinter folgen in geänderter Reihenfolge Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern.

[3] Gesellschaft für deutsche Sprache (gfds.de)
[4] The Future:Project AG 2024
[5] The Future:Project AG 2024
[6] Anteil der deutschsprachigen Bevölkerung, die 2023 mindestens eine Urlaubsreise ab fünf Tagen Dauer gemacht haben
[7] ReiseAnalyse 2024, Deutsche Tourismusanalyse 2024 (www.tourismusanalyse.de)
[8] ITB/IPK 2024
[9] ETC, Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus nach DZT 2024

Diese grundsätzlich positive Ausgangssituation für deutsche Destinationen darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Marktanteil des Inlands weiter gesunken ist. Bis auf Schleswig-Holstein mussten alle Bundesländer Verluste hinnehmen, und der Anteil der Auslandsreisen liegt auf einem Rekordhoch. Dabei sind verstärkt auch Fernreisen und das Flugzeug gefragt.[10] Der in der Pandemie gewachsene Trend zu nahen Reisezielen, Urlaub im eigenen Land und auch zu nachhaltigen Reiseformen muss daher in der aktuellen Umsetzung mindestens mit einem Fragezeichen versehen werden.

Konkrete Urlaubspläne trotz zurückhaltender Konsumausgaben

Positiv stimmt der weit verbreitete optimistische Blick in die Zukunft. Insbesondere die jüngeren Altersgruppen (14 bis 29 Jahre) zeigen sich zuversichtlich und gehen davon aus, dass sich ihre finanzielle Situation verbessern wird.[11] Auf die generellen Reiseabsichten für 2024 wirkt sich die wirtschaftliche und finanzielle Lage jedenfalls kaum aus. Fast drei Viertel der deutschsprachigen Bevölkerung planen eine Urlaubsreise fest ein, und davon haben deutlich mehr als im Vorjahr auch ihr Reiseziel bereits ausgewählt. Nur jeder Zehnte gibt an, gar nicht verreisen zu wollen. Dabei bleiben die wichtigsten Urlaubsmotive stabil und stützen die Nachfrage.[12] Die Aussichten auf ein erfolgreiches Tourismusjahr sind daher gut. Die Leitformel lautet: Optimistisch in die touristische Zukunft blicken, die gebotenen Chancen ergreifen und Herausforderungen aktiv gestalten.

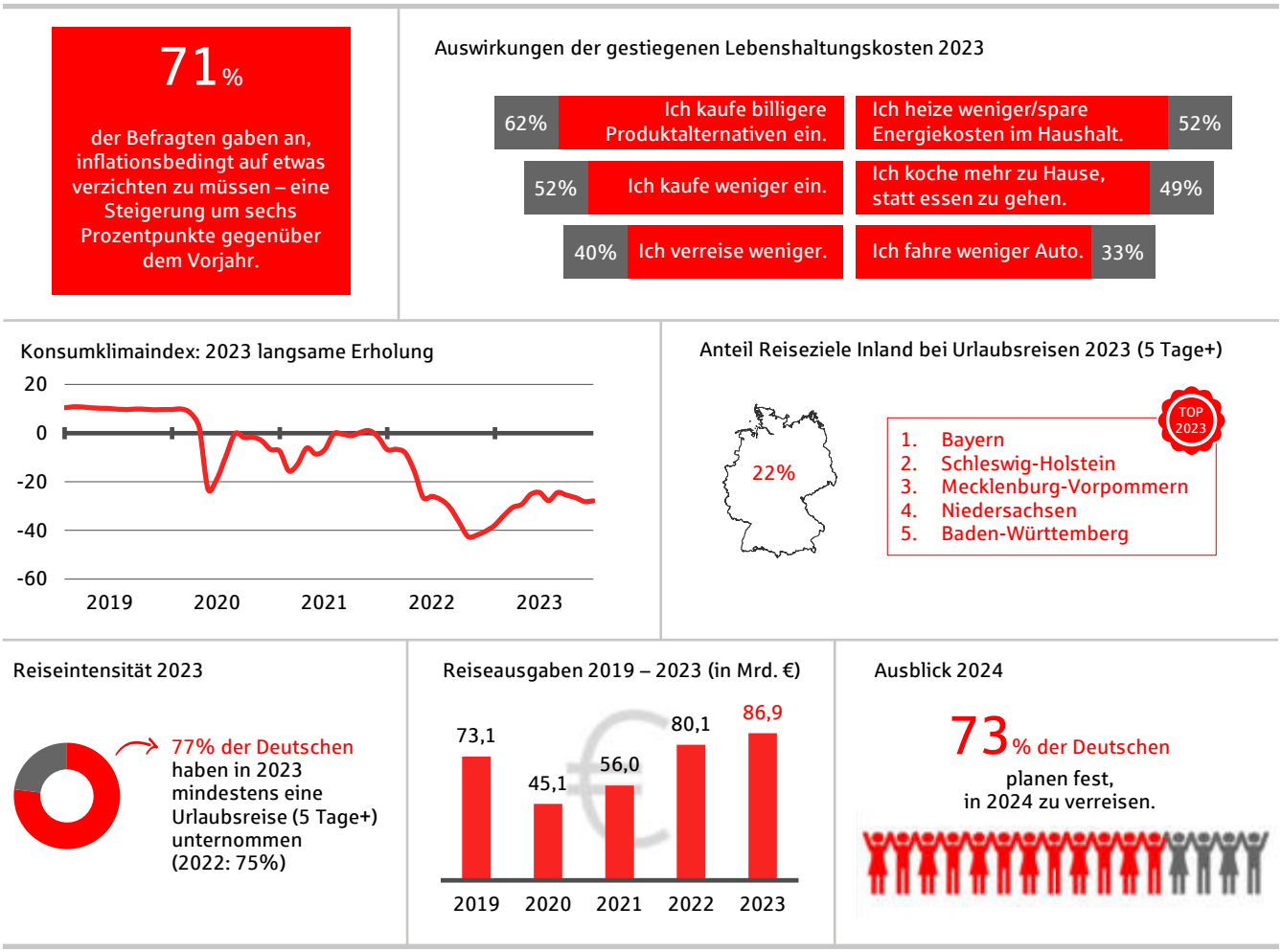


Abb. 2: **Rahmenbedingungen**
Quelle: dwif 2024, FUR ReiseAnalyse 2024, Vermögensbarometer 2023, GFK-Konsumklima

[10] ReiseAnalyse 2024
[11] Vermögensbarometer 2023
[12] ReiseAnalyse 2024

2 Touristische Nachfrage

Das Jahr 2023 war nach drei Jahren pandemiebedingter Einschränkungen das erste komplette Normaljahr für die Tourismuswirtschaft. Dies zeigte sich bundesweit an der sich weiter erholenden Nachfrage aus dem In- und Ausland. Auch die Destinations- und Betriebstypen sowie Herkunftsmärkte mit langsamerer Recovery in den Vorjahren gewannen wieder spürbar an Dynamik, so dass die Unterschiede zwischen den Destinationen und Betriebstypen deutlich geringer ausfielen und wieder verstärkt normale Marktmechanismen griffen. Das bedeutet aber auch, dass die Konkurrenz sowohl mit ausländischen Destinationen als auch innerhalb Deutschlands wieder größer geworden ist.

Für den Ostdeutschland-Tourismus ging es 2023 weiter bergauf. Im ersten Jahr ohne pandemiebedingte Einschränkungen wurden laut amtlicher Statistik rund 27,9 Millionen Gäste und 84,5 Millionen Übernachtungen gezählt. Das ist die dritthöchste Gästezahl nach 2018 und 2019 und die zweithöchste Übernachtungszahl nach 2019. Mit einem Übernachtungsplus von 5,4 Prozent gegenüber 2022 lag Ostdeutschland etwas unter dem bundesweiten Durchschnitt von +8,1 Prozent. Bis zum Niveau von 2019 fehlten Ostdeutschland noch 3,8 Prozent. Bundesweit betrug das Minus lediglich 1,7 Prozent. Aufgrund der höheren Dynamik in anderen Regionen ist der Marktanteil Ostdeutschlands 2023 das dritte Jahr in Folge gesunken und lag 2023 bei 17,3 Prozent, leicht unterhalb des Werts des Jahres 2019 (17,7 Prozent). Die Aufenthaltsdauer verkürzte sich um 0,1 Tage und lag mit 3,0 Tagen auf dem Niveau von 2019. Die zwischenzeitlich pandemiebedingte Erhöhung auf 3,6 Tage im Jahr 2021 hat sich wieder komplett nivelliert, und es zeigt sich deutlich, dass Haupturlaubsreisen vermehrt wieder in anderen, häufig ausländischen Destinationen verbracht wurden. Bundesweit verringerte sich die Aufenthaltsdauer ebenfalls um 0,1 Tage auf 2,7 Tage. Die klassischen Reisemuster der ausgehenden 2010er-Jahre sind zurück.

Ostdeutschland 2023 mit zweithöchster Übernachtungszahl nach 2019

Auch der Incoming-Tourismus hat sich 2023 weiter erholt. 2023 stieg die Zahl der ausländischen Übernachtungen in Ostdeutschland um 17,7 Prozent und damit ähnlich stark wie bundesweit. Das Nachfrageniveau von 2019 erholte sich im Incoming-Tourismus bereits zu 93 Prozent. Deutschlandweit fehlte noch jede zehnte Übernachtung aus dem Ausland. Der Anteil der ausländischen Übernachtungen stieg auf 6,1 Prozent und bewegte sich nur noch 0,2 Prozentpunkte unter dem Wert von 2019. Deutschlandweit liegt der Anteil mit 16,6 Prozent deutlich höher. Aufgrund der geringeren Bedeutung des Incoming-Tourismus in Ostdeutschland und einer teilweise von Saisonarbeitskräften beeinflussten Nachfrage in ausgewählten Quellmärkten waren die Einbußen in den ostdeutschen Bundesländern in den letzten Jahren weniger stark als im Rest Deutschlands. Fakt ist: Ausländische Quellmärkte bieten wieder und weiterhin Potenzial für die ostdeutschen Destinationen.

2023 mit Normalisierung im Saisonverlauf

Die saisonale Nachfrageentwicklung hat sich 2023 normalisiert. In neun von zwölf Monaten wurde das Vorjahresergebnis in Ostdeutschland übertroffen. Die hohen Wachstumsraten zu Jahresbeginn hingen mit den noch bis März bestehenden Restriktionen im Vorjahr zusammen. Lediglich im Juni, August und November wurde das Vorjahresniveau knapp verfehlt. Gegenüber 2019 waren mit Mai und September bereits zwei Monate wieder im Plus. Im Januar, Februar, Juni, Juli, November und Dezember betrugen die Rückgänge noch rund sechs bis acht Prozent.

Angleichung von Bundesländern und Regionen

Die Entwicklung der Bundesländer und Regionen verlief 2023 homogener als in den Vorjahren, wenngleich die Unterschiede noch größer sind als vor der Pandemie. Insgesamt konnten städtisch geprägte Bundesländer und Regionen, die durch eine langsamere Recovery als andere Destinationen gekennzeichnet waren, 2023 deutlich zulegen, was auch die Wachstumsraten von Hessen (+13,1 Prozent), Nordrhein-Westfalen (+12,8 Prozent), Berlin (+11,5 Prozent) und Sachsen (+10,9 Prozent) zeigen.

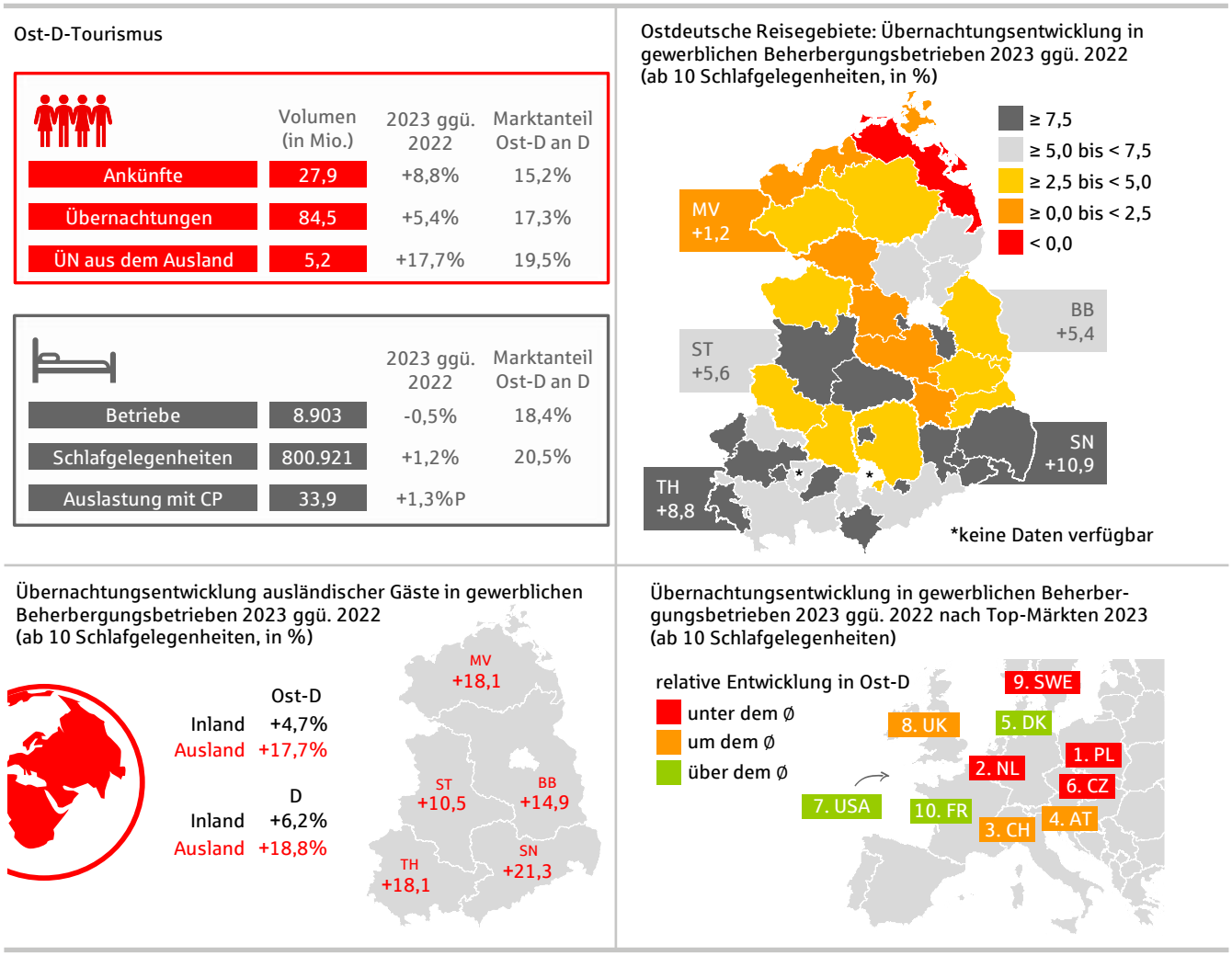


Abb. 3: **Touristische Nachfrage in Ostdeutschland**
Quelle: dwif 2024, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

Brandenburg auch bundeweit mit Top-Position, Sachsen mit der höchsten Dynamik gegenüber dem Vorjahr

Die Touristiker in Brandenburg blicken abermals auf ein sehr erfolgreiches Jahr zurück. Die Übernachtungen sind um 5,4 Prozent gestiegen, so dass eine Rekordzahl von 14,2 Millionen Übernachtungen erreicht wurde (+1,9 Prozent ggü. 2019, Platz drei im Dynamikranking der Bundesländer). Alle brandenburgischen Reiseregionen übertrafen 2023 das Vorjahresergebnis. Am deutlichsten gelang das im Dahme-Seenland mit 15,8 Prozent und in der Stadt Potsdam mit+12,6 Prozent. Beide Regionen punkteten im letzten Jahr mit einem deutlichen Kapazitätsausbau. Potsdam profitierte darüber hinaus vom wieder erstarkten Städtetourismus. Mit seinem attraktiven Kulturangebot, der Weiterentwicklung des Tagungsangebots und der Top-Lage vor den Toren Berlins hat die Stadt großes Potenzial. Im Dahme-Seenland sind auch die Effekte des Flughafens BER auf die Nachfrage und damit der internationale Tourismus spürbar. Ebenso wie in fünf weiteren der zwölf brandenburgischen Regionen wurde in Potsdam mit +1,7 Prozent und im Dahme-Seenland (+20,4 Prozent) gegenüber 2019 eine verstärkte Nachfrage verzeichnet. Die ländlich geprägte Prignitz (+21,8 Prozent) war im Vergleich zu 2019 erneut der Spitzenreiter unter den brandenburgischen Regionen und lag im bundesweiten Destinationsvergleich auf Platz zwei. Die Uckermark, das Ruppiner Seenland und das Seenland Oder-Spree legten 2023 gegenüber dem Vorjahr zwischen drei und fünf Prozent zu, lagen jedoch mit fünf bis sechs Prozent geringeren Übernachtungszahlen

gegenüber 2019 noch etwas weiter zurück als die anderen Regionen. Bei der Entwicklung des Incoming-Tourismus belegt Brandenburg bundesweit den Spitzenplatz. Kein Bundesland erreichte in diesem Segment gegenüber 2019 eine höhere Wachstumsrate (+5,4 Prozent). Gegenüber dem Vorjahr stieg die ausländische Nachfrage sogar um 14,9 Prozent. Knapp die Hälfte der ausländischen Übernachtungen stammte dabei aus den Märkten Polen, Niederlande, Dänemark, Tschechien und Vereinigtes Königreich. Der polnische und tschechische Markt sind stark durch Saisonarbeitskräfte geprägt – darauf deuten die Saisonverteilung und die Aufenthaltsdauer hin. Die Übernachtungszahlen aus beiden Märkten sind 2023 weiter gestiegen und übertrafen das Niveau von 2019. Der niederländische und der dänische Markt kamen nach verhaltener Dynamik im Vorjahr wieder in Schwung. Dort steigerten sich die Übernachtungszahlen deutlich um 35,1 bzw. 28,1 Prozent. Damit verfehlten beide nur noch knapp das Vor-Pandemie-Niveau. Der US-amerikanische Markt gewann auch aufgrund der Flugverbindungen über den BER für Brandenburg an Bedeutung. 2023 steigerte sich die Nachfrage um 40,0 Prozent, was einem Plus von rund 75 Prozent gegenüber 2019 entspricht.

An der ostdeutschen Küste gestaltet sich die Situation etwas anders. Die Nachfrage in Mecklenburg-Vorpommern zeigte sich 2023 wenig dynamisch. Die Übernachtungszahlen stiegen um 1,2 Prozent – die geringste Wachstumsrate unter den deutschen Bundesländern. Auch gegenüber dem Jahr 2019 blieb Mecklenburg-Vorpommern mit 5,7 Prozent weniger Übernachtungen stärker zurück als die anderen ostdeutschen Bundesländer und die Küstenbundesländer Schleswig-Holstein (+5,7 Prozent) und Niedersachsen (-1,2 Prozent). Bis auf Vorpommern, wo die Übernachtungszahlen um 0,2 Prozent unter denen des Vorjahres lagen, übertrafen alle Reiseregionen den Vorjahreswert mit einem Plus zwischen einem und drei Prozent. Diese moderate Zunahme bedeutet, dass die Übernachtungszahlen in einigen Regionen das Niveau von 2019 noch deutlich unterbieten. In Rügen/Hiddensee fehlte noch knapp jede zehnte Übernachtung, die Rückgänge in Vorpommern, Westmecklenburg und in der Region Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte lagen bei fünf bis acht Prozent. Die Mecklenburgische Ostseeküste setzte sich hierbei positiv von den anderen Regionen ab. Die Übernachtungszahlen lagen nur noch 0,9 Prozent unter denen von 2019. Die Nachfrageentwicklung in den Regionen hängt in Teilen auch mit der Entwicklung des Angebots zusammen. Einer Kapazitätsaufstockung an der Mecklenburgischen Ostseeküste steht eine Marktbereinigung in den anderen Regionen gegenüber. Eine größere Rolle dürfte auch das vergleichsweise hohe Preisniveau spielen, bei gleichzeitig insgesamt steigenden Investitionsbedarfen, was einige Gäste auf andere Küstenregionen, auch an der polnischen Ostsee, ausweichen lässt. Die Zahl der ausländischen Übernachtungen in Mecklenburg-Vorpommern steigerte sich 2023 um 18,1 Prozent, liegt aber weiterhin mit -17,7 Prozent überdurchschnittlich stark gegenüber 2019 zurück. Keiner der Top-5-Quellmärkte kam in Reichweite des Ergebnisses von 2019. Selbst aus dem polnischen Markt lagen die Übernachtungszahlen um rund ein Viertel niedriger. Noch deutlicher waren die Verluste aus Dänemark (-44,0 Prozent). Der Anteil der ausländischen Übernachtungen bleibt mit 2,8 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern weiterhin sehr niedrig. Westmecklenburg erreichte auch wegen der Landeshauptstadt Schwerin mit 6,5 Prozent den höchsten Wert.

Die sächsischen Destinationen starteten 2023 wieder voll durch. Im Vorjahr zu Jahresbeginn noch durch regionale Lockdowns gehandicapt, entwickelten sich die Übernachtungszahlen mit +10,9 Prozent am dynamischsten in Ostdeutschland, so dass auch das Ergebnis von 2019 mit nur noch -4,3 Prozent wieder näher rückte. Besonders positiv entwickelte sich die Stadt Leipzig. Mit einem Plus von 13,6 Prozent lagen die Nachfragezahlen bei einem spürbaren Kapazitätsausbau um 6,2 Prozent höher als 2019. Die Städte Dresden und Chemnitz legten gegenüber 2022 ebenfalls zweistellig zu, erreichten jedoch „erst“ rund 94 Prozent des Vor-Pandemie-Niveaus. Der Region Oberlausitz-Niederschlesien (+10,0 Prozent gegenüber 2022) mit seinem reichhaltigen Kultur- und Aktivangebot fehlte nur noch 1,1 Prozent zum Wert aus dem Jahr 2019. Im Sächsischen Elbland ist die Lage noch kritisch. Trotz einer Vorjahressteigerung von 12,4 Prozent ist die Zahl der Übernachtungen um rund ein Fünftel geringer als 2019. Hier gab es in den letzten Jahren eine starke Marktbereinigung. Auch im Erzgebirge fehlt noch rund jede zehnte Übernachtung. Der Incoming-Tourismus hat in Sachsen ebenfalls wieder Fahrt aufgenommen. So wurden rund ein Fünftel mehr Übernachtungen aus dem Ausland als 2022 gezählt, was bedeutet, dass etwas mehr als 90 Prozent des Vor-Corona-Niveaus wieder erreicht wurden. Sachsen hat unter den ostdeutschen Bundesländern mit 10,2

Prozent den höchsten Anteil an ausländischen Übernachtungen. Top-Quellmarkt ist das Nachbarland Polen, das mit einer erneut hohen Dynamik 2023 das Vor-Corona-Niveau leicht übertraf. Die Übernachtungszahlen aus Österreich und der Schweiz legten 2023 stark um knapp 30 Prozent zu, was aber immer noch einem Minus von einem Viertel im Vergleich zu 2019 entspricht. Der US-amerikanische Markt liegt vom Volumen her auf dem fünften Platz. In Dresden ist er sogar der zweitstärkste ausländische Quellmarkt und bündelt knapp 60 Prozent der US-amerikanischen Übernachtungen in ganz Sachsen. Der Rückgang dieses Marktes in Dresden gegenüber 2019 fiel mit 14,4 Prozent niedriger aus als in Sachsen insgesamt (-25,0 Prozent).

Sachsen-Anhalt bewegt sich im Mittelfeld der ostdeutschen Bundesländer. Die Übernachtungszahlen stiegen 2023 um 5,6 Prozent, wodurch das Bundesland noch 3,3 Prozent unter dem Niveau von 2019 lag. Die Wachstumsraten in den Regionen schwankten zwischen 3,9 Prozent im Harz und Harzvorland sowie der Region Halle, Saale-Unstrut und 8,6 Prozent in Magdeburg, Elbe-Börde-Heide. Magdeburg, Elbe-Börde-Heide mit+7,2 Prozent und die Altmark mit+4,1 Prozent übertrafen damit die Zahlen des Jahres 2019. Dies lag nahezu ausschließlich an überdurchschnittlichen Wachstumsraten in den Segmenten Ferienhäuser/-wohnungen und Camping. Der Anteil der ausländischen Übernachtungen lag in Sachsen-Anhalt bei 7,1 Prozent und damit 0,4 Prozentpunkte über dem Wert von 2019. Dies gelang sonst nur noch Brandenburg. Gegenüber dem Vorjahr stieg die Zahl der ausländischen Übernachtungen um 10,5 Prozent. Damit gehörte Sachsen-Anhalt zu den wenigen Bundesländern, die wieder mehr ausländische Übernachtungen als 2019 vermeldeten. Regional betrachtet waren die Altmark mit +51,2 Prozent und Magdeburg, Elbe-Börde-Heide mit +13,1 Prozent für das Plus verantwortlich. Dieses ist zu großen Teilen auf das besonders starke Wachstum bei den Übernachtungen aus Polen zurückzuführen. Hier bleibt die These im Raum, dass es sich dabei zu einem großen Teil um Saisonarbeitskräfte handelt, die nicht durch touristisches Marketing ansprechbar sind. Im Harz avancierte der dänische Markt dank seiner besonders hohen Dynamik zum Top-Quellmarkt und verwies den niederländischen Markt, der noch deutlich im Minus war, auf Platz zwei. Mittelgebirge und Outdoor-Aktivitäten liegen bei den Skandinaviern im Trend.

Die Rückkehr zu klassischen Reisemustern bei den Konsumenten erfordert wieder eine stärkere Kommunikationsarbeit im Wettbewerb der Destinationen. Gleichzeitig sind dauerhafte Investitionen in die Betriebe und die öffentliche Infrastruktur gefragt.

Im Thüringen-Tourismus ging es 2023 ebenfalls bergauf. Mit einem Übernachtungsplus von 8,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr belegte das Bundesland den sechsten Platz im Bundesländerranking. Auch das Ergebnis von 2019 ist mit nur noch -4,4 Prozent wieder in greifbarere Nähe gerückt. Die Stadt Erfurt vermeldete 16,2 Prozent mehr Übernachtungen als im Vorjahr und lag an der Spitze der Thüringer Regionen. Seit 2019 wurden in der Stadt zwei große Hotels, einige kleinere Betriebe, ein mehrfach ausgezeichneter Campingplatz sowie ein Wohnmobilstellplatz neu eröffnet.[13] Die Welterberegion Wartburg-Hainich mit +12,8 Prozent sowie das Saaleland mit +8,9 Prozent schnitten im Thüringen-Vergleich 2023 überdurchschnittlich ab. Die Übernachtungszahlen 2023 mit jenen des Jahres 2019 ins Verhältnis zu setzen, ist aufgrund einer Umstellung der Reiseregionen in der Amtlichen Statistik nicht möglich. Die Auslandsnachfrage in Thüringen ist 2023 um 18,1 Prozent gestiegen, was einem Minus von 11,9 Prozent im Vergleich zu 2019 entspricht, der viertstärkste Rückgang unter den deutschen Bundesländern. Während die beiden Top-Quellmärkte Niederlande und Polen trotz knapp 25 Prozent mehr Übernachtungen als im Vorjahr gegenüber 2019 noch recht deutlich zweistellig im Minus liegen, gab es beim drittstärksten Quellmarkt Österreich bereits wieder ein Nachfrage-Plus, und auch die Übernachtungen aus der Schweiz lagen mit -2,2 Prozent nur knapp unter den Werten von 2019. Erfurt setzte sich auch hier positiv ab. Besonders erfreulich: Auch die Anzahl der ausländischen Gäste stieg gegenüber 2019 im zweistelligen Bereich.[14] Hier zeigt sich, dass sich die internationale Quellmarktbearbeitung der Erfurt Tourismus und Marketing GmbH auszahlt.

3 Tagesreisen

Der Tagestourismus steht aufgrund der Inflation und der abgenommenen Zahlungsbereitschaft der Zielgruppen seit 2022 stark unter Druck. So sehen wir im

[13] www.erfurt.de/ef/de/service/aktuelles/am/2024/146621.html
[14] www.erfurt.de/ef/de/service/aktuelles/am/2024/146621.html

Jahr 2023 bundesweit wieder einen Rückgang der Nachfrage. Diese Entwicklung kündigte sich bereits Ende 2022 an, und bis in den Mai 2023 wurden deutlich weniger Tagesreisen unternommen als normalerweise. Auf ein kurzes Pfingsthoch folgte eine solide Nachfrage im Sommer. Doch schon ab September fielen die Zahlen um bis zu 28 Prozent.

Weil Tagesreisen deutlich volatiler sind als z. B. Haupturlaubsreisen, wirken sich aktuelle Rahmenbedingungen und Einflüsse wie Inflation, steigende Energiepreise und damit auch verbundene Kostensteigerungen in Gastronomie und Freizeitbranche vergleichsweise schnell aus. Eine Konsumzurückhaltung ist in diesem Segment definitiv zu spüren, was nicht zwingend bedeutet, dass die Menschen in Deutschland auf ihren Tagesausflügen tatsächlich weniger ausgeben, sondern dass schlichtweg auf Ausflüge verzichtet wird und somit auch die Auslastung und der reale Umsatz durch die Tagesgäste sinken.

Der Tagestourismus bindet Kaufkraft in der Region, trägt zum Tourismusbewusstsein bei und stützt z. B. in der Gastronomie, in der Freizeitwirtschaft und im Einzelhandel eine ganzjährige Auslastung. Umso wichtiger ist es auch in der aktuellen Situation, Produkte und Erlebnisse weiterzuentwickeln und die eigenen Zielgruppen und deren Potenziale zu kennen, um dadurch weiterhin eine aktive Marktbearbeitung des Tagesreisenmarktes zu gewährleisten. Neben dem Übernachtungstourismus ist auch der Tagestourismus eine wichtige Säule, die es aktiv zu managen gilt. **>> Abb. 4**

i Doppelt preisgekrönt: Kindgerechte Marketing- und Kommunikationsstrategie „Brockenbande“[15]

Die Brockenbande ist ein fiktives Radio-Reporterteam, bestehend aus den Figuren Luke, Hanna, Henry, Emma und dem Raben Pjotr, das sich insbesondere an Grundschulkinder richtet, um den Harz als Urlaubs- und Ausflugsziel näherbringen. Auf der Website brockenbande.de berichtet die Bande in ihrem Podcast über ihre Erlebnisse, z. B. über die Burg Regenstein in Sachsen-Anhalt. Zudem gibt es Erklärfilme, Hörspiele und ein Geräusche-Quiz zu den Themenfeldern Action, Technik, Mittelalter, Sagen und Natur. Die Brockenbande ist aber nicht nur ein digitales Angebot. Es gibt auch Rätseltouren, Kinderstadtpläne, Fotopunkte und Erlebnistafeln sowie eine App. Hinzu kommen ein eigenes Stempelheft der Harzer Wandernadel und ein Mitmachheft.[16]

Tagesausflugsintensität: Durchschnitt der privaten Tagesausflüge pro Kopf in einer Kalenderwoche

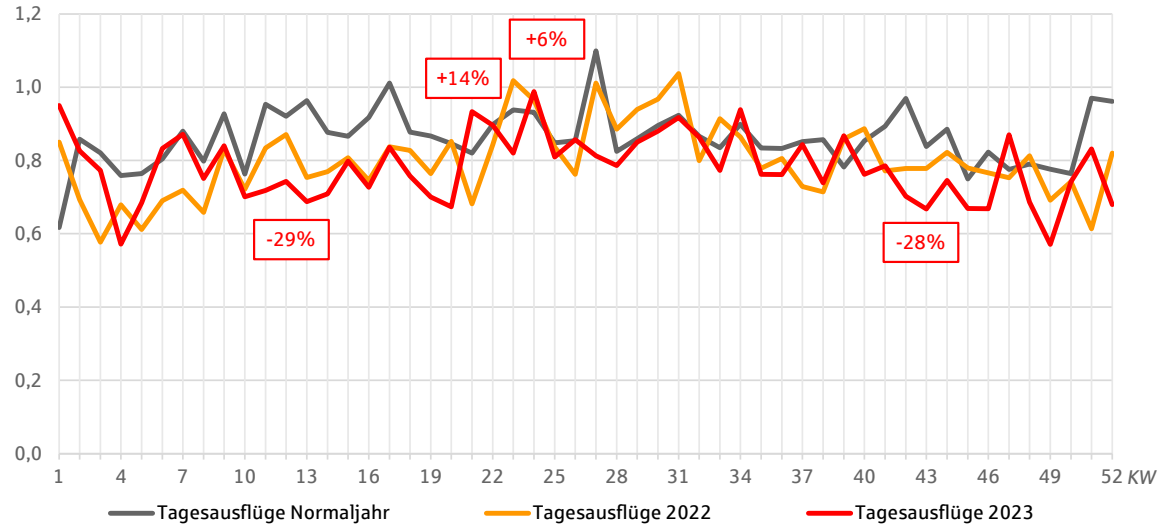


Abb. 4: **Tagesreisen-EKG 2023**
dwif 2024, Daten dwif-Tagesreisenmonitor (Stand: Dezember 2023)

[15] 2023 erhielt der Harzer Tourismusverband e. V. für die „Brockenbande“ den Tourismuspreis Sachsen-Anhalt in der Kategorie „Innovation“ sowie den ADAC-Publikumspreis im Rahmen des Deutschen Tourismuspreises.
[16] www.mdr.de, www.harzinfo.de

4 Touristisches Angebot

Auch 2023 ging die Zahl der geöffneten Beherbergungsbetriebe ggü. dem Vorjahr zurück. Das Minus betrug 0,5 Prozent und bewegte sich damit annähernd auf Bundesniveau (-0,3 Prozent). Gegenüber 2019 verlor Ostdeutschland damit mehr als 600 Betriebe (-6,4 Prozent). In diesen Entwicklungen könnten sich zunehmend auch fehlende Nachfolgeregelungen insbesondere in ländlichen Teilregionen widerspiegeln. Die Kapazitäten sind gegenüber dem Vorjahr allerdings stabil geblieben, so dass den Gästen in Ostdeutschland 2023 rund 792.000 Schlafgelegenheiten zur Verfügung standen. Das entspricht rund einem Fünftel aller deutschen Schlafgelegenheiten. Der Marktanteil Ostdeutschlands präsentierte sich hierbei in den letzten Jahren stabil. Die durchschnittliche Betriebsgröße hat 2023 leicht zugenommen und lag bei 89,0 Schlafgelegenheiten pro Betrieb. Damit sind die Betriebe in Ostdeutschland um durchschnittlich rund acht Schlafgelegenheiten größer als bundesweit. Die Bettenauslastung hat sich 2023 ebenfalls wieder erholt verbessert und lag mit 33,9 Prozent um 1,3 Prozentpunkte über der des Vorjahres. Damit betrug der Abstand zum Vor-Corona-Niveau lediglich 1,5 Prozentpunkte. Deutschlandweit lag die Auslastung bei 37,8 Prozent, der Abstand zum Jahr 2019 lag auf einem ähnlichen Niveau wie in Ostdeutschland.

Weniger Beherbergungsbetriebe, stabile Kapazitäten in Ostdeutschland

Im brandenburgischen Beherbergungsgewerbe gab es 2023 sowohl bei den Betrieben (+0,5 Prozent) als auch den Schlafgelegenheiten (+2,0 Prozent) einen Zuwachs ggü. dem Vorjahr. Damit lag Brandenburg über dem Ostdeutschland- und dem Bundesdurchschnitt. In acht der zwölf Reiseregionen ist die Betriebszahl gestiegen oder konstant geblieben. Die größte Steigerung in diesem Segment konnte das Dahme-Seenland vermelden, wo rund 1.600 Schlafgelegenheiten mehr (+16,7 Prozent) als im Vorjahr am Markt waren. In Potsdam gab es rund 570 neue Betten (ohne Camping), was einer Zunahme von 8,6 Prozent entspricht. Im Spreewald, dem Lausitzer Seenland, dem Elbe-Elster-Land und in der Prignitz gab es rückläufige Kapazitäten. Hotels garnis bauten ihre Kapazitäten in Brandenburg mit +16,1 Prozent deutlich aus, Rückgänge gab es bei den Jugendherbergen/Hütten (-3,0 Prozent), die aus der Schließung zweier Betriebe in der Region Seenland, Oder-Spree und einem Betrieb in der Prignitz resultierten. Die durchschnittliche Betriebsgröße in Brandenburg lag mit 79,5 Schlafgelegenheiten je Betrieb annähernd auf Bundesniveau, und ist um 1,2 Schlafgelegenheiten gestiegen. Die durchschnittliche Auslastung stieg ebenfalls weiter auf 33,1 Prozent. Im Dahme-Seenland wuchs die Nachfrage nicht parallel zur Kapazitätssteigerung, so dass die Auslastung ebenso wie im Lausitzer Seenland im Vergleich zum Vorjahr leicht einbrach. Hier müssen künftig Auslastung und Zimmererlös im Blick behalten werden, um etwaigen Überkapazitäten vorzubeugen.

In Mecklenburg-Vorpommern ging die Zahl der Betriebe das vierte Jahr in Folge zurück. Mit -2,5 Prozent im Vorjahresvergleich ist das bundesweit der drittstärkste Rückgang hinter Hamburg und Schleswig-Holstein. Die Kapazitäten sind dabei nahezu stabil geblieben (+0,1 Prozent). In allen Regionen des Bundeslandes nahm die Zahl der Betriebe im Vergleich zum Vorjahr ab. In Rüden/Hiddensee und Vorpommern schieden besonders viele Betriebe aus. Die Mecklenburgische Ostseeküste war die einzige Region, in der die Zahl der Schlafgelegenheiten wuchs (+1,1 Prozent). Die Kapazitätsrückgänge im Land betrafen insbesondere die Gasthöfe und Pensionen, die Zahl der Hotelbetten nahm dagegen auf Rügen/Hiddensee und Vorpommern zu. In Westmecklenburg gab es bei den Vollhotels einen Bettenrückgang von 6,5 Prozent. Bei Ferienhäusern und -wohnungen setzte sich die Marktbereinigung fort, allerdings weniger stark als noch in den Vorjahren. Mecklenburg-Vorpommern bleibt mit 110,0 Schlafgelegenheiten je Betrieb das Flächenbundesland mit den größten Betrieben. Die größten Häuser befinden sich an der Mecklenburgischen Ostseeküste (131,2 Schlafgelegenheiten pro Betrieb). Alle Betriebstypen kommen hier auf überdurchschnittliche Werte im Bundesvergleich. Die Bettenauslastung stieg 2023 auf 32,1 Prozent und weist damit im Ostdeutschland-Vergleich zusammen mit Sachsen-Anhalt den geringsten Abstand (1,1 Prozentpunkte) zum Niveau von 2019 auf.

Betriebsstrukturen verändern sich – Marktbereinigung führt teilweise zu besseren Auslastungswerten

Nach vier Jahren mit rückläufigen Betriebszahlen gab es 2023 wieder mehr Beherbergungsbetriebe in Sachsen als im Vorjahr (+1,2 Prozent). Die Kapazitäten stiegen ebenfalls um 1,7 Prozent und lagen nahezu auf dem Niveau von 2019. Die Entwicklung verlief innerhalb des Bundeslandes uneinheitlich. In den Städten Dresden, Leipzig und Chemnitz (ohne Camping) sowie im Vogtland und in Oberlausitz/Niederschlesien nahm das Angebot gegenüber 2022 um zwei bis fünf Prozent zu. Demgegenüber standen Rückgänge in den anderen Regionen. Eine besonders starke Marktbereinigung ging in den letzten Jahren im Sächsischen Elbland vonstatten, wo dem Markt 800 Betten weniger (-7,5 Prozent) als 2019 zur Verfügung standen. In der Hotellerie und im Campingsegment wurden die meisten Kapazitäten abgebaut. In der Stadt Leipzig kamen im gleichen Zeitraum knapp 2.700 Betten (13,3 Prozent) hinzu. Damit bestätigt die Stadt ihre Rolle als Wachstumsmotor. Die durchschnittliche Betriebsgröße in Sachsen lag bei 77,3 Schlafgelegenheiten je Betrieb mit weiterhin steigender Tendenz. Die Bettenauslastung ist mit 38,8 Prozent die höchste unter den ostdeutschen Bundesländern und legte im Vergleich zu 2022 starke 2,9 Prozentpunkte zu, so dass das Vor-Corona-Niveau von 40,8 Prozent wieder in greifbare Nähe rückt.

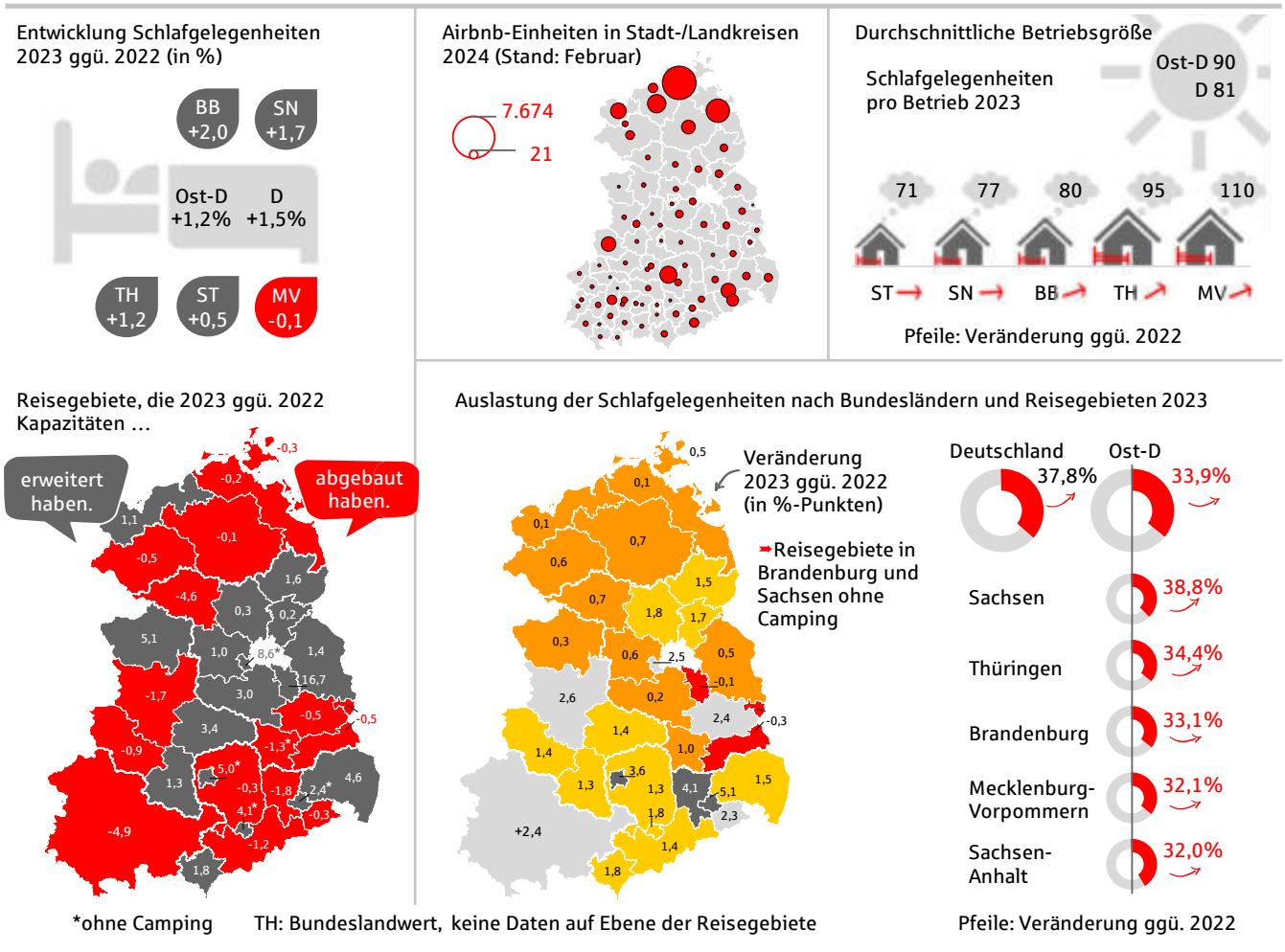


Abb. 5: **Touristisches Angebot in Ostdeutschland**
dwif 2024, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter, AirDNA

In Sachsen-Anhalt war 2023 bereits das vierte Jahr in Folge mit einer Zunahme bei den gewerblichen Beherbergungsbetrieben (+0,9 Prozent) und den Schlafgelegenheiten (+0,5 Prozent). Sinkenden Betriebszahlen in Halle, Saale-Unstrut steht ein Plus in den anderen vier Regionen gegenüber. Den stärksten Kapazitätsausbau gab es in der Altmark (+5,1 Prozent) und in der Region Anhalt-Wittenberg (+3,4 Prozent). In der Altmark ist dieser insbesondere auf Zunahmen im Campingsegment zurückzuführen, in der Region Anhalt-Wittenberg auf die Vollhotels. In der Region Magdeburg, Elbe-Börde-Heide gingen die Kapazitäten erstmals seit mehreren Jahren wieder zurück, lagen aber weiterhin über denen des Jahres 2019. Dies deutet auf eine stabile Marktsituation hin. Im Harz gab es Einbußen bei den Kapazitäten. Seit 2019 findet hier eine Marktbereinigung statt (-1.100 Schlafgelegenheiten oder -4,3 Prozent – 2023 ggü. 2019), die in der Hotellerie nicht nur kleinere Betriebe betrifft. Da auch größere Häuser aus dem Markt ausschieden, sank die durchschnittliche Betriebsgröße in Sachsen-Anhalt auf 70,9 Schlafgelegenheiten. Damit war die Betriebsstruktur in Sachsen-Anhalt im Bundesvergleich weiterhin sehr kleinteilig. Die Bettenauslastung stieg auf 32,0 Prozent, blieb damit aber erneut die zweitniedrigste unter den deutschen Bundesländern. Eine besonders geringe Auslastung ist in der Altmark und in Anhalt-Wittenberg zu vermelden. Im Harz wurden mit 34,1 Prozent vergleichsweise hohe Auslastungswerte erreicht, so dass die Angebotsverknappung zu einer besseren wirtschaftlichen Situation der bestehenden Betriebe führen sollte.

Thüringen war 2023 das zweite Bundesland in Ostdeutschland mit einer rückläufigen Zahl an Beherbergungsbetrieben (-1,1 Prozent). Auch die Schlafgelegenheiten reduzierten sich um 4,9 Prozent, was einen Wegfall von knapp 5.500 Schlafgelegenheiten bedeutet. Damit erfolgte in Thüringen im Bundesvergleich die stärkste Marktbereinigung. Aufgrund einer Umstellung beim Thüringer Landesamt für Statistik ist es zu Redaktionsschluss nicht möglich, eine Aussage darüber zu treffen, ob der Rückgang der Schlafgelegenheiten alle Thüringer Regionen gleichermaßen betraf. Die Thüringer Betriebe waren mit 87,8 Schlafgelegenheiten je Betrieb die zweitgrößten in Ostdeutschland. Die Betriebsgröße ist 2023 etwas gesunken, was an einer Reduzierung der Größe der Campingplätze lag. Bei der Auslastung der Schlafgelegenheiten belegte Thüringen im Ostdeutschlandvergleich mit 34,4 Prozent ebenfalls den zweiten Platz. Allerdings gehört Thüringen trotz erneuter Steigerung im Vorjahr zu den vier Bundesländern, die noch am weitesten von den Auslastungswerten des Jahres 2019 entfernt sind. Im Segment der Ferienwohnungen und -häuser wurden diese immerhin übertroffen.

i Neue Beherbergungsangebote in Ostdeutschland

2023/2024 eröffnen mehrere neue Beherbergungsbetriebe. Einige Beispiele[17]:

- *Das Lindner Hotel in Boltenhagen bereitet sich derzeit nach Renovierungsarbeiten auf seine Wiedereröffnung 2024 vor. Neben dem neuen Interieur der Zimmer präsentiert sich der gastronomische Bereich rundum neugestaltet.*
- *In Magdeburg wird 2024 das nh Hotel renoviert und neu positioniert. Das Hotel in Magdeburg hat 142 Zimmer und ist mit Restaurant und Bar, Sauna und Fitnessraum sowie neun Konferenzräumen ausgestattet. Wie die von ASHG übernommenen Häuser in Dortmund und Schwerin wird das Hotel nach dem Umbau unter der Marke Courtyard by Marriott betrieben.*
- *Bis 2025 entsteht in Leipzig das me and all mit 282 Zimmern und Serviced Apartments im neuen Quartier Krystallpalast-Areal. Das Quartier entsteht am nordöstlichen Eingangstor zur Leipziger Innenstadt und verbindet eine moderne und dynamische Lebens- und Arbeitswelt mit fortschrittlicher Architektur und hoher Energieeffizienz. Dazu passt das Konzept des me and all, das neben Schlafgelegenheiten auch einen Co-Working-Space anbietet.*
- *In den ostdeutschen Städten öffnen 2024 weitere Beherbergungsbetriebe ihre Türen, darunter in Dresden (prizeotel Dresden-Mitte), Leipzig (H.ostel) und Erfurt (u. a. anderem H2 Hotel, Hotel Indigo).*

[17] www.hotelier.de, www.h-hotels.com, www.revitalis-ag.de, www.lindnerhotels.com

5 Betriebstypen im Vergleich

Die Recovery-Phase ist in allen Betriebstypen nahezu abgeschlossen. Nachdem im Vorjahr noch die Auswirkungen der pandemiebedingten Einschränkungen zu spüren waren und die Betriebstypen deutlich in den Entwicklungsraten auseinanderlagen, näherten sie sich 2023 wieder stärker an. Die Konkurrenzsituation ist damit wieder größer geworden. Mit den Ferienzentren, -häusern und -wohnungen schwächelte eines der Boomsegmente der letzten Jahre. Camping entwickelte sich weiterhin dynamisch, aber auch andere Bereiche legten wieder deutlich zu. Der detaillierte Blick auf die verschiedenen Betriebstypen der Beherbergungslandschaft zeigt die Entwicklungen des letzten Jahres auf.

Fokus: Hotellerie

Auf dem ostdeutschen Hotelleriemarkt (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe und Pensionen) bewegten sich 2023 insgesamt 5.089 Betriebe und damit 1,0 Prozent weniger als im Vorjahr. Rund 308.000 Betten und damit knapp 39 Prozent aller Schlafgelegenheiten stellen Betriebe der Hotellerie. Gegenüber 2019 vollzog sich ein leichtes Kapazitätswachstum um 1,2 Prozent. 44,1 Millionen Übernachtungen und damit über die Hälfte aller Übernachtungen im Ostdeutschland-Tourismus entfiel auf dieses Marktsegment. Die Übernachtungszahlen in der ostdeutschen Hotellerie stiegen 2023 um 6,4 Prozent und damit weniger stark als in Deutschland insgesamt (+9,5 Prozent). Auch gegenüber 2019 blieben die Übernachtungszahlen mit einem Minus von 6,5 Prozent noch hinter dem Bundesvergleich (-4,2 Prozent) zurück. Die deutlichste Zunahme gab es 2023 in Sachsen und Thüringen, wo die Übernachtungszahlen in der Hotellerie jeweils um rund zehn Prozent zulegten. In Mecklenburg-Vorpommern war ein moderates Wachstum um 1,4 Prozent zu verbuchen. Gegenüber 2019 fehlte diesem Marktsegment noch rund jede zehnte Übernachtung. In Brandenburg übertraf die Hotellerie den Vergleichswert um 0,3 Prozent.

Bienen auf dem Dach erzeugen hauseigenen Honig

Seit März 2018 leben auf dem Dach des Bilderberg Bellevue Hotel Dresden 150.000 Bellevue-Bienen.

Pro Jahr und Bienenvolk entstehen hier zwischen 25 und 50 Kilogramm Honig, die postwendend auf dem Frühstücksbuffets für die Gäste landen oder abgefüllt zum Verkauf im Market Place angeboten werden. Es ist die ideale und individuelle Möglichkeit für Gäste, sich ein Stück Bellevue mit nach Hause zu nehmen, die gerne in Anspruch genommen wird. Sie werden unter der Marke „Bellevue at Home“ verkauft.[18]

Die Vollhotels legten mit +7,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr etwas stärker zu als die Hotellerie insgesamt, blieben aber ebenso hinter dem bundesweiten Wachstum von +10,1 Prozent zurück. In keinem der ostdeutschen Bundesländer konnte das Ergebnis von 2019 erreicht werden. Die Kapazitäten in den Vollhotels sind 2023 in allen ostdeutschen Bundesländern gestiegen, besonders deutlich in Brandenburg (+2,7 Prozent). Mit 95,1 Betten pro Betrieb waren sie etwas kleinteiliger strukturiert als bundesweit (99,4 Betten). Dies resultierte insbesondere aus den niedrigen Werten in Sachsen-Anhalt (73,3 Prozent). In der sächsischen Städtehotellerie sowie an Mecklenburg-Vorpommerns Küsten wurden zweistellige Werte erreicht.

Hotels garnis übertreffen das Niveau von 2019

Die Übernachtungen in den Hotels garnis stiegen auch 2023 weiter an (+6,9 Prozent). Damit ist dies der einzige Betriebstyp innerhalb der Hotellerie, der wie bundesweit auf ein Wachstum gegenüber 2019 verweisen kann (+2,8 Prozent). Dieses ist auf die positiven Entwicklungen in Brandenburg, Thüringen und Sachsen-Anhalt zurückzuführen. In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen war dieser Betriebstyp trotz Steigerungen 2023 noch im Minus. In Brandenburg geht das Wachstum der Übernachtungszahlen mit einem deutlichen Kapazitätsausbau einher. Allein 2023 erhöhte sich die Zahl der Betten in den Hotels garnis um 16,4 Prozent, was insbesondere auf den wiedererstarkten Städtetourismus und Effekte im Berliner Umland zurückzuführen ist. In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen wurden die Kapazitäten bei gleichzeitigen Nachfragerückgängen in den letzten fünf Jahren ebenfalls aufgestockt. Thüringen verzeichnete 2023 einen leichten Rückgang, gegenüber 2019 gab es weiterhin rund ein Fünftel mehr Betten in Hotels gar-

[18] www.sachsen.tourismusnetzwerk.info/best-practice-pool

nis am Markt als 2019. Die Bettenauslastung lag mit 42,0 Prozent nur knapp unter derjenigen der Vollhotels (42,7 Prozent).

In den Gasthöfen und Pensionen in Ostdeutschland wurden 2023 rund sechs Prozent aller Übernachtungen verbucht. Die Pensionen übertrafen dabei das Vorjahresergebnis um 2,0 Prozent und entwickelten sich damit besser als die bundesweit rückläufigen Werte. Die Gasthöfe (-0,7 Prozent) gehörten hingegen zu den wenigen Betriebstypen in Ostdeutschland, in denen es 2023 Rückgänge gab. Auch wenn in beiden Kategorien noch zwischen acht und elf Prozent der Übernachtungen gegenüber 2019 fehlten, so schnitten sie besser ab als bundesweit, wo sich die Minus-Werte noch auf 14 bis 15 Prozent belaufen. Dies liegt am starken Abschneiden der Gasthöfe in Sachsen-Anhalt und der Pensionen in Thüringen sowie beider Typen in Brandenburg. Die Kapazitäten in den Pensionen und Gasthöfen nahmen 2023 in Ostdeutschland ab, sanken aber etwas weniger stark als bundesweit. Die Auslastung der Gasthöfe lag in allen ostdeutschen Bundesländern über der des Jahres 2019. **>> Abb. 6**

Fokus: Sonstige Beherbergungsbetriebe

Der Marktanteil von Ferienhäusern, -wohnungen und -zentren hat 2023 aufgrund des Wiedererstarkens der Hotellerie etwas abgenommen und lag bei 17,4 Prozent. Für den Ostdeutschland-Tourismus haben sie damit eine stärkere Bedeutung als bundesweit. Nachdem in diesem Betriebstyp im Jahr 2022 das Ergebnis von 2019 übertroffen worden war, verfehlte man es aufgrund eines Übernachtungsrückgangs von 0,9 Prozent um 0,5 Prozent. Bundesweit stiegen die Übernachtungszahlen in diesem Betriebstyp weiter und lagen 8,0 Prozent über den Werten des Jahres 2019. Die Entwicklung in Ostdeutschland resultierte ausschließlich aus dem schlechten Abschneiden dieses Betriebstyps in Mecklenburg-Vorpommern, wo allein im letzten Jahr 4,2 Prozent weniger Übernachtungen gezählt wurden. Nur in der Mecklenburgischen Schweiz und Seenplatte nahmen die Übernachtungen in den Ferienhäusern, -wohnungen und -zentren zu. Bis auf die Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte nahm die Bettenauslastung in allen Regionen des Bundeslandes in diesem Betriebstyp ab. Besonders dynamisch in diesem Betriebstyp präsentierten sich hingegen Sachsen und Thüringen, wo die Übernachtungszahlen sowohl gegenüber dem Vorjahr als auch gegenüber 2019 im zweistelligen Bereich zulegten. In beiden Bundesländern wurden die Kapazitäten deutlich aufgestockt. Die Bettenauslastung konnte hierbei mithalten und lag in Sachsen und Thüringen aufgrund der Zunahme 2023 über der des Jahres 2019. In Mecklenburg-Vorpommern ging sie hingegen nach den Top-Jahren 2020 und 2021 weiter zurück, lag aber noch immer knapp über der Auslastung des Jahres 2019.

Ferienwohnungsmarkt an der Küste schwächelt, Camping weiterhin im Trend

Das zweite Boom-Segment der letzten Jahre, Camping, entwickelte sich auch 2023 sehr dynamisch. So vermeldeten die ostdeutschen Campingplätze 7,4 Prozent mehr Übernachtungen als im Vorjahr und waren damit der Betriebstyp mit der zweithöchsten Wachstumsrate. Besonders die Campingplätze in Sachsen konnten sich über eine starke Nachfragesteigerung um mehr als ein Fünftel freuen. Hier gab es ebenso wie in Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern einen weiteren Kapazitätsausbau. Lediglich in Thüringen gingen die Kapazitäten im Campingsegment mit einem deutlichen Minus von 11,8 Prozent zurück.
Mecklenburg-Vorpommern verfügt bundesweit über die größten Campingplätze. Im Durchschnitt bietet ein Campingplatz in Ostdeutschlands Norden rund 511 Schlafgelegenheiten an. In Niedersachsen und Schleswig-Holstein sind die Campingplätze knapp 200 Schlafgelegenheiten kleiner. Die Auslastung der Campingplätze in Ostdeutschland lag 2023 bei 16,4 Prozent (ohne Sachsen), was nach Einbußen im Vorjahr eine Steigerung bedeutet. Besonders hohe Werte erreichten die Campingplätze in Mecklenburg-Vorpommern (19,3 Prozent) und hier vor allem die an der Mecklenburgischen Ostseeküste (25,2 Prozent). Weitere Potenziale bietet hier die Nebensaison.

Gruppenunterkünfte weiterhin mit Schwierigkeiten

Die Gruppenunterkünfte waren zu Pandemiezeiten besonders stark von den Reglementierungen betroffen, und die Recovery erfolgte deutlich langsamer als in anderen Betriebstypen. 2023 erholte sich die Nach-

frage weiter und die Übernachtungszahlen in den Jugendherbergen/Hütten und Erholungs-, Ferien- und Schulungsheimen stiegen um 3,9 Prozent, wobei die bundesweite Zuwachsrate mit +10,5 Prozent deutlich stärker war. Die Gruppenunterkünfte sind auch weiterhin der Betriebstyp, der mit -12,1 Prozent am weitesten vom Vor-Corona-Niveau entfernt ist. In Mecklenburg-Vorpommern waren die Zuwächse in diesem Marktsegment mit +0,9 Prozent stark unterdurchschnittlich, so dass hier noch knapp jede fünfte Übernachtung zum Jahr 2019 fehlte. Dies lag an den besonders starken Einbrüchen bei den Erholungs-, Ferien- und Schulungsheimen (-24,2 Prozent), die damit immer noch vor existenziellen Fragen stehen. Bei den Jugendherbergen/Hütten in Mecklenburg-Vorpommern lagen die Einbußen bei „nur“ -12,5 Prozent. Auch in Sachsen-Anhalt und Thüringen waren die Rückstände noch enorm. Hier fehlte den Erholungs- und Ferienheimen noch rund ein Viertel der Nachfrage. Ein Kapazitätsabbau in allen Bundesländern bis auf Sachsen-Anhalt war letztes Jahr die Folge der Nachfragezurückhaltung in diesem Bereich. Die Auslastungswerte in Brandenburg liegen aufgrund des Kapazitätsabbaus über denen des Vorjahres.

Vorsorge- und Rehakliniken mit höchsten Wachstumsraten 2023

Die Vorsorge- und Rehakliniken taten sich mit der Recovery in den letzten Jahren ebenfalls schwer. 2023 waren sie in Ostdeutschland der Betriebstyp mit der höchsten Steigerungsrate bei den Übernachtungszahlen (+9,9 Prozent), bundesweit wuchsen sie ähnlich stark. Damit erreichten die Vorsorge- und Rehakliniken wieder 96 Prozent des Vor-Corona-Niveaus. Die Bedeutung dieses Marktsegmentes ist in Thüringen besonders hoch. Hier werden knapp ein Fünftel aller gewerblichen Übernachtungen in Kur- und Reha-

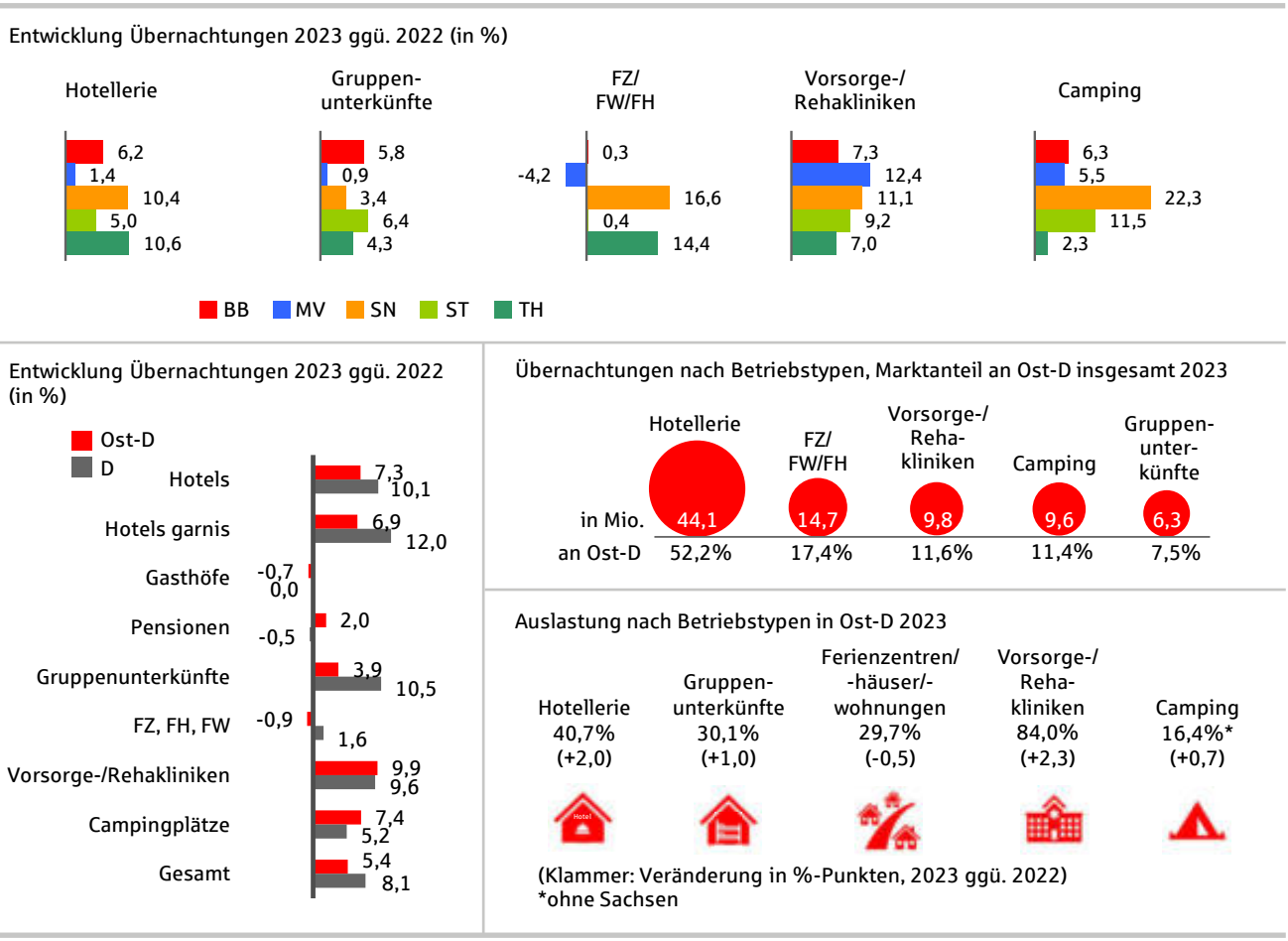


Abb. 6: **Betriebstypen im Vergleich**
dwif 2024 Daten: Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

kliniken getätigt. In den anderen ostdeutschen Bundesländern liegt dieser Anteil zwischen zehn und zwölf Prozent. Die Brandenburger Kliniken übertrafen bereits das Ergebnis von 2019, in Sachsen waren die Verluste mit -7,9 Prozent noch besonders hoch. Gegenüber dem Vorjahr stieg das Bettenangebot in allen Bundesländern Ostdeutschlands bis auf Thüringen an. Kliniken erreichen besonders hohe Auslastungswerte von häufig über 80 oder 90 Prozent.

6 Destinationstypen im Vergleich

2023 stiegen die Übernachtungszahlen in allen Destinationstypen in Ostdeutschland weiter an. Besonders dynamisch entwickelten sich die Städte und Mittelgebirge. Die geringsten Steigerungsraten gab es wie auch bundesweit in den Küstenregionen. Die Übernachtungszahlen des Jahres 2019 übertraf noch kein Destinationstyp.

Städte

Dass der Städtetourismus in Ostdeutschland wieder in der Erfolgsspur ist, zeigen die Übernachtungszahlen des Jahres 2023. In den 44 ostdeutschen Städten mit mehr als 25.000 Einwohnern und 100.000 Übernachtungen (Basisjahr 2019) stiegen sie gegenüber dem Vorjahr um 10,6 Prozent und lagen damit nur noch 3,1 Prozent unter denen des Jahres 2019. Bundesweit wuchsen die Übernachtungszahlen in den Städten gegenüber dem Vorjahr mit +12,9 Prozent etwas dynamischer und verfehlten die Zahlen von 2019 nur noch knapp um 1,3 Prozent. Bis auf Blankenfelde-Mahlow, Ludwigsfelde, Wittenberg und Merseburg, alles kleinere Städte, übertrafen alle Städte das Vorjahresergebnis. Während sich in Pandemiezeiten kleinere Städte unter 100.000 Einwohnern besser als größere Städte entwickelten, hat sich das Bild 2023 gedreht. Nun waren es die Großstädte über 100.000 Einwohner, die sich besonders dynamisch präsentierten. Sie steigerten ihre Übernachtungszahlen gegenüber dem Vorjahr um 12,9 Prozent und lagen damit nur noch 0,5 Prozent unter den Zahlen von 2019. Potsdam, Leipzig, Magdeburg, Erfurt und Jena übertrafen aufgrund der zweistelligen Wachstumsraten 2023 bereits die Vor-Corona-Werte. Begleitet wurde dieses Wachstum von teils deutlichen Kapazitätsaufstockungen. Bei den Großstädten verringerte sich die Zahl der Schlafgelegenheiten lediglich in Halle/Saale. In den ostdeutschen Städten zwischen 50.000 und 100.000 Einwohnern stiegen die Übernachtungszahlen 2023 um 7,7 Prozent. Cottbus, Zwickau, Dessau-Roßlau und Weimar erreichten besonders hohe Wachstumsraten. Bis auf Brandenburg/Havel, Görlitz und Greifswald verfehlten die Städte in dieser Größenklasse das Vor-Pandemie-Niveau teils noch deutlich. Die Rückgänge in allen Städten in dieser Größenklasse lagen noch bei -12,5 Prozent. Gera, Stralsund, Neubrandenburg und Frankfurt/Oder erreichten gerade einmal 65 bis 80 Prozent der Übernachtungszahlen von 2019. In Greifswald und Stralsund hing das auch mit Kapazitätsrückgängen zusammen. Während in Greifswald die Bettenauslastung von 2019 leicht überschritten wurde, lag sie in Stralsund noch rund neun Prozentpunkte darunter. Neubrandenburg, Dessau und Zwickau haben hier ebenfalls noch deutlich Aufholbedarf. Die kleineren Städte zwischen 25.000 und 50.000 Einwohner zeigten sich 2023 am wenigsten dynamisch. Hier stiegen die Übernachtungszahlen um 6,5 Prozent. Aufgrund geringerer Rückgänge in den Vorjahren lagen die Übernachtungszahlen in den kleineren Städten nur 3,4 Prozent unter denen von 2019. Vor allem kleinere Städte im Umland von Großstädten wie Teltow, Pirna, Meißen aber auch Schönebeck (Elbe) mit dem Kurort Bad Salzelmen entwickelten sich überdurchschnittlich gegenüber 2019. Nahezu alle Städte in dieser Kategorie bauten 2023 ihre Kapazitäten aus. Einen nennenswerten Rückgang gab es in Halberstadt, Suhl, Werder (Havel) und Naumburg, was sich positiv auf die Auslastung der bestehenden Betriebe auswirkte. Incoming im ostdeutschen Städtetourismus hat ebenfalls wieder Fahrt aufgenommen. Die Übernachtungszahlen in den ostdeutschen Städten stiegen gegenüber dem Vorjahr um rund ein Fünftel und lagen damit 7,9 Prozent von den Zahlen des Jahres 2019 entfernt. Städte- und Kulturreisen bilden nach Aussage der DZT das Erfolgssegment im Incoming-Tourismus. Sie gehören weiterhin zu den bevorzugten Reisearten der Europäer, wobei Deutschland aus europäischer Kundensicht bereits seit zehn Jahren den ersten Platz unter den Top-Kulturreisezielen belegt.[19] Mit Chemnitz als Kulturhauptstadt Europas 2025 wird das Thema noch einmal an Dynamik gewinnen. Einen großen Auftritt vor internationalem Fachpublikum hatte die Stadt bereits mit dem GTM im April 2024. Besonders hohe Anteile an ausländischen Übernachtungen erreichten 2023 Blankenfelde-Mahlow und Teltow, beides Städte

[19] IPK, ETM, ETC nach DZT 2024

in der Nähe des Hauptstadtflughafens BER und mit S-Bahn Anschluss nach Berlin. Dresden, Merseburg und Jena kamen ebenfalls auf einen Anteil von über 15 Prozent.

Reise in die Vergangenheit Erfurts

Ab Frühjahr 2025 haben Besucher die Möglichkeit, mit modernen Virtual-Reality-Wiedergabegeräten, kurz VR-Geräten, einen virtuellen Rundgang auf dem Petersberg zu machen. Bei diesem Rundgang sollen Informationen zum ehemaligen Petersklos-ter präsentiert und das Besuchserlebnis verbessert werden. Das geplante Angebot beinhaltet neun verschiedene Episoden, die an verschiedenen Or-ten auf dem Petersberg während eines geführten Rundgangs in VR-Geräten abgespielt werden. Somit hat man die Möglichkeit, der Vergangenheit der Domstadt ein gutes Stück näher zu kommen. Das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft fördert das Projekt.[20]

Seenregionen

In den Seenregionen in Ostdeutschland stiegen die Übernachtungszahlen gegenüber dem Vorjahr um 4,9 Prozent, was der Entwicklung aller Seenregionen in Deutschland (+5,1 Prozent) entsprach. Die ostdeutschen Seenregionen steigerten ihr Ergebnis im Vergleich zu 2019 um 0,9 Prozent, womit sie den Bun-

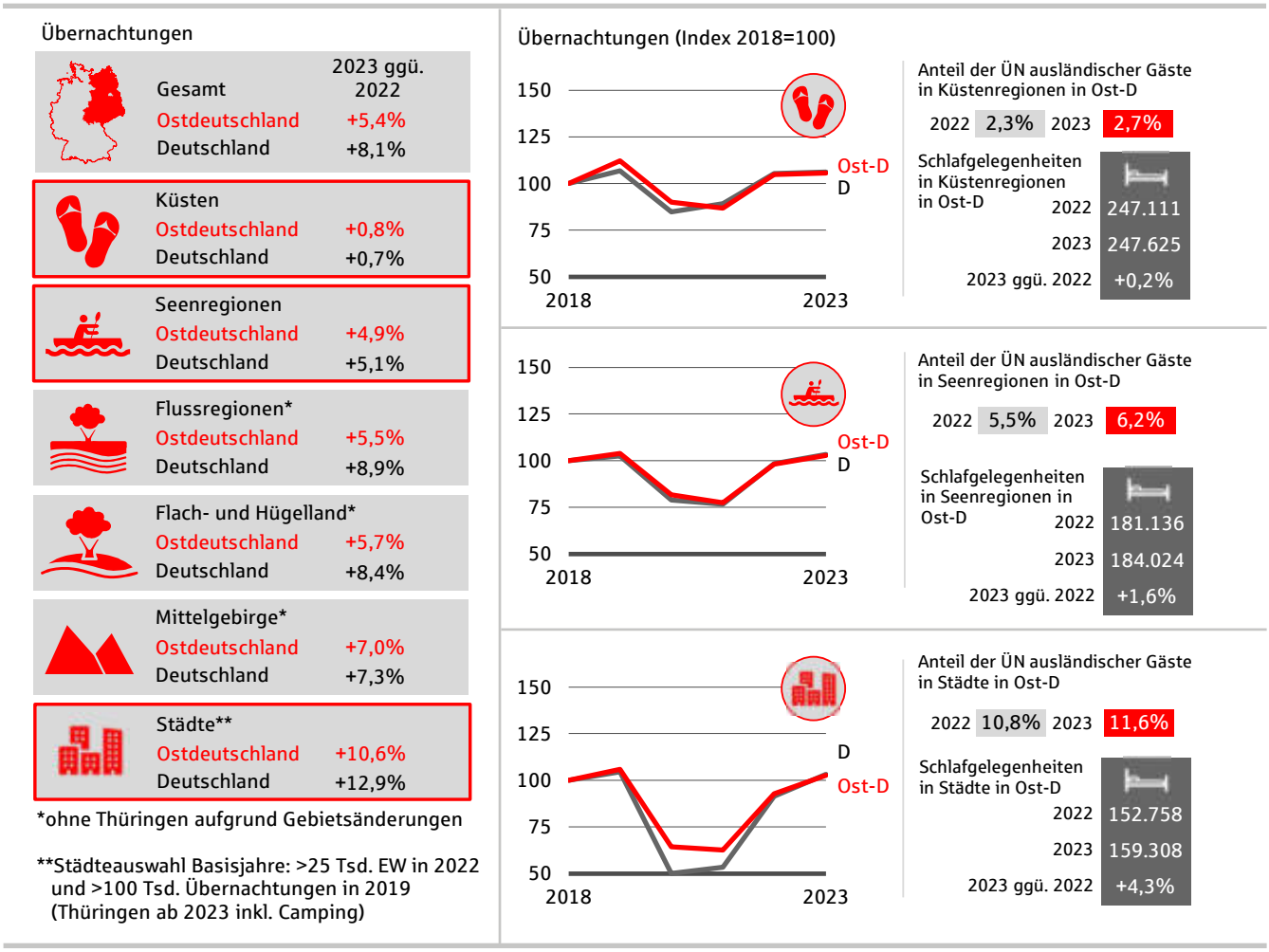


Abb. 7: **Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich**
Quelle: dwif 2024, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter

[20] www.thueringen24.de

desdurchschnitt übertrafen, der im Vergleich zu 2019 noch ein Minus von 1,1 Prozent aufwies. Treiber dieser Entwicklung war insbesondere das Dahme-Seenland, das 2023 starke 15,8 Prozent mehr Übernachtungen als im Vorjahr erreichte und damit 20 Prozent höhere Übernachtungszahlen als 2019. Auch die Region Oberlausitz/Niederschlesien legte 2023 deutlich zu und konnte sich über 10,0 Prozent mehr Übernachtungen als 2022 freuen. Das Vor-Corona-Niveau verfehlten die Betriebe hier noch um 1,1 Prozent. Im Spreewald und im Lausitzer Seenland übertrafen die Werte bereits das Vor-Corona-Niveau. Die positive Nachfrageentwicklung wurde von einem Kapazitätswachstum um 1,6 Prozent begleitet. Dieses speist sich insbesondere aus der Aufstockung im Dahme-Seenland (+16,7 Prozent) und Oberlausitz/Niederschlesien (+4,6 Prozent). In vier der neun Seenregionen gingen die Kapazitäten im letzten Jahr leicht zurück. Die Stärke der Seenregionen liegt in der Kombination von Erholungs- und Aktivangeboten auf dem und um das Wasser herum, also einem Angebotsspektrum, das sich seitens der Gäste seit einigen Jahren verstärkter Nachfrage erfreut. Eine Vielzahl der ostdeutschen Seenregionen liegt darüber hinaus in kurzen Fahrentfernungen zu bevölkerungsstarken Quellmärkten und ist daher auch für Kurzreisende gut zu erreichen.

Küstenregionen

In den ostdeutschen Küstenregionen gab es, vergleichbar mit den schleswig-holsteinischen (+0,5 Prozent) und niedersächsischen Küsten (+1,1 Prozent), nur ein geringes Übernachtungswachstum von 0,8 Prozent. Gegenüber 2019 übertrafen einzig die schleswig-holsteinischen Küsten mit +6,5 Prozent das Ergebnis. Die ostdeutschen sowie die niedersächsischen Küsten vermeldeten hingegen Einbußen von 5,9 bzw. 4,7 Prozent. An der Mecklenburgischen Ostseeküste stiegen die Übernachtungszahlen gegenüber dem Vorjahr um 1,6 Prozent, und auch Rügen/Hiddensee gewann 1,2 Prozent an Übernachtungen hinzu. Vorpommern vermeldete erneut ein leichtes Minus von 0,2 Prozent. Die Werte der Mecklenburgischen Ostseeküste lagen damit nur noch 0,9 Prozent unter dem Vor-Pandemie-Niveau, die Rückstände in Vorpommern und Rügen/Hiddensee waren mit acht bis neun Prozent noch spürbarer. Die Aufenthaltsdauer an den ostdeutschen Küsten lag bei 4,4 Tagen und damit nur geringfügig unter der von Niedersachsen und Schleswig-Holstein (4,5 Tage). Die Zahl der Schlafgelegenheiten an den ostdeutschen Küsten ist im letzten Jahr um 0,2 Prozent gewachsen, dabei baute nur die Mecklenburgische Ostseeküste die Kapazitäten aus. Die Küstenregionen in Deutschland insgesamt verzeichneten aufgrund des Kapazitätsrückgangs in Schleswig-Holstein ein Minus von 0,8 Prozent. Für die Betriebe an den ostdeutschen Küsten sind die Themen Preis-Leistungs-Verhältnis, Qualität und Arbeitskräftemangel nach wie vor große Herausforderungen. Hier gilt es, die Preise vor dem Hintergrund des Qualitätsniveaus in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen, so dass die Gäste auch weiterhin bereit sind, diese zu zahlen. **>> Abb. 7**

III

Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

Freizeitwirtschaft und Gastgewerbe in Ostdeutschland

1 Touristische Wetterstationen

Freizeit- und Kultureinrichtungen – seien es der Besuch einer neuen Kunstausstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit dem Ausflugsdampfer – spielen als attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort eine elementare Rolle für den Tourismus. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. An dem Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich insgesamt 694 Einrichtungen aus zehn Bundesländern. 2023 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 64 Millionen und verteilte sich auf 18 Angebotstypen (Kategorien). Allein in Ostdeutschland beteiligten sich 279 Betriebe aus 15 Kategorien. Zusammen begrüßten sie 2023 rund 27 Millionen Besucher, im Durchschnitt also etwa 97.000 Besucher je Einrichtung.

Doch wie ist es gerade im Wettbewerbsvergleich um die ostdeutsche Freizeitwirtschaft bestellt? Wie steht es um die wirtschaftliche Lage der Einrichtungen? Und welche Schlüsseltrends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab?

1.1 Rahmenbedingungen 2023

Auch für die Freizeiteinrichtungen war 2023 durchgängig das erste Normaljahr ohne Restriktionen nach drei Jahren mit teils starken Reglementierungen oder Komplettschließungen. Die Einrichtungen hatten 2023 das ganze Jahr über geöffnet und auch Veranstaltungen konnten wieder ohne besondere Vorkehrungen durchgeführt werden. Die Konkurrenzsituation ist dadurch jedoch auch wieder deutlich größer geworden. Darüber hinaus wurde das Besuchsverhalten durch Inflation und Konsumzurückhaltung beeinflusst. Witterungstechnisch gab es regional für die Outdoor-Einrichtungen Ende Juli und Anfang August aufgrund verhältnismäßig niedriger Temperaturen und vieler Niederschläge schwierigere Bedingungen als im Vorjahr, auch der goldene Herbst war 2023 weniger stark ausgeprägt als im Vorjahr.

1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2023

Die Besucherzahlen in den Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland sind 2023 gegenüber dem Vorjahr um 9,7 Prozent gestiegen und entwickelten sich damit dynamischer als in allen am Monitoring teilnehmenden Bundesländern (+6,7 Prozent). Im Vergleich mit dem Jahr 2019 zeigt sich, dass die ostdeutschen Freizeiteinrichtungen noch 8,2 Prozent hinter dem Niveau von 2019 liegen und damit etwas schlechter abschnitten als die Einrichtungen in allen teilnehmenden Bundesländern (-7,6 Prozent). Knapp drei Viertel der Einrichtungen übertrafen 2023 das Vorjahresergebnis, fast ein Drittel der Einrichtungen lag bereits über dem Ergebnis von 2019. Bis auf die Bergbahnen, die das Ergebnis aus dem Jahr 2022 nicht wieder erreichten, lagen alle Kategorien gegenüber dem Vorjahr im Plus. Gegenüber 2019 waren es die drei Outdoor-Kategorien Zoos/Tierparks, Landschaftsattraktionen und Freilichtmuseen/Besucherbergwerke sowie die Naturinfozentren, die 2023 aufgrund einer Großinvestition bei einer besucherstarken Einrichtung ein Wachstum verzeichneten.
>> Abb. 8, Anhang I Übersicht 10

Ostdeutsche Freizeiteinrichtungen noch nicht wieder auf dem Niveau von 2019

1.3 Saisonverlauf

Der Jahresverlauf bei der Entwicklung der Besucherzahlen führte nochmals die Krisen des Vorjahres vor Augen, die mit hohen Wachstumsraten 2023 einhergingen. In zehn Monaten konnten die Besucherzahlen von 2022 übertroffen werden.

→ Das starke Plus im Januar und Februar ist auf die Restriktionen und hohen Infektionszahlen des Jahres 2022 zurückzuführen. 2023 konnten die Freizeiteinrichtungen in diesen beiden Monaten wie-

der ohne Einschränkungen arbeiten, was sich positiv in den Besucherzahlen niederschlug.

- → Die Einbußen im März resultierten insbesondere aus schwachen Zahlen bei den Outdoor-Einrichtungen. Einem fast niederschlagsfreien März 2022 stand hier regional ein phasenweise sehr feuchter März 2023 gegenüber.
- → In den Monaten April und Mai konnte ein Wachstum erwirtschaftet werden, wobei ein Großteil der Kategorien in diesem Zeitraum ein Plus verbuchte.
- → In den Sommermonaten Juni, Juli und August gestaltete sich die Situation differenzierter. Im Juni wurde die Besucherzahl des Vorjahres um 5,5 Prozent verfehlt, die Monate Juli und August konnten nur mit einem leichten Plus schließen. Dies lag einerseits an teils durchwachsenen Witterungsbedingungen, worunter die Outdoor-Einrichtungen zu leiden hatten, teils auch an den hohen Besucherzahlen des Jahres 2022, wo der Fokus bei vielen Menschen noch auf Urlaub im Inland lag.
- → Im September bewegten sich die Besucherzahlen bei knapp einem Fünftel über dem Vorjahr. Lediglich die Museen/Ausstellungen und die Erlebnisbäder/Thermen verfehlten das Ergebnis des Jahres 2022. Regional deutlich mehr Sonnenstunden als 2022 und weniger Niederschlag trugen zu einer erhöhten Ausflugstätigkeit bei.
- → Im Oktober wurden die Vorjahrswerte übertroffen, im November in ähnlicher Höhe verfehlt. Im Dezember hingegen kompensierten die Freizeiteinrichtungen die insbesondere durch eine starke Welle von Atemwegserkrankungen beeinflussten erneuten Einbrüche im Vorjahr und konnten 13,7 Prozent mehr Besucher als 2022 begrüßen.

Im Monatsvergleich der Besucherzahlen gegenüber 2019 lagen mit Januar und Mai bereits zwei Monate wieder im Plus. Im Juni und im November fehlte hingegen noch rund jeder fünfte Besucher.

2023 wurde im Januar und im Mai das Vor-Corona-Niveau übertroffen.

Umbau des Meeresmuseums Stralsund für mehr Energieeffizienz

Bis Sommer 2024 wird das Meeresmuseum auf einer Nutzfläche von 7.500 Quadratmetern modernisiert. Der Umbau erfolgt unter energetischen Gesichtspunkten. Dabei wird ein technisch einfaches, energieeffizientes und dadurch wirtschaftliches Konzept auch für die Aquarientechnik realisiert. Alle neuen Gebäudeteile erhalten als Fassadenfläche leichte, wärmegedämmte Paneele aus Kupferblech. Zudem sind ein neugestaltetes Eingangsfoyer, neue, raumhohe Vitrinen und originalgroße Installationen von Meerestieren in den Ausstellungen sowie ein beeindruckendes Großaquarium mit Riff geplant. Während der Umbaumaßnahmen wird darauf geachtet, viele alte Werkstoffe zu erhalten und für passende Maßnahmen weiterzuverwenden.[21]

1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Ostdeutschland 2023

Aufgrund der Normalisierung der Rahmenbedingungen fielen die Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien 2023 wieder deutlich geringer aus. Abgesehen von den Naturinfozentren, die das hohe Plus aufgrund eines Sondereffekts erzielten, entwickelten sich die Stadtführungen mit +22,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr am dynamischsten. Im Gegensatz zu den Vorjahren erreichten auch Indooreinrichtungen wie Erlebnisbäder/Thermen und Museen/Ausstellungen ein deutliches Plus. Die Bergbahnen waren mit 5,1 Prozent weniger Fahrgästen die einzige Kategorie mit einem schwächeren Ergebnis. Die Spannweite zwischen den Kategorien, die im Vorjahr noch rund 49 Prozentpunkte betrug, verringerte sich, ohne die Naturinfozentren, auf rund 27 Prozentpunkte. Gegenüber 2019 waren vor allem Kulturangebote und Verkehrsträger noch die Sorgenkinder, wohingegen Outdoor-Angebote über dem Durchschnitt lagen.

- → Die Landschaftsattraktionen in Ostdeutschland wiesen 2023 gegenüber dem Vorjahr die größte Steigerungsrate auf. Diese Entwicklung war vorrangig auf einen Sondereffekt, den starken Andrang in einer besucherstarken Einrichtung, zurückzuführen, die ihr Angebotsspektrum 2023 aufgrund von Investitionen deutlich erweiterte. Dadurch übertrafen die Naturinfozentren das Ergebnis von 2019 um rund ein Drittel. Rechnet man diese Einrich-

[21] www.meeresmuseum.de

tung heraus, lagen die Betriebe 12,8 Prozent hinter den Besucherzahlen des Jahres 2019. Nur vier von zehn Einrichtungen konnten eine positive Besucherentwicklung gegenüber 2019 vermelden. Hier zeigt sich einmal mehr, welche positiven Effekte Investitionen auf die Besucherentwicklung haben.

→ Die Entwicklung bei den Stadtführungen bleibt weiterhin ambivalent. Die Anbietenden, die in den Vorjahren am stärksten von den Einschränkungen betroffen waren, kompensierten 2023 weitere Verluste und steigerten die Zahl der Teilnehmenden um etwas mehr als ein Fünftel. Bis auf den Juli wurden in allen Monaten höhere Zahlen gemeldet. Besonders deutlich war das von Januar bis März und im Dezember der Fall. Etwas mehr als acht von zehn Anbietenden waren gegenüber 2022 im Plus. Allerdings blieben die Teilnehmendenzahlen an den Stadtführungen trotz deutlicher Dynamik im Städtetourismus ähnlich wie in anderen Bundesländern nach wie vor knapp ein Fünftel unter denen des Jahres 2019. Hier ersetzten digitale Angebote vielerorts einen Teil der klassischen Führungen.

→ Der Besuch von Landschaftsattraktionen war auch in den Vorjahren besonders beliebt. 2023 stiegen die Besucherzahlen weiterhin deutlich um knapp ein Fünftel. Lediglich eine Einrichtung übertraf nicht das Vorjahresergebnis. August, November und Dezember waren die Monate, die hinter dem Jahr 2022 zurückblieben. Mit 17,4 Prozent mehr Besuchenden als 2019 zählten die Landschaftsattraktionen nicht nur in Ostdeutschland auch längerfristig zu den erfolgreichsten Kategorien, die über sieben Monat hinweg auch das Niveau von 2019 hinter sich ließen. Über die Hälfte der Einrichtungen hatte an diesem Erfolg teil. Outdoor-Angebote lagen im Freizeitbereich weiterhin im Trend.

→ Erlebnisbäder und Thermen waren in den Vorjahren ebenfalls deutlich stärker als andere Einrichtungen von den Einschränkungen betroffen. Auch sie entwickelten sich mit 17,2 Prozent mehr verkauften Eintrittskarten überdurchschnittlich. Besucherrückgänge gegenüber dem Vorjahr waren lediglich im Mai, Juni und September zu verbuchen. Die Indoor-Bäder konnten auch in den witterungstechnisch teils durchwachsenen Sommermonaten Juli und August punkten, so dass über 90 Prozent der Erlebnisbäder/Thermen gegenüber 2022 im Plus lagen. Die pandemiebedingten Einbrüche wurden auch in dieser Kategorie noch nicht vollständig kompensiert, so dass der Wert das Niveau von 2019 um acht Prozent unterschritt. Mit höheren Ticketverkäufen im April, Juli und August ist man aber auch hier auf dem richtigen Weg. Damit entwickelten sich die Erlebnisbäder und Thermen in Ostdeutschland leicht besser als der Durchschnitt aller Bäder in den am Monitoring teilnehmenden Bundesländern. Dies ist auch als Erfolg für die Investitionen in viele Erlebnisbäder und Thermen in Ostdeutschland in den letzten Jahren zu werten.

→ Freilichtmuseen und Besucherbergwerke schwammen weiterhin auf der Erfolgswelle. Mit knapp 14 Prozent mehr Besuchern als 2022 und einem Plus von knapp 17 Prozent im Vergleich zu 2019 zählen sie zu den erfolgreichsten Kategorien der letzten Jahre und entwickelten sich deutlich dynamischer als die Konkurrenz in allen am Monitoring teilnehmenden Bundesländern. Über zwei Drittel der Einrichtungen übertrafen bereits, mit Ausnahme im Dezember, die Besucherzahlen des Jahres 2019. Ein Outdoor-Angebot mit der Möglichkeit, Veranstaltungen unter freiem Himmel durchzuführen, ist für die Nachfrage besonders attraktiv.

→ Die meisten Kulturangebote in Ostdeutschland legten zwar 2023 gegenüber dem Vorjahr im zweistelligen Bereich zu, blieben aber im Vergleich mit anderen Kategorien hinter den Besucherzahlen des Jahres 2019 teils noch deutlich zurück. Die Museen und Ausstellungen erreichten lediglich rund 80 Prozent des Vor-Corona-Niveaus und schnitten damit im Vergleich mit allen am Monitoring teilnehmenden Bundesländern unterdurchschnittlich ab, wo nur noch rund jeder zehnte Besucher fehlte. Gerade einmal rund jede fünfte Einrichtung in Ostdeutschland in dieser Kategorie übertraf das Ergebnis von 2019. Was die Museen und Ausstellungen in Ostdeutschland anbelangt, lagen alle Monate im Minusbereich.

→ Die Burgen und Schlösser schlossen etwas besser ab. 2023 stiegen die Besucherzahlen um 10,8 Prozent. In den Sommermonaten Juni und Juli sowie zu Jahresende wurde das Vorjahresergebnis unterschritten. Zwischen Januar und Mai hingegen wurden besonders hohe Steigerungsraten erzielt. Drei Viertel der Einrichtungen konnten sich über mehr Besucher als 2022 freuen. Gegenüber 2019 fehlte den ostdeutschen Burgen und Schlössern noch rund jeder zehnte Besucher, etwas mehr als bei der Konkurrenz. Die Zahlen zu Jahresbeginn wurden jedoch auch hier bereits überschritten.

→ In den am Monitoring teilnehmenden Kirchen in Ostdeutschland war das Minus von 16,1 Prozent gegenüber 2019 noch höher. Nur eine Kirche vermeldete gestiegene Besucherzahlen. Auch gegenüber dem Vorjahr gab es nur ein leichtes Besucherplus von 2,9 Prozent.

→ Die Freizeit- und Erlebniseinrichtungen sind eine Kategorie, die sich aus Indoor- und Outdoor-Einrichtungen zusammensetzt. Ihnen gemeinsam ist der hohe Erlebnischarakter, oft verfügen sie über eine Vielzahl von multimedialen Angeboten oder zeichnen sich durch ihren Aktivcharakter aus. In der Zeit vor der Pandemie zählten diese Einrichtungen zu den dynamischsten Kategorien. 2023 stiegen die Besucherzahlen in den ostdeutschen Freizeit- und Erlebniseinrichtungen um 8,5 Prozent und erreichten damit annähernd das Vor-Pandemie-Niveau. Knapp die Hälfte der Einrichtungen vermeldete 2023 steigende Besucherzahlen und damit etwas mehr als in allen am Monitoring teilnehmenden Einrichtungen in dieser Kategorie. Gerade in dieser Kategorie ist es wichtig, den Erlebnisfaktor durch regelmäßig neue Investitionen hochzuhalten, um Gäste zu Wiederholungsbesuchern zu machen.

Kulturangebote und Verkehrsträger mit Problemen, Outdoor-Angebote weiterhin vorn

→ Die touristischen Verkehrsträger schlossen das Jahr 2023 im Vergleich mit 2022 und 2019 durchweg unterdurchschnittlich ab. Die Fahrgastzahlen in der ostdeutschen Ausflugsschifffahrt stiegen 2023 um 7,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Über das Jahr hinweg wurden in neun Monaten mehr Fahrkarten verkauft, so dass sechs von zehn Anbietenden ein positives Ergebnis vermelden konnten. Die Fahrgastzahlen lagen jedoch noch rund 13 Prozent unter den Werten von 2019. Ähnlich sah die Situation bei den Privaten Eisenbahnen aus. Einem leichten Plus von 2,0 Prozent gegenüber 2022 stand ein Minus von knapp 11 Prozent im Vergleich zu 2019 gegenüber. Lediglich ein eher kleinerer Anbieter übertraf das Vor-Pandemie-Niveau. Noch schwieriger war die Situation für die Bergbahnen. Hier wurde nicht einmal das Vorjahresniveau erreicht, und im Vergleich zu 2019 liegen die Ticketverkäufe bei nur 85 Prozent.

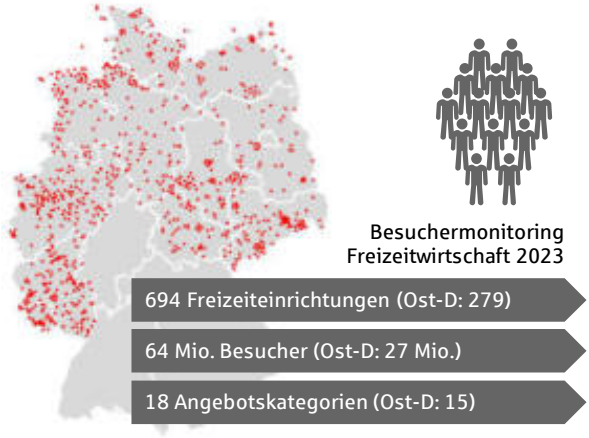
→ In den stark pandemiebeeinflussten Jahren 2020 und 2021 waren die Zoos und Tierparks die Kategorie, die die geringsten Einbußen und teilweise auch Besuchergewinne vermeldete. 2023 mussten sie sich einer veränderten Situation stellen. Die ostdeutschen Zoos und Tierparks registrierten sowohl gegenüber dem Vorjahr als auch gegenüber 2019 nur eine leichte Zunahme der Nachfrage. In den Monaten Januar, Mai sowie August bis Oktober wurden teils deutlich mehr Besucher als 2019 gezählt. Februar und März hingegen waren von deutlicheren Verlusten gekennzeichnet. Eine ähnliche Entwicklung gegenüber 2019 war auch in allen am Monitoring teilnehmenden Zoos und Tierparks zu beobachten. Allerdings wurde hier das Vorjahresergebnis leicht verfehlt, so dass die ostdeutschen Zoos und Tierparks gegenüber dem Vorjahr etwas besser abschnitten. Die Entwicklung im letzten Jahr zeigte, dass stetige Nachfragesteigerungen auch für die Zoos und Tierparks kein Selbstläufer sind. Auch hier gilt es, durch stetige Investitionen in neue und artgerechte Tiergehege, ansprechende Gastronomien und Spielmöglichkeiten für Kinder die Nachfrage hoch zu halten. **>> Abb. 8, Anhang I Übersicht 10**

i Projekt in Sachsen bringt Schlösser des Freistaates in die virtuelle Welt

In einem Projekt vom Schlösserland Sachsen können interessierte Bürgerinnen und Bürger die Schlösser des Freistaates auf dem eigenen Bildschirm erkunden – bequem von zu Hause aus. Schauspieler Hendrik Duryn führt die Gäste dabei auf unterhaltsame Art und Weise in der virtuellen Welt durch die historischen Gemäuer. Das virtuelle Schlösserland-Projekt ist in Kooperation mit Sachsenlotto entstanden und ist nicht nur digital, sondern auch barrierefrei.

Ein Beispiel für die Verbindung von Kultur und Digitalisierung ist das Schloss Colditz nahe Leipzig. Dort werden die alten Schlossmauern mit dem Tablet-Guide „HistoPad“ wieder lebendig und blicken zurück auf eine bewegte Geschichte. Einst war es ein prächtiges Jagdschloss, später ein Symbol des Freiheitswillens. Der unsanierte Zustand vieler Räume verleiht dem Ort einen einzigartigen Lost-Place-Charakter, doch mit acht immersiven Räumen werden diese wieder zum Leben erweckt und ermöglichen unvergessliche Einblicke in die Schlossgeschichte.[22]

[22] www.museum-virtuell.com, www.schloss-colditz.de

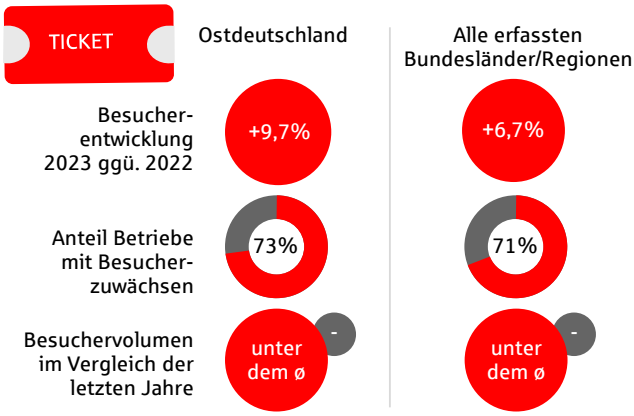


Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft 2023

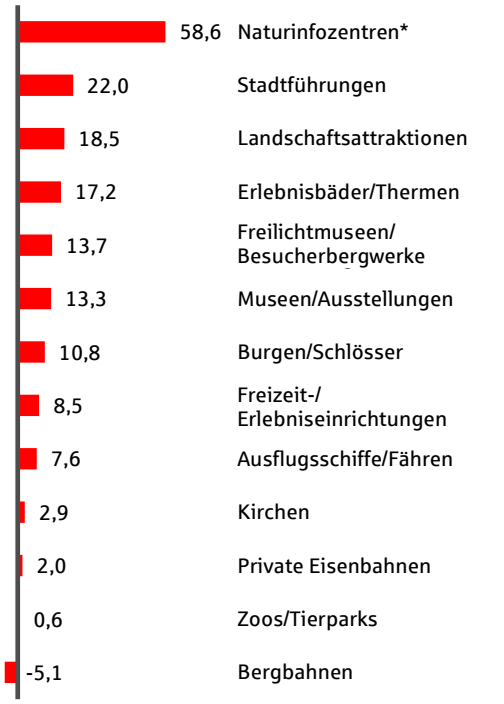
694 Freizeiteinrichtungen (Ost-D: 279)

64 Mio. Besucher (Ost-D: 27 Mio.)

18 Angebotskategorien (Ost-D: 15)

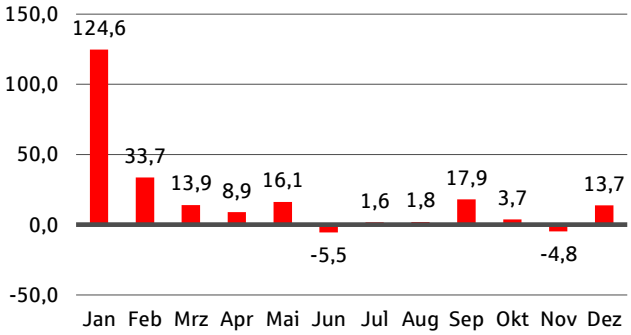


Besucherentwicklung in Ostdeutschland 2023 gegenüber 2022 nach Kategorien (in %)



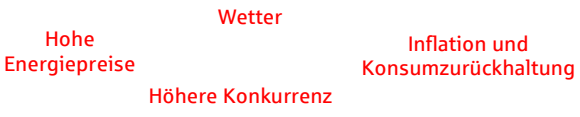
*Sondereffekt durch Großinvestition einer besucherstarken Einrichtung

Saisonale Veränderung 2023 gegenüber 2022 in Ostdeutschland (in %)

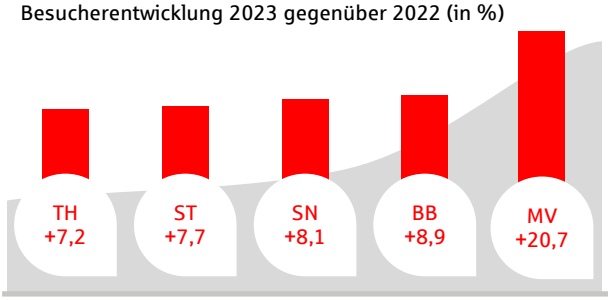


Besucherentwicklung Destinationstypen 2023 gegenüber 2022 (in %)

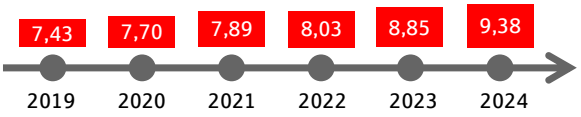
Einflussfaktoren auf die Besucherentwicklung 2023



Besucherentwicklung 2023 gegenüber 2022 (in %)



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



*Stand Februar des jeweiligen Jahres

Abb. 8: **Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Überblick**
Quelle: dwif 2024, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Besucherentwicklung in den ostdeutschen Bundesländern

Die Unterschiede zwischen den fünf ostdeutschen Bundesländern sind 2023 wieder geringer geworden. Die Ergebnisse im Detail:

- Mecklenburg-Vorpommern war 2023 der Top-Performer unter den ostdeutschen Bundesländern. Zwar war das besonders gute Ergebnis mit einem Fünftel mehr Besucher als noch im Vorjahr in Teilen auf das hervorragende Abschneiden einer besucherstarken Einrichtung aufgrund einer Großinvestition zurückzuführen, aber auch ohne diesen Betrieb lagen die Besucherzahlen im zweistelligen Bereich über dem Vorjahresergebnis und damit über den Werten anderer ostdeutscher Bundesländer. Gegenüber 2019 verbuchten die Einrichtungen in Mecklenburg-Vorpommern ein leichtes Plus bzw. ohne Sondereffekt ein leichtes Minus, schnitten also auch hier besser ab als die anderen ostdeutschen Mitkonkurrenten. Zugpferde dieser Entwicklung waren die Zoos und Tierparks sowie die Bäder und Thermen im Land. Die Stadtführungen schnitten erneut deutlich schlechter ab als in den anderen ostdeutschen Bundesländern. Angesichts der verhaltenen Entwicklung bei den gewerblichen Übernachtungen scheinen insbesondere auch Tagesgäste aus dem eigenen Land der Freizeitwirtschaft Impulse gegeben zu haben.
- Brandenburg belegte mit +8,9 Prozent 2023 den zweiten Platz unter den ostdeutschen Bundesländern, lag mit 9,4 Prozent weniger Besuchern aber noch etwas stärker zurück als der ostdeutsche und der Bundesdurchschnitt. 2023 haben vor allem die Burgen und Schlösser im Land zum guten Abschneiden gegenüber dem Vorjahr beigetragen, wobei es zu bedenken gilt, dass diese Einrichtungen zum Jahresbeginn 2022 noch teils geschlossen hatten. Das Ergebnis von 2019 wird allerdings noch um rund ein Fünftel und damit mehr als in Ostdeutschland insgesamt unterschritten.
- Die Freizeiteinrichtungen in Sachsen lagen mit +8,1 Prozent Besuchern gegenüber dem Vorjahr im Mittelfeld. Die meisten Kategorien entwickelten sich rund um den Durchschnitt der ostdeutschen Bundesländer. Da gegenüber 2019 noch rund jeder zehnte Besucher fehlte, platzierte Sachsen sich hier etwas unter dem Ostdeutschland-Durchschnitt. Freilichtmuseen und Besucherbergwerke sowie die Erlebnisbäder und Thermen waren bei den Besuchern sehr beliebt, so dass Sachsen sich hier positiv von der Konkurrenz absetzen konnte.
- Mit einem Wachstum von 7,7 Prozent im Jahr 2023 bewegten sich die Freizeiteinrichtungen Sachsen-Anhalts in etwa auf dem Niveau von Brandenburg und Sachsen. Aufgrund niedrigerer Rückgänge in den Vorjahren fehlten zum Niveau von 2019 nur noch rund vier Prozent. Die Zoos und Tierparks erreichten hier zwar nicht das Vorjahresergebnis, zogen an der Konkurrenz mit knapp zehn Prozent mehr Besuchern als 2019 jedoch vorbei. Auch die Ausflugsschifffahrt in Sachsen-Anhalt präsentierte sich sehr dynamisch.
- Die Freizeitwirtschaft in Thüringen ist bisher eher langsam wieder in Fahrt gekommen. Das Vorjahresergebnis wurde um 7,2 Prozent übertroffen. Es fehlten den Freizeiteinrichtungen jedoch nach wie vor knapp ein Fünftel der Besucher des Jahres 2019. Erlebnisbäder und Thermen, Besucherbergwerke sowie Museen und Ausstellungen waren hiervon noch besonders stark betroffen. Die Anbietenden von Stadtführungen in Thüringen hingegen stellten die Konkurrenz in anderen Bundesländern in den Schatten. Während dort noch rund jeder fünfte Teilnehmende fehlte, war es in Thüringen nur rund jeder zehnte.

1.5 Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Seit 2014[23] hat das Tourismusbarometer ein regelmäßiges und vergleichbares Monitoringsystem zur Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft aufgesetzt. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung bzw. -dimension auf der einen sowie Besucherentwicklung und Investitionsverhalten auf der anderen Seite zu prüfen.[24]

[23] In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2019 bis 2023 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.

[24] Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variierte, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Das war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch bei touristischen Ver-kehrsträgern (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.

Auch 2024 sind die Eintrittspreise in den Freizeiteinrichtungen weiter gestiegen, allerdings weniger stark als im Vorjahr. In allen am Monitoring teilnehmenden Bundesländern verteuerten sich die Eintrittspreise im Frühjahr 2024 um 6,0 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Gegenüber dem Frühjahr 2019 erhöhten sich die Eintrittspreise um rund ein Viertel. Die jährliche Steigerungsrate übertraf damit weiterhin die der Jahre 2020 bis 2022, wo sie im Mittel bei 2,6 Prozent lag. Freilichtmuseen und Besucherbergwerke (+8,3 Prozent) erhöhten ihre Preise am stärksten. Zoos/Tierparks (+7,1 Prozent), Museen/Ausstellungen (+6,9 Prozent) und Naturinfozentren (+6,5 Prozent) bewegten sich ebenfalls über dem Durchschnitt. Die Teuerungsrate bei den Freizeit- und Kultureinrichtungen liegt damit erneut über der des deutschlandweiten Verbraucherpreisindexes für Freizeit, Unterhaltung und Kultur im gleichen Zeitraum (+2,7 Prozent).

Der durchschnittliche Preisanstieg in den Freizeiteinrichtungen in Ostdeutschland lag mit +6,2 Prozent nur geringfügig über dem aller teilnehmenden Bundesländer. Die touristischen Verkehrsträger Ausflussschifffahrt, Bergbahnen sowie Private Eisenbahnen übertrafen hierbei leicht den Durchschnitt aller ostdeutschen Einrichtungen und vergleichbarer Einrichtungen in anderen Bundesländern. Zoos und Tierparks in Ostdeutschland passten ihre Preise hingegen weniger stark an als in anderen Bundesländern. Auch längerfristig gesehen wurde hier eine geringere Teuerung vorgenommen, so dass der Durchschnittspreis rund 1,40 Euro unter dem der Konkurrenz liegt.

2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

2.1. Konjunktur- und Marktbewertung

Nach den herausfordernden Krisenjahren zwischen 2020 und 2022 stellt sich die Frage: Wie steht es um den (finanziellen) Handlungsspielraum der gastgewerblichen Betriebe? Erst kam die Pandemie, dann folgten hohe Inflationsraten, die sich erst im letzten Quartal 2023 zwischen 3,2 Prozent und 3,8 Prozent stabilisierten. Nach der Krise ist vor dem Aufschwung würde man denken, jedoch sind die betrieblichen Rahmenbedingungen weiter ambivalent.

Gesamtwirtschaftlich stabilisiert sich die Konjunktur auf einem niedrigen Niveau.[25] Während das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2022 noch um 1,8 Prozent anstieg, lag dieses 2023 um 0,3 Prozent unter dem Vorjahrswert. Sowohl die Geschäftslage als auch die zukünftigen Erwartungen sind gesamtwirtschaftlich laut aktuellem ifo Geschäftsklimaindex vom Frühjahr 2024 rückläufig. Davon hebt sich der Dienstleistungssektor positiv ab. Im Vergleich zum Vorjahr blieben die Werte stabil, und zuletzt hat sich das Geschäftsklima von Januar auf Februar 2024 etwas aufgehellt. Ein spezifischer Blick auf das Gastgewerbe zeigt ebenfalls eine zuletzt positive Tendenz bei der Bewertung der Geschäftslage, wobei das Niveau aus dem Vorkrisenjahr 2019 noch nicht erreicht wird.

Umsatzentwicklung im Gastgewerbe

Die Umsätze im deutschen Gastgewerbe haben sich in den letzten beiden Jahren positiv entwickelt. Im Jahr 2022 erzielte das Gastgewerbe im Vergleich zum von Einschränkungen geprägten Jahr 2021 eine Umsatzsteigerung von rund 45 Prozent. Aktuell im Jahr 2023 legten die Umsätze erneut um nominal 8,5 Prozent bzw. real (preisbereinigt) um 1,1 Prozent zu. Das Beherbergungssegment trug mit einem Plus von 10,8 Prozent bzw. real 4,5 Prozent am stärksten zu dieser positiven Entwicklung bei. Das Umsatzwachstum in der Gastronomie lag nominal bei 7,2 Prozent. Das reichte jedoch nicht zum Ausgleich der hohen Inflationsrate, woraus real ein Minus von 0,8 Prozent resultierte.

Umsatzwachstum in Ostdeutschland vor allem im Beherbergungssegment, Gastronomie kann die starken Kostensteigerungen weitgehend noch ausgleichen.

Brandenburgs Gastronomen mit kreativen Ideen

> *Gastwirt Mujo Memedi, der in Wittstock (Ostprignitz-Ruppin) seit über 20 Jahren das mediterrane Restaurant „La Torre“ betreibt, setzt auf neue Technik, um in Zeiten der Energiekrise Strom und Gas zu sparen. Mit einem neuen Gasbrenner in seinem Hotel „Albani“ in Wittstock spart er bis zu 60 Prozent Gaskosten, durch neue Kühlgeräte im Restaurant*

[25] ifo Institut Geschäftsklimaindex 2024

senkt Mujo Memedi den Stromverbrauch um bis zu 40 Prozent. Zudem nutzt er die Abwärme seiner Kühlgeräte, um das Restaurant zu beheizen. Krisen können auch Chancen für neue kreative Ansätze und Innovationen sein, so setzen einige Betriebe in Brandenburg nun auf automatisierte Check-in-Schalter, Reinigungs- und Kellnerroboter.[26]

In Ostdeutschland fielen die Umsatzsteigerungen gegenüber dem Vorjahr nur unwesentlich geringer als im Bundesdurchschnitt aus. Nominal bewegte sich der Zuwachs zwischen 1,6 Prozent in Brandenburg und 12,7 Prozent in Sachsen. Preisbereinigt musste das Gastgewerbe in Brandenburg und Sachsen-Anhalt jedoch Umsatzeinbußen hinnehmen. Die Beherbergungsbetriebe konnten gleichermaßen die Preise als auch die Auslastung erhöhen, wodurch die Umsätze in diesem Teilsegment weitgehend die Kostensteigerungen abfederten. Die Werte der Gastronomie fallen hingegen negativer aus. Insbesondere in Brandenburg, Thüringen und Sachsen-Anhalt sind die Umsätze preisbereinigt rückläufig. Auch in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen bewegten sich die realen Zuwächse nur zwischen 0,4 und 3,5 Prozent. Die Gastronomie spürt das sinkende Konsumklima und die steigende Sparquote der Gäste, wodurch höhere Preise auf dem Markt kaum mehr durchsetzbar sind. Hinzu kommt eine zunehmend verhaltene Nachfrage im Tagesausflugstourismus. Jenseits der Preisanpassungen ist demnach eine Optimierung der internen Prozesse eine wichtige Stellschraube, um die betrieblichen Zahlen zu verbessern.

Zimmerauslastung und Zimmerpreise

Die positive Umsatzentwicklung im Beherbergungssegment ist gleichermaßen auch auf eine bessere Auslastung bei höheren Preisen zurückzuführen. In Deutschland stieg die Nettozimmerrate im Vergleich zum Vorjahr um 6,2 Prozent auf 114,5 Euro an. In Ostdeutschland war ein etwas moderateres Wachstum von 3,0 Prozent auf 101,90 Euro zu registrieren.[27] Seit 2019 stieg der Preis in den ostdeutschen Hotels um 21,3 Prozent und damit leicht über der kumulierten Inflationsrate (16,4 Prozent) desselben Beobachtungszeitraums. Aufgrund der steigenden Kosten waren Preiserhöhungen notwendig. In Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt erhöhten sich die Zimmerraten zwischen 6,6 Prozent und 7,1 Prozent etwas stärker als in Brandenburg mit einem Plus von 4,2 Prozent. Allerdings waren in Brandenburg 2022 deutlich stärkere Preissteigerungen vorgenommen worden. In Mecklenburg-Vorpommern fand in den letzten beiden Jahren eine Preisbereinigung nach unten statt. Während der beiden Krisenjahre stiegen dort die Raten innerhalb von zwei Jahren um rund 30 Prozent, wodurch offensichtlich die Zahlungsbereitschaft der Gäste überschritten wurde. Im Jahr 2022 wurden die Preise im Küstenbundesland um 7,9 Prozent und 2023 um weitere 1,4 Prozent reduziert. In absoluten Zahlen ist Mecklenburg-Vorpommern weiterhin mit einer Zimmerrate von 134,30 Euro Spitzenreiter vor Brandenburg (99,20 Euro), gefolgt von Thüringen und Sachsen mit rund 90 Euro. Sachsen-Anhalt liegt mit 79,90 Euro deutlich dahinter.

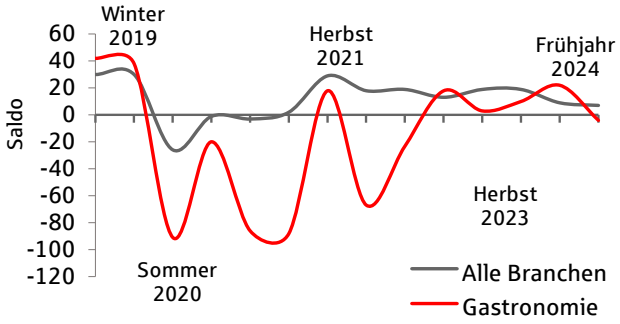
Zimmerauslastung nähert sich in Ostdeutschland dem Vorkrisenniveau aus 2019

Über das gesamte Jahr 2023 gesehen lag die Zimmerauslastung im ostdeutschen Hotelsegment bei 61,1 Prozent und damit unterhalb des bundesweiten Wertes von 64,8 Prozent. Insgesamt ließ sich erneut eine positive Entwicklung beobachten. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Zimmerauslastung in Ostdeutschland um 8,1 Prozent und in Deutschland um 11,5 Prozent. Damit erfolgte zum zweiten Mal in Folge eine spürbare Erholung, wobei das Niveau von 2019 in Ostdeutschland (65,5 Prozent) noch nicht erreicht wurde. Die höchste Auslastung erzielten mit rund 63 Prozent die Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern, gefolgt von Sachsen und Thüringen mit Werten über 60 Prozent. Die beiden Letztgenannten verzeichneten im Vergleich zum Vorjahr auch die stärksten Zuwächse, was mit der Entwicklung der Übernachtungen einherging.

Die erneute Auslastungssteigerung ist vor allem auf eine stärkere Nachfrage im Städtetourismus und im Businessreisesegment sowie der Regeneration des Messe- und MICE-Marktes zurückzuführen. Während die Zahl der Geschäftsreisen leicht sank, stieg die Reisedauer an. Hinzu kam eine stabilere internationale Nachfrage. Zu den bereits während der Pandemie gut ausgelasteten Urlaubsdestinationen entwickelten sich vor allem städtegeprägte Reiseziele wie Sachsen gut und trugen zum Wachstum bei.

[26] www.tageskarte.io
[27] STR Global 2023 (Berichtskreis mit Schwerpunkt auf städtegeprägte und Markenhotellerie)

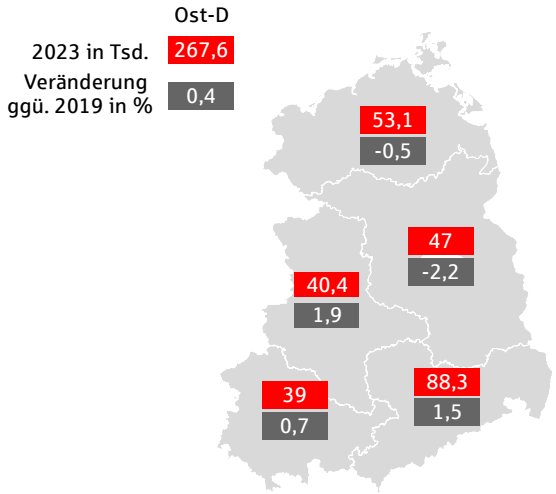
DIHK-Konjunkturumfrage: Geschäftsklima (Saldo: Anteil Betriebe mit zufriedener Geschäftslage vs. mit unzufriedener Geschäftslage“, quartalsweise Abfrage)



DIHK-Saisonumfrage: „Wo sehen Sie die größten Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens in den kommenden zwölf Monaten?“ (Gastgewerbe Deutschland Jahresbeginn 2024, in %)

	2024
Energie- und Rohstoffpreise	82
Arbeitskosten	71
Fachkräftemangel	62
wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen	61
Inlandsnachfrage	38
Finanzierung	16
Auslandsnachfrage	10

Arbeitsmarkt im Gastgewerbe: Sozialversicherungspflichtige und Geringfügig Beschäftigte (kumuliert) 2023 und Veränderung zu 2019



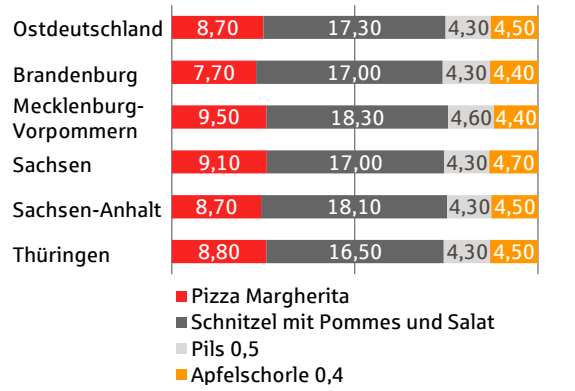
Gesamtanzahl Beschäftige (Svp und GfB Beschäftigte in Mio.)

	2013	2022	2023
Ostdeutschland	5,0	5,4	5,4
Deutschland	37,3	42,0	42,6

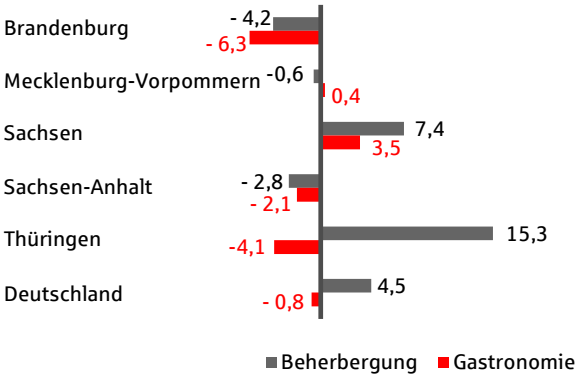
Beherbergung: Nettozimmerpreis 2019, 2022 und 2023 (in €) und Veränderung 2023 ggü. 2019 (in %)

	2023	2022	2019	ggü. 2019
Deutschland	114,50	108,00	103,10	+11,0%
Ostdeutschland	101,90	99,00	84,10	+21,1%
Brandenburg	99,20	96,00	70,20	+41,2%
Mecklenburg-Vorpommern	134,30	135,70	110,40	+21,7%
Sachsen	90,30	84,80	78,30	+15,3%
Sachsen-Anhalt	79,90	74,70	66,30	+20,5%
Thüringen	91,70	86,10	78,40	+17,0%

Durchschnittliche Preise in der Gastronomie 2023 (in €)



Reale (preisbereinigte) Umsatzentwicklung in Beherbergung und Gastronomie 2023 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



Arbeitsmarkt im Gastgewerbe: Ausbildungsstellen gesamt und Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen 2023 (in %)

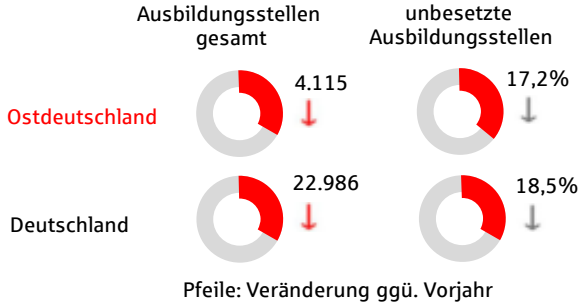


Abb. 9: **Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das ostdeutsche Gastgewerbe**
Quelle: dwif 2024, Bundesagentur für Arbeit, DIHK, ifo Institut, Statistisches Bundesamt, STbal

Der RevPAR, der durchschnittliche Umsatz je verfügbarem Zimmer, stieg bei den ostdeutschen Hotelbetrieben erneut um 11,3 Prozent an. Die gute Preis- und Auslastungsentwicklung führte kombiniert zu einem Wert von 62,20 Euro, der rund 13 Prozent über dem Niveau von 2019 liegt. Alles in allem ist in den letzten beiden Jahren eine positive Entwicklung zu beobachten, wobei durch die Kostensteigerungen kombiniert mit dem weiterhin bestehenden Arbeitskräftemangel Herausforderungen bestehen und tendenziell mehr von einer Erholung und Stabilisierung als von größeren Wachstumszahlen im Vergleich zur Vorkrisenzeit gesprochen werden kann.

Arbeitsmarkt im Gastgewerbe

Ein seit Jahren bestehendes Dauerthema ist der Fach- und Arbeitskräftemangel. Während der Corona-Pandemie haben viele Mitarbeitende der Branche den Rücken zugekehrt und in der ersten Zeit nach der Krise traf eine hohe Personalnachfrage auf einen kleinen Pool zur Verfügung stehender Arbeitskräfte. Seither hat sich der akute und existenzbedrohende Personalmangel reduziert. Dennoch werden weiterhin auf allen Ebenen Mitarbeitende benötigt. Besonders deutlich zeigt sich die Situation an der Auszubildenden-Statistik. Die Zahl der gemeldeten Stellen sank in Ostdeutschland nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit im Vergleich zum Vorjahr um 17,2 Prozent und in den letzten fünf Jahren um fast 27 Prozent. Das Beherbergungsgewerbe ist davon stärker betroffen als die Gastronomie. Positiv hervorzuheben ist, dass die Zahl der unbesetzten Stellen, gemessen an gemeldeten Stellen von 2022 auf 2023 von 26,7 Prozent auf 17,2 Prozent sank. Die Zahlen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es gibt deutlich weniger Ausbildungsplätze, diese werden aber besser besetzt.

Bestehender Arbeitskräftemangel trotz Rekordbeschäftigungszahlen in Ostdeutschland

Ähnlich ambivalente Entwicklungen lassen sich allgemein auf dem Arbeitsmarkt beobachten. Verfolgt man die mediale Berichterstattung, dann stellt sich die Frage, wie das sein kann. Auf der einen Seite beklagt die Branche einen Arbeitskräftemangel, auf der anderen Seite lag die Zahl der Gesamtbeschäftigten im ostdeutschen Gastgewerbe mit 267.666 auf Rekordniveau (+4,1 Prozent ggü. 2022).

Mitunter ein Grund ist, dass das Angebot im Gastgewerbe und folglich auch der Personalbedarf steigen. Zudem stammte der Zuwachs der letzten zwei Jahre vorwiegend aus dem Bereich der geringfügig Beschäftigten und der Gastronomie, während das Beherbergungsgewerbe nach den Zahlen der Bundesagentur für Arbeit stärker mit dem Arbeitskräftemangel zu kämpfen hatte. Insgesamt stiegen die Gesamtbeschäftigenzahlen in allen ostdeutschen Bundesländern an. Vor allem in Thüringen und Sachsen wuchs die Zahl im Vergleich zum Vorjahr um mehr als fünf Prozent.

Es führt kein Weg an der Akquise ausländischer Arbeitskräfte vorbei, dennoch sollten Chancen in der Prozessoptimierung nicht unterschätzt werden.

Bedingt durch den demografischen Wandel kombiniert mit dem wachstumsbedingt steigenden Personalbedarf muss das Gastwerbe noch stärker auf ausländische Mitarbeitende zurückgreifen. In Ostdeutschland lag der Anteil mit 23 Prozent deutlich unter dem bundesweiten Wert von 38 Prozent. Die ostdeutschen Gastronomiebetriebe weisen dabei höhere Werte als das Beherbergungsgewerbe auf. Mit dem neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz hat die Politik die Weichen für eine leichtere Mitarbeiterakquise im Ausland gestellt. Wichtig ist aber auch die Attraktivität als Branche und der Arbeitsstandort. Willkommenskultur und Gastfreundschaft sind nicht nur den Gästen entgegenzubringen, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt ein wichtiger Standortfaktor. Neben der Mitarbeiterakquise aus dem Ausland sollten die Betriebe einen stärkeren Fokus auf das Thema Mitarbeiterbindung legen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit durch Optimierung und Digitalisierung der Prozesse den Personalbedarf punktuell auf Betriebsebene zu senken.

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 Tourismusbarometer aufbereitet sowie anonym, regionalisiert und typisiert ausgewiesen. In die folgenden Zeitreihenanalysen sind die Bilanzdaten von jährlich über 5.000 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen.[28] Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellen Daten aus dem Jahr 2022.[29] Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

Umsatzrendite und Cash-Flow-Rate

Aufgrund der turbulenten Entwicklungen in den letzten Jahren haben sowohl die Gewinnmarge als auch die Innenfinanzierungskraft eine Achterbahnfahrt hinter sich. Die ostdeutsche Umsatzrendite lag 2019 bei 9,1 Prozent und stieg in den Krisenjahren 2020 und 2021 auf 13,6 Prozent an. Im Jahr 2022 sank sie auf 8,4 Prozent und damit leicht unter das Vorkrisenniveau. Ähnlich entwickelte sich die Cash-Flow-Rate. Diese lag 2019 bei 14,1 Prozent, stieg in der Zwischenzeit auf bis zu 23,5 Prozent und pendelte sich im Jahr 2022 bei 14,4 Prozent ein. Unter anderem wirkten sich die Kombination eines straffen Kostenmanagements mit der Möglichkeit zur Kurzarbeit sowie den staatlichen Hilfen positiv auf das Betriebsergebnis aus.

In den Krisenjahren stieg die Investitionstätigkeit der Branche

Die Umsatzrendite im Gastgewerbe fiel in Mecklenburg-Vorpommern weiterhin mit 13,8 Prozent auch bundesweit betrachtet am höchsten aus. Danach folgte Brandenburg mit neun Prozent sowie Thüringen und Sachsen mit Werten zwischen sieben und acht Prozent. In Sachsen-Anhalt fiel die Gewinnmarge mit 3,2 Prozent sehr gering aus. Die Differenz zwischen der Umsatzrendite und der Cash-Flow-Rate lag in Ostdeutschland zwischen 3,5 und 9,8 Prozentpunkten, was ein Signal für in der Krisenzeit getätigte Investitionen ist. Das bestätigt auch eine höhere Investitionsquote in den Jahren 2020 und 2021. Diese liegt in der Regel bei rund zwei Prozent. 2021 stieg dieser Wert auf 4,6 Prozent an und auch 2022 bewegte sich die Quote mit einem Plus von 3,3 Prozent weiterhin auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau. Zuletzt lag Mecklenburg-Vorpommern mit 5,9 Prozent vor Thüringen mit 3,7 Prozent, gefolgt von Sachsen-Anhalt mit 3,4 Prozent. Die geringsten Werte wiesen Sachsen (2,2 Prozent) und Brandenburg (3,2 Prozent) aus.

Kostenentwicklung

Das knappe Angebot verfügbarer Arbeitskräfte und die aufgrund der hohen Inflationsraten tendenziell steigenden Gehaltsforderungen der Mitarbeitenden führten insgesamt zu noch mehr Druck auf der Kostenseite der Betriebe. Positiv bleibt allgemein hervorzuheben, dass sich die Energie- und Rohstoffpreise wieder auf Normalniveau einpendelten. Insgesamt ist die Personalaufwandsquote 2022 in Ostdeutschland im Vergleich zum Vorjahr um deutliche 4,7 Prozentpunkte angestiegen. Dabei wiesen die Betriebe Brandenburgs wie schon in den Vorjahren mit knapp 40 Prozent die höchsten Personalaufwandsquoten auf. Im Beherbergungsgewerbe lagen alle Bundesländer bis auf Mecklenburg-Vorpommern bei knapp unter bzw. über der 40-Prozent-Marke. Die ostdeutsche Gastronomie verzeichnete insgesamt etwas geringere Personalkosten.

Um der Inflation entgegenzuwirken, hob die Europäische Zentralbank im letzten Jahr mehrfach den Leitzins an, wodurch sich Darlehen für die Betriebe verteuerten. Die aktuell vorliegenden EBIL-Bilanzzahlen reichen nur bis zum Jahr 2022, weshalb diese Kostensteigerungseffekte für die Betriebe noch nicht enthalten sind. Im Vergleich zum Jahr 2021 sank die Zinsaufwandsquote von 1,8 auf 1,5 Prozent und entwickelte sich positiv. Die Kosten für Darlehen und Kredite fielen in der Zwischenzeit jedoch höher aus. Bei den weiteren Aufwandsarten waren Miete und Abschreibungen die größten Positionen. Aufgrund der

[28] Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2010 bis 2020

[29] 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; auf dieser Grundlage sind fundierte Aussagen möglich.

höheren Investitionstätigkeiten in den Jahren 2020 und 2021 legte die Abschreibungsquote seit 2019 allgemein zu. Im Vergleich zum Vorjahr fand eine Konsolidierung statt. Der Wert sank um einen Prozentpunkt liegt aber mit 5,1 Prozent weiterhin deutlich über dem Vorkrisenniveau von 2019. Die Mietaufwandsquote der ostdeutschen Betriebe sank 2022 um deutliche 3,1 Prozentpunkte. Das traf stärker auf das Beherbergungsgewerbe und etwas weniger auf die Gastronomie zu. Insgesamt ist die Kostenbelastung der gastgewerblichen Betriebe in Ostdeutschland angestiegen. Unter anderem ist das ein Grund für die im Vergleich zum Vorjahr gesunkene Umsatzrendite.

Eigenkapital und dynamischer Verschuldungsgrad

Die Eigenkapitelquote stieg im ostdeutschen Gastgewerbe seit 2019 kontinuierlich an und lag 2022 mit einem Anteil von 24,6 Prozent so hoch wie noch nie. Zum Vergleich: Bundesweit blieb der Eigenkapitalanteil weitgehend auf dem gleichen Niveau und bewegte sich nur leicht von 10,1 auf 11,6 Prozent. Mit steigender Eigenkapitalquote fällt die Bonitätsbewertung bei der Kreditvergabe besser aus, wodurch die Betriebe leichter und günstiger Fremdkapital aufnehmen können. Über einen Zeitraum von fünf Jahren verbesserte sich die Kennzahl sowohl im Beherbergungs- als auch im Gastronomievergleich. Kurzfristig, im Vergleich zum Vorjahr, stagnierte in der Gastronomie die Höhe des Eigenkapitals, während dieses im ostdeutschen Beherbergungssegment nochmals um 7,6 Prozent auf einen neuen Höchstwert von 26,6 Prozent kletterte.

Höheres Eigenkapitel und positive Entwicklung bei der Schuldentilgungsfähigkeit

Die positive Entwicklung ist durch eine gute Performance aller ostdeutschen Bundesländer möglich. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Eigenkapitalquote am stärksten in den Betrieben aus Sachsen-Anhalt (+10,9

Umsatzrendite im Gastgewerbe 2012, 2019 und 2022 (in %)

Gastgewerbe	2012	2021	2022
Ostdeutschland	7,2	13,6	8,4
Deutschland	9,1	12,4	8,7
Brandenburg	8,7	8,9	9,0
Mecklenburg-V.	9,2	23,4	13,8
Sachsen	5,6	11,9	7,4
Sachsen-Anhalt	6,4	9,1	k. A.
Thüringen	5,5	k. A.	7,5

Personalaufwands- und Zinsaufwandsquote im Beherbergungsgewerbe 2012, 2021, 2022 (in %)

	2012	2021	2022
Ostdeutschland	29,7	33,4	38,1
Deutschland	28,1	32,0	34,8
Ostdeutschland	3,7	1,8	1,5
Deutschland	2,2	1,2	0,8

Eigenkapitalquote im Gastgewerbe 2012, 2019 und 2022 (in %)

	2012	2021	2022
Ostdeutschland	6,9	19,0	26,6
Deutschland	5,3	14,0	14,2
Ostdeutschland	3,4	22,7	20,4
Deutschland	0,0	8,5	8,2

Dynamischer Verschuldungsgrad im Gastgewerbe 2012, 2021 und 2022 (in Jahren)

	2012	2021	2022
Ostdeutschland	6,4	3,7	4,0
Deutschland	4,5	3,4	3,6
Brandenburg	5,6	4,2	4,3
Mecklenburg-Vorpommern	6,7	3,5	5,3
Sachsen	5,7	3,2	4,2
Sachsen-Anhalt	7,8	k. A.	k. A.
Thüringen	6,8	k. A.	k. A.

Abb. 10: **Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des ostdeutschen Beherbergungsgewerbes**
Quelle: Deutscher Sparkassenverband

Prozent), gefolgt von Thüringen (+9,2 Prozent) und Brandenburg (+3,9 Prozent). In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen kam es zu moderateren Steigerungen zwischen 0,9 und 1,8 Prozent. Insgesamt verdeutlichen die Zahlen aus dem Jahr 2022, dass die Betriebe sich nach der Krise weiterhin erholten und sich die betriebswirtschaftliche Situation der Betriebe leicht verbesserte.

Der dynamische Verschuldungsgrad ist eine zentrale Kennzahl, die aussagt, in welchem Zeitraum sich ein Betrieb durch selbst erwirtschaftete Liquidität, also dem operativen Cash-Flow, entschulden kann. Je niedriger dieser ausfällt, desto höher die Liquidität des Betriebes und somit auch die Bonität. Langfristig betrachtet ist die Schuldentilgungsfähigkeit des ostdeutschen Gastgewerbes von sechs auf vier Jahre und damit stärker als im bundesweiten Durchschnitt gefallen. 2021 wurde mit 3,7 Jahren der bisherige Bestwert in Ostdeutschland erzielt, der im Jahr 2022 allerdings nicht ganz gehalten werden konnte. Zurückzuführen ist die Entwicklung auf eine etwas schlechtere Entwicklung in der Gastronomie, während das ostdeutsche Beherbergungsgewerbe fast stabil auf dem Vorjahresniveau verblieb.

Der Handlungsspielraum für unternehmerische Entscheidungen wird etwas größer

Insgesamt sind die allgemeinen Rahmenbedingungen weiterhin ambivalent. Das Konsumklima sinkt, aber der Geschäftsklimaindex, speziell im Gastgewerbe, liegt über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Die Beschäftigtenzahlen in den ostdeutschen Betrieben liegen auf einem Rekordniveau, dennoch und gerade deswegen besteht ein akuter Arbeitskräftemangel. Die Inflation sinkt, aber zeitversetzt erfolgen noch Gehaltsanpassungen, wodurch die Personalkosten ansteigen.

Folgende Signale werden insgesamt positiv gesehen: Die Preise für die Gäste stiegen etwas verhaltener und unterhalb des Inflationsniveaus an, was auf eine gesunde Marktentwicklung hindeutet. Die Zimmerauslastung der Betriebe und insgesamt auch der RevPAR fielen deutlich besser aus als im Vorjahr. Wichtige Kennzahlen wie die Umsatzrendite und die Cash-Flow-Rate waren in den letzten Jahren Schwankungen unterworfen. Im Jahr 2022 sanken diese zuletzt im Vergleich zu den guten Werten des Vorjahres, lagen aber schlussendlich weitgehend auf dem Niveau der Vorkrisenzeit. Sowohl kurz- als auch langfristig hat sich die Eigenkapitaldecke des ostdeutschen Gastgewerbes und damit die Schuldentilgungsfähigkeit erhöht. Hierdurch erhöht sich die Bonität der Betriebe und die Kreditvergabe verläuft einfacher und kostengünstiger. Die betriebswirtschaftliche Situation der ostdeutschen Betriebe hat sich insgesamt verbessert und damit erweitert sich der Handlungsspielraum für unternehmerische Entscheidung. Im Fokus steht dabei die Frage: Werden die finanziellen Mittel angespart, dem Inhaber/Gesellschafter ausgeschüttet oder direkt wieder in die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes in Form von Investitionen in das Gebäude, die Technik und/oder die Mitarbeitenden eingebracht?

3 Qualität der Betriebe

Die Kosten für Reisen sind in den letzten Jahren stark gestiegen. So stiegen die Tagesausgaben in Deutschland im Jahr 2023 bei einer Haupturlaubsreise pro Tag um 19 Prozent im Vergleich zum Jahr 2022.[30] Die Gäste sind durchaus bereit, die höheren Ausgaben für Unterkunft, Verpflegung und Freizeit- und Kulturangebote zu bezahlen – sofern die Qualität der Angebote weiterhin stimmt. Die Gästezufriedenheit stellt hierbei für Betriebe und Destinationen einen wichtigen Indikator dar, um die Qualität vor Ort einzuordnen. Auch Klassifizierungen, Qualitätssiegel und Zertifizierungen haben nach wie vor eine Berechtigung und tragen zur Transparenz bezüglich der Qualität der Angebote bei.

Steigende Kosten werden von den Gästen nur bei einer hohen Angebotsqualität akzeptiert.

Gästezufriedenheit

Die Gästezufriedenheit in Ostdeutschland ist das zweite Jahr in Folge gestiegen. Der TrustScore 2024[31] liegt bei 86,2 Punkten und damit erneut 0,2 Punkte über dem Vorjahreswert. Damit nähert sich Ostdeutschland dem bundesweiten Durchschnitt von 86,8 Punkten weiter an, da dieser über das zweite Jahr hinweg konstant geblieben ist. Auch vom Vor-Corona-Niveau des TrustScores 2020[32] ist Ostdeutschland nur noch 0,3 Punkte entfernt. Deutschlandweit beträgt der Rückstand noch 0,6 Punkte. Sachsen ver-

[30] Stiftung für Zukunftsfragen 2024
[31] Datenstand 2022/2023
[32] Datenstand 2018/2019

teidigt mit 87,3 Punkten weiter einen hervorragenden vierten Platz im Bundesländerranking und liegt als einziges ostdeutsches Bundesland über dem deutschen Durchschnitt. Die anderen ostdeutschen Bundesländer belegen die Plätze sieben bis zehn. Mecklenburg-Vorpommern macht beim TrustScore einen kleinen Sprung nach vorn. 0,3 Punkte mehr als 2023 bedeuten wieder einen achten Platz – in den Vorjahren war die ostdeutsche Küste auf den Plätzen zehn und elf gelandet. Sachsen-Anhalt und Thüringen büßen hingegen jeweils einen Platz ein. In Sachsen-Anhalt stieg die Gästezufriedenheit, obwohl das Land einen Rang abrutschte, in Thüringen ging sie um 0,3 Punkte zurück. **>>Abb. 11, Anhang I Übersicht 19**

i TrustScore – Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen auf einen Blick

Die Metasuchmaschine TrustYou wertet Beurteilungen von Nutzern zu Unterkünften in Deutschland auf relevanten Online-Portalen aus. Mithilfe statistischer Verfahren ergibt sich der TrustScore als Zusammenfassung aller Bewertungen und zeigt die Online-Reputation von Unterkunftsbetrieben auf einer Skala von 0 Punkten (negativste Ausprägung) bis 100 Punkten (positivste Ausprägung). Auf einen Blick wird klar, wie gut oder schlecht ein Betrieb insgesamt bewertet wurde. Der TrustScore bezieht sich jeweils auf die Bewertungen der vergangenen 24 Monate.

Gästezufriedenheit in Ostdeutschland entwickelt sich positiv, aber Preisniveau, verfügbare Einkommen und Investitionsbedarfe senken die Zufriedenheit

In rund sechs von zehn touristischen Regionen in Ostdeutschland stieg die Gästezufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr. Besonders positiv entwickelten sich dabei Potsdam (+1,6 Punkte), das Havelland (+1,4 Punkte), das Sächsische Burgen- und Heideland (+1,3 Punkte) sowie die Thüringer Rhön (+1,2 Punkte). Das Vor-Pandemie-Niveau übertrafen jedoch nur rund drei von zehn ostdeutschen Regionen. Besonders deutlich gelang dies neben dem Havelland, dem Sächsischen Burgen- und Heideland sowie der Thüringer Rhön und dem Ruppiner Seenland. Offensichtlich bewerten die Reisenden die Qualität derzeit etwas kritischer, was einerseits mit den gestiegenen Preisen und dem geringeren verfügbaren Einkommen zusammenhängen könnte, andererseits auf Nachholbedarf bei den Investitionen hindeutet. Deutlich rückläufige Werte sind 2024 für das Weimarer Land (-1,7 Punkte), die Region Südharz Kyffhäuser (-1,3 Punkte) und die Prignitz (-1,2 Punkte) zu beobachten. Gegenüber dem Vor-Corona-Niveau liegen nach wie vor insbesondere städtische Regionen noch teils deutlich zurück. Zu nennen sind hier exemplarisch Erfurt, Leipzig, Dresden und Halle, Saale-Unstrut, aber auch das Weimarer Land, das Lausitzer Seenland und die Region Dahme-Seenland. Im bundesweiten Destinationsranking von knapp 150 Regionen verloren die ostdeutschen Regionen 2024 einige Top-Positionen. Mit der Sächsischen Schweiz (Platz 14), der Thüringer Rhön (Platz 18), der Uckermark (Platz 25) und dem Erzgebirge (Platz 30) schafften es nur noch vier Regionen unter die Top 30. An der Spitze des Destinationsrankings hat sich nichts geändert, die bayerischen Regionen verteidigen weiterhin die vorderen Plätze, allen voran die Regionen Allgäu, Berchtesgadener Land und Chiemgau.

i TrustYou Sentiment Analysis

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

Bei den Kategorien der Sentiment Analysis zeigen die ostdeutschen Bundesländer unterschiedliche Stärken und Schwächen:

→ Brandenburg ist 2024 gleich mit zwei Kategorien auf den vorderen Rängen vertreten. Bei den Außenanlagen, also dem direkten Umfeld der Betriebe, verteidigt das Bundesland erneut seinen sehr guten zweiten Platz im Bundesländerranking. Bei der Location, also der touristischen Infrastruktur im weiteren Umfeld der Betriebe, gelingt Brandenburg ein Sprung vom fünften auf den zweiten Platz. In die umgekehrte Richtung geht es in der Katego-

rie „Hotel“. Hier verliert Brandenburg gegenüber dem Vorjahr fünf Plätze und rutscht auf Platz zehn ab. Beim Service, den Zimmern und den gastronomischen Angeboten liegt das Bundesland weiterhin auf Plätzen im Mittelfeld ohne Veränderungen zum Vorjahr. Die Internetverfügbarkeit und das Preis-Leistungs-Verhältnis bleiben weiterhin Baustellen in Brandenburg. In der Kategorie „Internet“ kann Brandenburg den Abstand zum Bundesdurchschnitt erkennbar verkürzen, beim Preis-Leistungs-Verhältnis nimmt dieser weiter zu. Hier gilt es im Blick zu behalten, dass die Qualitätsentwicklung auch mit der Preisentwicklung Schritt hält, denn die Gäste sind bei gleichbleibender Qualität nur bis zu einem gewissen Maß bereit, steigende Preise in Kauf zu nehmen.

→ Mit einem im Vergleich zu den Vorjahren verbesserten Score in den Kategorien „Zimmer“ und „Essen und Trinken“ kletterte Mecklenburg-Vorpommern im Bundesländerranking in beiden Kategorien vom elften auf den neunten Platz. Bei der Bewertung der Strände muss das ostdeutsche Küstenland in diesem Jahr Niedersachsen und Schleswig-Holstein wieder den Vortritt lassen. Ein erneuter fünfter Platz bei den Außenanlagen zeigt, dass sich in Mecklenburg-Vorpommern nachhaltig etwas getan hat, was durch die Gäste honoriert wird. Sorgenkind bleiben nach wie vor auch an der Küste die Internetverfügbarkeit und das Preis-Leistungs-Verhältnis. Ähnlich wie in Brandenburg wurde bei der Internetverfügbarkeit Boden gutgemacht, wohingegen sich der Abstand beim Preis-Leistungs-Verhältnis weiter vergrößerte, obwohl sich die Preise im Wettbewerbsvergleich stabilisierten. Hier wirkt das hohe Preisniveau nach.

→ In den meisten Kategorien verteidigt Sachsen die guten vorderen Plätze aus den letzten Jahren. Ein erneuter dritter Platz beim Service und in der Kategorie „Hotel“ sowie ein neu erkämpfter dritter Rang bei den Außenanlagen zeigen die Zufriedenheit der Gäste mit dem Angebot. In der Kategorie „Außenanlagen“ hat sich in den Betrieben in den letzten Jahren aufgrund von Investitionen viel getan und das Bundesland hat sich Stück für Stück nach oben gekämpft. Zum Vergleich: Im Trust-Score 2020 lag Sachsen in dieser Kategorie noch auf dem zehnten Platz. Zimmer, Location und die gastronomischen Angebote landen auf Platz vier. Besonders erfreulich: Auch das Preis-Leistungs-Verhältnis wird in Sachsen nochmals besser bewertet als schon im Vorjahr, was einen fünften Platz im Bundesländerranking und einen weiteren Schritt in Richtung Top-Platzierung bedeutet.

→ Sachsen-Anhalt punktet bei den Gästen im Service (Platz vier) und dem Preis-Leistungs-Verhältnis, was sich erneut verbessert hat. Hier landet das Bundesland mittlerweile auf dem dritten Platz, und das zweitplatzierte Bayern ist in Reichweite. Allerdings nimmt bei stimmigen Preisen die Zufriedenheit der Gäste in der Kategorie Zimmer seit Jahren ab, so dass die Betriebe in Sachsen-Anhalt hier nur noch auf Platz zehn landen. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich bei der Location. Hier sind in den nächsten Jahren Investitionen in die Hardware und die touristische Infrastruktur in den Gemeinden gefragt, so dass das Bundesland den Anschluss nicht verliert.

→ In Thüringen sind die gastronomischen Angebote in den Beherbergungsbetrieben hervorzuheben. Hier zeigte sich in den letzten Jahren eine stetige Verbesserung aus Gästesicht, was Thüringen 2024 in die Top drei katapultiert. Bei den Außenanlagen der Betriebe kann Thüringen ebenfalls vorrücken und belegt nun den sechsten Platz. Im Gegenzug verliert Thüringen beim Service und bei der Internetverfügbarkeit wieder an Boden und rutschte einige Ränge ab. In beiden Kategorien hatte sich das Bundesland im Vorjahr deutlich verbessert.

Bei den Außenanlagen schneiden die ostdeutschen Bundesländer am besten ab.

Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme

Die Entwicklung der Klassifizierungs- und Zertifizierungssysteme in Ostdeutschland ist weiterhin von einer geringeren Teilnahmebereitschaft als in den letzten Jahren gekennzeichnet. In nahezu allen Systemen setzt sich der Rückgang fort. Ein Aufwärtstrend ist nur bei den Nachhaltigkeitslabeln feststellbar.

Der Rückgang bei den Dehoga-klassifizierten Betrieben in Ostdeutschland hat sich im Vergleich mit den Vorjahren deutlich abgeschwächt und lag zu Beginn des Jahres 2024 bei nur 0,9 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (D: -2,1 Prozent). Gegenüber 2019 haben rund 15 Prozent der Betriebe in Ostdeutschland die Hotelsterne abgegeben. Sachsen allerdings gehört neben Niedersachsen, Bremen und dem Saarland zu den vier

Bundesländern, in denen 2024 mehr Hotelbetriebe mit Sternen dekoriert wurden als im Vorjahr. 22 weitere Betriebe (+8,0 Prozent) konnten für die Klassifizierung gewonnen werden. Damit schrumpft die Zahl der Betriebe mit Hotelsternen gegenüber 2019 nur um 5,4 Prozent. In Sachsen-Anhalt bleibt die Zahl 2024 stabil. Jedoch gingen der DEHOGA-Klassifizierung hier seit 2019 rund ein Drittel der Betriebe verloren, was zusammen mit Berlin den stärksten Rückgang unter den Bundesländern bedeutet. Eine ähnliche Entwicklung vollzog sich in Mecklenburg-Vorpommern. Nur leichten Einbußen von 2,4 Prozent im letzten Jahr steht ein Verlust von einem Fünftel der Hotelklassifizierungen im Vergleich mit dem Jahr 2019 gegenüber. In Thüringen sinkt die Zahl der Hotelklassifizierungen 2024 am stärksten (-6,7 Prozent). Auch gegenüber 2019 sind die Rückgänge mit rund einem Fünftel hier besonders hoch. Der Anteil der klassifizierten Hotelbetriebe liegt in Ostdeutschland bei aktuell 35,8 Prozent und damit leicht über dem bundesweiten Durchschnitt von 35,6 Prozent, der im Vergleich zum Vorjahr erneut gesunken ist. Thüringen belegt mit 47,6 Prozent nach wie vor den Spitzenplatz im Bundesländerranking. Sachsen (40,8 Prozent) und Brandenburg (39,1 Prozent) erreichen ebenfalls überdurchschnittliche Werte, in Sachsen vergrößerte sich der Anteil sogar. In Sachsen-Anhalt sind nur noch knapp ein Viertel der Hotelbetriebe klassifiziert, was der niedrigste Wert unter allen Bundesländern ist, in Mecklenburg-Vorpommern sind es nur noch drei von zehn Hotelbetrieben. 43,1 Prozent der Hotels in Ostdeutschland und damit mehr als bundesweit sind im höherwertigen 4- und 5-Sterne-Segment klassifiziert. Die Tendenz ist hierbei weiter steigend. Besonders hohe Anteile erreichen Mecklenburg-Vorpommern (52,7 Prozent) und Sachsen (46,6 Prozent), was Platz zwei und vier im Bundesländerranking bedeutet. Der bereits unterdurchschnittliche Anteil in Thüringen ist 2024 noch weiter auf 34,2 Prozent gesunken.

Auch bei den DTV-klassifizierten Ferienwohnungen und -häusern schwächt sich der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr etwas ab, liegt aber nach wie vor im zweistelligen Bereich bei -12,6 Prozent und damit in etwa auf dem bundesweiten Niveau. Die Entwicklung in den ostdeutschen Bundesländern ist hier sehr heterogen. Einer Zunahme in Sachsen (+13,1 Prozent) und einem minimalen Minus in Brandenburg (-0,5 Prozent) stehen deutliche Rückgänge in Mecklenburg-Vorpommern (-19,1 Prozent), Thüringen (-24,4 Prozent) und vor allem in Sachsen-Anhalt (-42,8 Prozent) gegenüber. Im Vergleich mit dem Jahr 2019 bedeutet das, dass 2024 in Ostdeutschland 3.511 Betriebe weniger (-45,7 Prozent) eine DTV-Klassifizierung tragen. In Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und Sachsen-Anhalt wurde mehr als die Hälfte der Klassifizierungen nicht verlängert. In Brandenburg und Sachsen waren es rund drei von zehn Klassifizierungen, die aufgegeben wurden. Vorpommern liegt bei der Anzahl der DTV-klassifizierten Ferienhäuser und -wohnungen mit 1.143 Betrieben bei den bundesweiten Regionen auf dem vierten Platz und konnte diesen trotz Rückgängen auch 2024 halten. Mit 77,0 Prozent höherwertig klassifizierten Betrieben liegt Ostdeutschland deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 70,3 Prozent. 2024 ist dieser Anteil besonders stark um 8,5 Prozentpunkte gestiegen. Diese Zunahme liegt u. a. anderem an zusätzlichen Betrieben im 5-Sterne-Segment in Sachsen (+85 Betriebe) und Thüringen (+18 Betriebe). Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen erreichen damit Werte von über 80 Prozent und liegen damit unter den Flächenbundesländern vorn. In Thüringen ist der Anteil mit 55,9 Prozent hingegen trotz Steigerung weiterhin der zweitniedrigste unter den deutschen Bundesländern. **>> Abb. 11, Anhang I Übersicht 22 und 24**

Der Rückgang bei Sterne-Klassifizierungen schwächt sich etwas ab.

Bei der Qualitätsinitiative ServiceQ ist die Zahl der teilnehmenden Betriebe in Ostdeutschland gegenüber dem Vorjahr um 13,6 Prozent und damit etwas weniger stark als bundesweit (-15,8 Prozent) gesunken. 2024 gibt es somit noch 495 ServiceQ-Betriebe in Ostdeutschland, 2019 belief sich die Zahl noch auf 825. Brandenburg ist mit 298 ServiceQ-Betrieben das Bundesland mit den meisten Teilnehmenden an der Initiative und verlor in den letzten Jahren vergleichsweise wenig (-14,6 Prozent gegenüber 2019). Ganz anders sieht das in Thüringen oder Mecklenburg-Vorpommern aus. Hier gab es 2024 erneut eine große Austrittswelle, so dass ServiceQ gegenüber 2019 jeweils über 70 Prozent an teilnehmenden Betrieben eingebüßt hat. In Sachsen-Anhalt und Sachsen belaufen sich die Rückgänge sowohl im Vergleich zum Vorjahr als auch gegenüber 2019 über den bundesweiten Werten. **>> Abb. 11, Anhang I Übersicht 25**

Weiterer Rückgang bei den Bett+Bike-Betrieben, Gastgeber Wanderbares Deutschland stabil

Die Zahl der Bett+Bike-Betriebe in Ostdeutschland ist das zweite Jahr in Folge zurückgegangen. Mit 3,8 Prozent ist das Minus stärker als bundesweit (-2,9 Prozent). Erneut ist es Mecklenburg-Vorpommern, wo mit 14,0 Prozent besonders viele Betriebe das Label nicht verlängert haben. In Sachsen-Anhalt hingegen hat sich die Zahl der zertifizierten Betriebe um 6,3 Prozent erhöht und damit am stärksten bundesweit. Sonst hat das Label nur in Nordrhein-Westfalen und Hessen dazu gewonnen. Brandenburg bleibt mit 469 Betrieben das ostdeutsche Bundesland mit den meisten fahrradfreundlichen Häusern. 2024 hat es in Ostdeutschland einen Betrieb mehr gegeben, der sich mit dem Label „Wanderbares Deutschland“ schmücken darf. Bundesweit ist die Zahl um 1,2 Prozent gesunken. In Brandenburg und Sachsen wächst die Zahl der zertifizierten Betriebe, in Thüringen und Sachsen-Anhalt geht sie zwischen sechs und sieben Prozent zurück. Die Zahl der mit einer i-Marke zertifizierten Tourist-Informationen hat nach einem Rückgang im Vorjahr in Ostdeutschland sowie bundesweit wieder zugenommen. Einbußen in Brandenburg und Sachsen stehen Steigerungen in Mecklenburg-Vorpommern und besonders deutlich in Sachsen-Anhalt und Thüringen gegenüber, wo fünf bzw. neun Tourist-Informationen mehr die i-Marke tragen. Brandenburg liegt weiterhin im Bundesländerranking bei der Anzahl der i-Marke zertifizierten Tourist-Informationen auf dem dritten Platz. Bei der Zahl der ADAC-klassifizierten Campingplätze hat es 2024 in Ostdeutschland keine Veränderung gegeben. Der Anteil der klassifizierten Campingplätze liegt bei 37,2 Prozent und damit leicht über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Den zweithöchsten Wert bundesweit erreicht mit 46,9 Prozent Mecklenburg-Vorpommern.

i PMSG 2024 mit Zertifizierung als nachhaltiges Unternehmen

Die PMSG Potsdam Marketing und Service GmbH wird sich 2024 als Unternehmen und die Destination Potsdam als nachhaltiges Reiseziel zertifizieren lassen. Der Prozess wurde bereits 2023 begonnen. Gemeinsam mit dem Unternehmen Tour-Cert ruft die PMSG die Potsdamer Tourismuspartner zur Beteiligung an der Zertifizierung auf, denn sie sieht Nachhaltigkeit als eine Gemeinschaftsaufgabe.[33]

Nachhaltigkeitslabel weiter auf dem Vormarsch

Die Nachhaltigkeitslabel nehmen auch 2024 weiter an Fahrt auf. So gibt es 23 zusätzliche Betriebe, die mit dem Label Green-Sign zertifiziert sind und 15 Betriebe mehr, die am Dehoga-Umweltcheck teilnehmen. Besonders aktiv sind auch hier die sächsischen Destinationen, die im Ostdeutschlandvergleich über die höchste Zahl an teilnehmenden Betrieben verfügen. **>> Abb. 11, Anhang I Übersicht 26 und 27**

i Zoo Leipzig erhält Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2023

Der Zoo Leipzig hat als erster deutscher Zoo den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2023 verliehen bekommen. Der Zoo hat bereits im Jahr 2014 ein Umweltmanagementsystem zertifiziert nach EMAS eingeführt, mit dem der Ressourcenverbrauch erfasst und nachhaltig gesteuert wird. Zudem bezieht der Zoo Leipzig seit 2015 ausschließlich Ökostrom und plant aktuell, den Einsatz von Photovoltaik auszubauen und mehr eigene Dachflächen dafür zu nutzen. Ziel soll es sein, ein klimaneutraler Zoo zu werden. Bislang wird u. a. das Badebecken der Elefanten mit Photovoltaik erwärmt.[34]

[33] www.presse.potsdam-marketing.de
[34] Datenstand 2022/2023

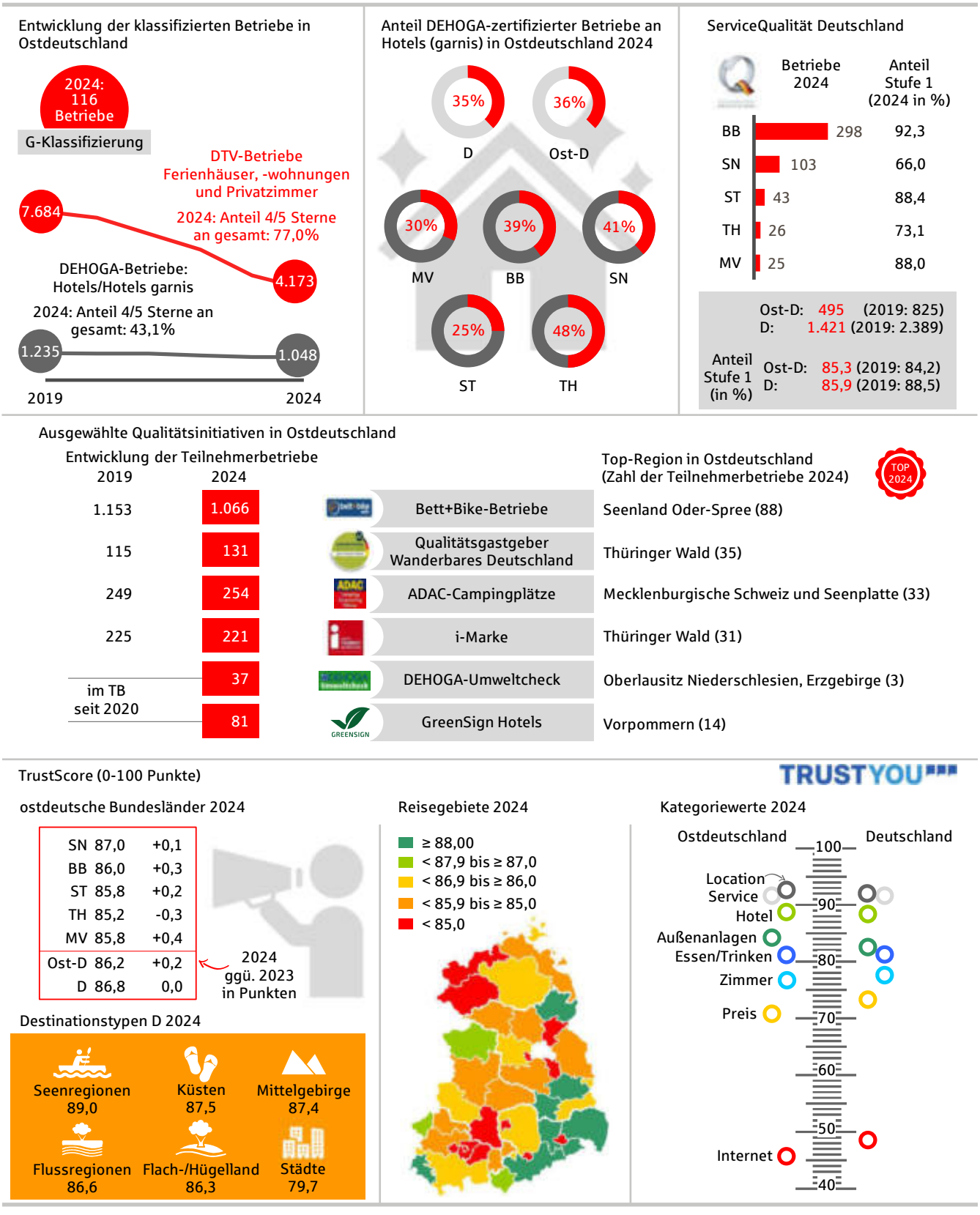


Abb. 11: **Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Ostdeutschland-Tourismus**

Quelle: dwif 2024, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH, Deutscher Wanderverband, PiNCAMP GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, GreenSign Insitut GmbH, ADFC Bett+Bike Service GmbH, (Stand jeweils Januar 2024), TrustYou GmbH [35]

[35] Nach der Empfehlung von TrustYou bezieht sich der Vorjahresvergleich auf die rückwirkenden Bewertungen der aktuellen Grundgesamtheit. Somit wurden auch die Vorjahreswerte aktualisiert, und ein direkter Vergleich mit den ausgewiesenen Zahlen der vorangegangenen Jahresberichte ist nicht möglich.

IV

INVESTITIONEN GESTALTEN ZUKUNFT

Investitionen gestalten Zukunft

Dauerhafte Investitionen sind Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit von Destinationen und Betrieben. Allein stellt sich die Frage, wie und wo diese zielgenau einzusetzen sind. Im diesjährigen Schwerpunktthema des Tourismusbarometers geht es um die Frage, wie Investitionen heute gestaltet werden müssen, damit touristische Betriebe auch in zehn Jahren noch erfolgreich am Markt agieren können. Um Menschen zum Handeln zu bewegen, sind konkrete positive Lösungsideen notwendig, die als Kompass dienen. Solche inspirierenden Zukunftsbilder veranschaulichen und verdeutlichen, wie der Tourismus in Zukunft aussehen könnte. Den Grundstein für diese Visionen legen Zahlen, Daten und Fakten.

Ohne Vorstellung davon, was sich verändern müsste, verändert sich gar nichts.

Klar ist, Raum für Wünsche und Möglichkeiten entsteht erst, wenn wir mit dem Bekannten, mit der Gegenwart brechen. Das ist eine notwendige Voraussetzung für wirksame Veränderungen. Dabei sind unsere Zukunftsbilder kein Endzustand, sondern ein Entwicklungsprozess. Vor allem gibt es nicht das eine Zukunftsbild, sondern viele verschiedene, die gemeinsam, lokal und pragmatisch entwickelt werden. Der vorliegende Bericht soll dafür Denkanstöße, Impulse und konkrete Ansatzpunkte geben.

1 Eckpfeiler der Zukunft

Die letzten Jahre waren aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor allem von Kostensteigerungen in vielen Bereichen geprägt. Arbeitskosten, Energie- und Warenpreise haben die Betriebe vor Herausforderungen gestellt. Das hat zu Preissteigerungen geführt, und notwendige Investitionen können erneut Auswirkungen auf das Preisgefüge haben. Mit steigenden Preisen und den wachsenden Reiseerfahrungen der Kunden steigen auch die Ansprüche der Gäste an Qualität und ihre Erwartungen an die Leistung. Preisentwicklung und Zahlungsbereitschaft müssen im Gleichschritt gehen, denn die repräsentative Bevölkerungsbefragung im Rahmen des Tourismusbarometers zeigt, dass rund 80 Prozent der Gäste Betriebe nicht mehr besuchen würden, die ohne ersichtlichen Grund ihre Preise erhöhen. Eine transparente Kommunikation der Gastgeber an die Kunden ist dementsprechend wichtig. Deutlich spürbar ist für viele ostdeutsche Betriebe das sinkende Konsumklima, denn die Sicherung der Nachfrage gehört für Betriebe aus Gastronomie und Freizeitwirtschaft zu den Top-4-Herausforderungen. **>> Abb. 12**

Wichtig ist: Ausgaben für Reisen haben für viele Deutsche oberste Priorität und der Urlaub an sich hat eine hohe gesellschaftliche Bedeutung. Das steigende Kostenbewusstsein führt zwar zu einem intensiveren Blick auf das Preis-Leistungs-Verhältnis, doch knapp 58 Prozent der Deutschen verfügen über ein festes Urlaubsbudget und geben auch in finanziell schwierigen Zeiten Geld für Reisen aus.[36] Die Gestaltung des Urlaubs wird dabei immer mehr zum Spiegel persönlicher Einstellungen und Werte. Authentizität und ehrliche Erfahrungen stehen dabei zusehends im Mittelpunkt. Gleichzeitig spielen bei Reisen und konkret beim Gästeverhalten am Urlaubsort immer häufiger Aspekte wie intermodale Mobilitätsangebote, die Reduktion von Emissionen, der Erhalt der naturräumlichen Grundlagen oder die Akzeptanz bei der Bevölkerung vor Ort eine Rolle. **>> Abb. 12**

Transformationstreiber: Nachhaltigkeit und Digitalisierung

So ist es nicht verwunderlich, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit zunimmt. Nachhaltigkeit ist einer der wichtigsten gesamtwirtschaftlichen Transformationstreiber und wird die nächsten Jahre prägen wie kein anderer Trend. Der Begriff selbst mag mittlerweile floskelhaft und wenig attraktiv klingen, aber die Bedeutung dahinter wird wichtiger denn je: die Sicherung einer lebens- und erstrebenswerten Zukunft für alle. Betriebe werden im Zuge einer nachhaltigen Entwicklung resilienter, ihre Angebote stehen im Einklang mit Umwelt- und Klimaschutz. Das alles funktio-

[36] Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Januar 2024

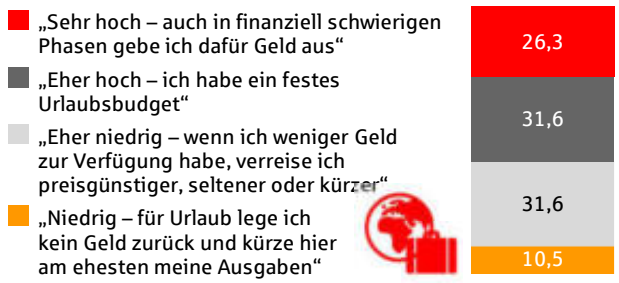
niert auch oder gerade, weil persönliche Werte Entscheidungen stark beeinflussen. Zu diesem Ansatz gehört es auch, Verantwortung zu übernehmen und Solidarität auszuüben.[37] Am Ende entsteht eine Win-win-win-Situation für Betriebe, Gäste und Einheimische.

Begleitet wird Nachhaltigkeit vom Transformationstreiber Digitalisierung. Dabei geht es nicht darum, umjeden Preis zu digitalisieren, sondern darum, Digitalität als Grundvoraussetzung für wirtschaftliches Handeln und Wettbewerbsfähigkeit zu begreifen. Sie findet dort Anwendung, wo sie die Menschen unterstützt und deren Bedürfnisse erfüllt. Dabei können etwa durch digitale Bezahlung, Service-Roboter und selbst zu bedienende Check-in-Terminals Prozesse auf Seiten der Gäste effizienter gestaltet werden. Damit entlastet die Digitalisierung Mitarbeitende und schafft Freiräume, um beispielsweise Konzepte für zukünftige Investitionen zu entwickeln. KI-basierte Aufgabenlösungen und Serviceleistungen sind dabei zukunftsweisend.

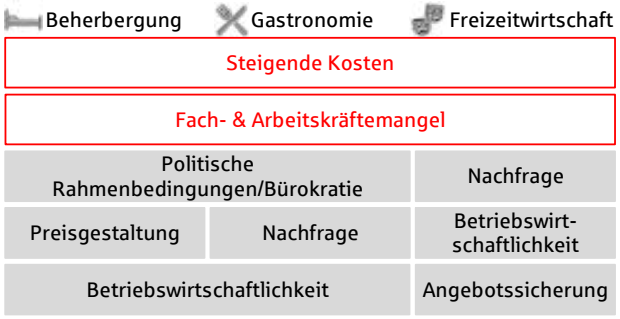
„Heute ist das langsamste Innovationstempo, das Sie für den Rest Ihres Lebens erleben werden."[38]

Doch was bedeutet eigentlich Transformation? Gemeint sind qualitative Entwicklungen in eine bestimmte Richtung, die durch zu lösende gesellschaftliche Probleme und die dahinterliegenden menschlichen Bedürfnisse definiert wird. In einer

Stellenwert von Urlaub und Freizeit im Leben der Deutschen (in %)



Herausforderungen für ostdeutsche Betriebe



Ausgewählte Nachhaltigkeitsregularien mit Relevanz für touristische Betriebe

Regelwerk	Betroffene Betriebe	Gültigkeit	Inhalte
ESG-Score Umwelt, Soziales, Unternehmensführung	Betriebe bei Finanzierung, Kauf/Verkauf	Ursprünge 2004	Grundlage für nachhaltige Investitionen, Bewertung und Messung des Einflusses des eigenen Betriebes auf Umwelt und Gesellschaft
SDG Nachhaltige Entwicklungsziele	freiwillig	2015 in Kraft getreten	17 Ziele als Orientierungshilfe für Betriebe, um ihr Handeln nachhaltig auszurichten
CSRD Nachhaltigkeitsberichterstattung	KMU indirekt (Verträge, Selbstauskünfte, Kundenanfragen etc.)	2023 in Kraft getreten	Offenlegungspflicht der Auswirkungen des eigenen Betriebes auf Mensch und Umwelt anhand verbindlicher und einheitlicher Standrads
Lieferkettengesetz	KMU indirekt (Verträge, Selbstauskünfte, Kundenanfragen etc.)	2023 in Kraft getreten	Unternehmerische Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten (Schutz vor Kinderarbeit, Umweltschutz, faire Löhne) in globalen Lieferketten
Green Claims Directive	Alle Betriebe mit Nachhaltigkeitsaussagen & -siegeln	Geplante Verabschiedung 2024	Greenwashing durch eindeutige Standards für umweltbezogene Aussagen vermeiden, Regulierung von Nachhaltigkeitssiegeln

Abb. 12: **Eckpfeiler der Zukunft**
Quelle: dwif 2024, Daten Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Januar 2024 (nachfolgend: Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung), Online-Befragung der Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft in Ostdeutschland im Dezember 2023 und Januar 2024, n=217 (nachfolgend: Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland)

[37] GIM 2017
[38] Deutsche Übersetzung von Steven M. Elinson, Director of Travel and Hospitality bei AWS in Skift/AWS 2023

Transformation steckt bereits die Idee der Zukunft, ohne dass diese bereits klar und deutlich ersichtlich ist. Das macht Transformation zu einem ergebnisoffenen und damit gestaltbaren Prozess. Eine Frage, die sich dabei stellt, ist: Welche Entwicklungen der Gegenwart weisen bereits den Weg in eine nachhaltige und digitale Zukunft?

Politik macht Kür zur Pflicht – Nachhaltigkeit zukünftig kein USP mehr

Auf politischer Ebene weisen mittlerweile immer mehr Vorgaben und Gesetze in eine Richtung: Nachhaltigkeit. Über allem stehen die Ziele der EU und Deutschlands, bis 2050 bzw. 2045 klima-neutral zu werden. Um dies zu erreichen, wurde und wird ein umfangreiches Programm aufgelegt, das sich auf kleine und mittelständische Tourismusbetriebe häufig zumindest indirekt auswirken wird. Auch wenn die Details noch unklar sind, zeichnet sich ab, dass in den nächsten Jahren mehr Aufwand an Organisation, Kommunikation und Monitoring entstehen wird. Gleichzeitig häufen sich die positiven Auswirkungen auf Kosteneffizienz, Qualität und Management. Nachhaltigkeit wird damit von der momentanen Kür- zur künftigen Pflichtaufgabe. Mehrere Gerichtsurteile aus den letzten Jahren zeigen, dass der lenkende Eingriff notwendig wurde. Zuletzt musste booking.com seine Nachhaltigkeitskennzeichnung, die als irreführend eingestuft wurde, aus dem Buchungsportal entfernen.[39] **>> Abb. 12**

2 Tourismusbetriebe im Wandel?

Ein häufig gehörter Einwand, warum Betriebe nichts verändern, ist, dass sie sich dies nicht leisten könnten, außerdem gefalle es den Gästen so, wie es ist. Fakt ist, dass sich die Nachfrage verändert: Steigende Reiseerfahrung, Wertewandel und nachwachsende Generationen mit neuen Haltungen sind nur einige Gründe, weshalb sich die Erwartungen der Gäste an Betriebe wandeln. Insbesondere die Qualität wird dabei kritisch unter die Lupe genommen. Wie sie wahrgenommen wird, hängt von einer Vielzahl individueller Faktoren ab – dem Zeitpunkt, der Reiserfahrung, dem Preisniveau und vielem mehr. Qualitätssteigerungen gehen dabei in der Regel mit Investitionen einher: in Ausstattung, Prozesse und Mitarbeitende, aber auch in zeitgemäße Entwicklungen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit, an die sich Betriebe über kurz oder lang anpassen müssen, um am Markt bestehen zu können. Mit den nachfolgenden Thesen prüfen wir, ob die ostdeutschen Betriebe bereits auf dem Weg in Richtung Zukunft sind.

2. 1. Fehlt den Betrieben der Handlungsspielraum für Investitionen durch mangelnde Zahlungsbereitschaft der Gäste?

Deutlich mehr Menschen als noch vor zwei Jahren – nämlich rund 82 Prozent im Gegensatz zu gut 70 Prozent – schätzen das Preisniveau in Gastronomie und Beherbergung als sehr hoch ein. Das ergab die repräsentative Bevölkerungsbefragung, die im Rahmen des Tourismusbarometers Anfang des Jahres durchgeführt wurde.[40] Diese erst einmal subjektive Wahrnehmung ist geprägt von Erfahrungen in der Vergangenheit und der eigenen Einkommenssituation. Nicht verwunderlich ist, dass überdurchschnittlich viele Gäste im Alter von über 50 Jahren, die noch stärker günstigere Preise aus der Vergangenheit gewohnt sind und aufgrund ihrer höheren Reiseerfahrung ohnehin kritischer sind, das aktuellen Niveau als hoch einstufen. Dass die Preise auch tatsächlich gestiegen sind und die Qualität nicht im gleichen Maße Schritt gehalten hat, haben die vorangegangenen Kapitel gezeigt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis gerät damit in eine spürbare Schieflage. Gleichzeitig ist der reine Preis nicht das wichtigste Entscheidungskriterium: „Günstigster Preis“ kommt erst auf Platz sechs der Top-Buchungsgründe. Auf Rang eins ist und bleibt das Preis-Leistungs-Verhältnis, aber auch qualifizierte und motivierte Mitarbeitende und damit die Servicequalität oder die Lage rangieren bei den Argumenten für eine Buchung weit oben.[41] **>> Abb. 13**

Preiserhöhungen sind möglich!

Sogar bei gleichbleibender Leistung sind paradoxerweise unter gewissen Umständen Preiserhöhungen möglich. Mehr als die Hälfte der Deutschen würde bis zu zehn Prozent höhere Preise in einem Lieblingsbetrieb in Kauf nehmen und ihn weiterhin genauso oft besuchen wie vorher. Das mag daran liegen, dass sie aus anderen Lebensbereichen wissen, dass vieles teurer geworden ist, aber natürlich spielt auch der Stellenwert von Urlaub und Freizeit eine große Rolle. Im Beherbergungsgewerbe ist die Zahlungsbereitschaft

[39] www.reisevor9.de
[40] Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung
[41] Vergleichswerte aus der repräsentativen Online-Bevölkerungsbefragung 2022

am höchsten, in Freizeiteinrichtungen am niedrigsten. Für Gastronomiebetriebe, die auf den erhöhten Steuersatz für Speisen zurückkehren müssen, kann das bedeuten, dass der Spielraum für Preissteigerungen damit eventuell bereits ausgeschöpft ist. Auch das passt zu den Datenanalysen in den vorherigen Kapiteln: Zuerst spart der Kunde – wenn er muss – am Freizeitverhalten, bei Ausflügen, erst dann bei den Übernachtungsreisen. In Unterkunftsbetrieben kommt es möglicherweise zu Verschiebungseffekten, sodass statt einem 4-Sterne-Hotel wie bisher, ein 3-Sterne-Betrieb gebucht wird. Ein starkes Argument, ein Haus oder eine Einrichtung zu besuchen ist, wenn es sich dabei um einen Lieblingsbetrieb handelt. Umso mehr ein Grund, sich als Betrieb klar zu positionieren und den Besuch zu einem unverwechselbaren Erlebnis zu machen.

Bei steigender Qualität hingegen sind Gäste grundsätzlich bereit, mehr zu zahlen. Gut 70 Prozent der Deutschen würden tiefer in die Tasche greifen, wenn Betriebe durch Investitionen in ihr Angebot die Qualität sichtbar verbessern, z. B. durch Modernisierungen oder die Steigerung der Erlebnisqualität. Dafür würden auch über 20 Prozent höhere Preise akzeptiert. Für Investitionen in ökologische Nachhaltigkeit sind zwar „nur“ sechs von zehn Deutschen bereit, ihre Ausgaben zu erhöhen, unabhängig davon, ob sich das Angebot dadurch sichtbar verbessert oder die Mehrwerte im Hintergrund entstehen (z. B. faire Löhne, eigene Energiegewinnung, regionaler Einkauf).
>> Abb. 13

Betriebe trauen Gästen höhere Zahlungsbereitschaft nicht zu – DMOs ebenfalls

Doch diese Nachricht stimmt die Betriebe nicht optimistisch. Bislang gehen insbesondere Beherbergungsbetriebe und Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen davon aus, dass Gäste für hochwertigere Dienstleistungen, z. B. durch qualifizierte Fachkräfte, kein zusätzliches Geld ausgeben würden. Vielmehr sind sie überzeugt, dass ihre Gäste als Folge eher weniger Dienstleistungen wie Selbstbedienung statt Service am Platz in Kauf nehmen. Die Orte und Destinationen zeigen sich ebenfalls mehrheitlich skeptisch.[42] Das mag daran liegen, dass die dortigen Betriebe seit Jahren ihre schwierige Situation beklagen und sich damit ein Bild in den Köpfen manifestiert hat, dass es kaum Handlungsspielraum gebe. Seien es die direkt sichtbaren Investitionen in Modernisierungen oder indirekt wahrnehmbaren Leistungen wie qualifizierte und motivierte Mitarbeitende – sie können von Gästen nur dann honoriert werden, wenn diese davon wissen. Deshalb ist eine proaktive und ehrliche Kommunikation der Betriebe essenziell, um höhere Preise durchzusetzen. Schon allein diese Zahlen sollten Betriebe motivieren, in Qualität und Nachhaltigkeit zu investieren. Und sie eröffnen den Handlungsspielraum, den Betriebe als Grundlage für Investitionen brauchen.

Fazit

Investitionen sind ein Versprechen in die Zukunft. Ihre Wirkung muss der Gast spüren können. Gelingt dies, besteht durchaus die Akzeptanz für höhere Preise, die zusätzlichen Spielraum für weitere unternehmerische Aktivitäten der Betriebe öffnen. Unbestreitbar ist aber auch, dass die Unternehmen in Vorleistung zu gehen haben, um Qualitätssteigerungen und Nachhaltigkeit ernsthaft und dauerhaft erreichen zu können. Dann kann eine Positivspirale aus der Impulsinvestition, steigender Zahlungsbereitschaft, einer mittelfristigen Senkung der Betriebskosten und dadurch wiederum neuen Mitteln für Investitionen in Gang gesetzt werden.

2. 2. Dominieren Qualität und Nachhaltigkeit die Anforderungen der Gäste – und der Betriebe?

Die vorangegangene These macht deutlich: Die Qualität ist bei den Anforderungen der Gäste das zentrale Kriterium. Konkret auf die Bedeutung unterschiedlicher Aspekte angesprochen, rangiert in einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung die Qualität eines Angebotes ganz oben, noch vor Preis und Erlebnisfaktor.[43] Rückschlüsse auf die aktuell wahrgenommene Qualität im Ostdeutschland-Tourismus liefern die bereits aufgeführten Ergebnisse der Trustscore-Auswertung zur Gästezufriedenheit. (**>> Kapitel Qualität der Betriebe**). Sie ist zuletzt gestiegen, hat das Vor-Corona-Niveau fast erreicht und nähert sich zudem dem bundesweiten Durchschnitt an. Besonders die Betriebe in Sachsen stechen mit ihren guten Werten heraus, denn sie liegen als einzige Vertreter der ostdeutschen Bundesländer über dem bundesdeutschen Durchschnitt. **>> Abb. 13**

[42] dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen, Januar 2024, n=75
[43] Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung

Ranking wichtiger Aspekte neben dem Angebot beim Besuch von Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben aus Gästesicht

1. Qualität
2. Preis
3. Erlebnisfaktor
4. Modernität
5. Umweltschutz
6. Digitalisierung
7. Innovationsgrad
8. Barrierefreiheit

„Abzocke, Greenwashing“

„Ich bin der Meinung, dass es der Standard sein sollte“

Zahlungsbereitschaft nach Betriebstypen

Im Schnitt sind die Menschen bereit, für nachhaltiges Agieren des Betriebs eine Preissteigerung von …

	2022	2024
	20,9%	24,4%
	21,4%	22,2%
	32,0%	25,0%

… in Kauf zu nehmen.

Abfragen
2022: soziale Nachhaltigkeit
2024: alle Dimensionen

Gästeverhalten bei Preisanstieg im Lieblingsbetrieb ohne Leistungsveränderung

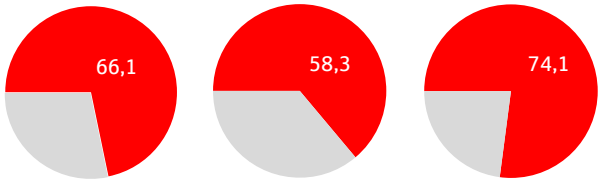
Preisanstieg um	Verhalten der Mehrheit
10%	… ändert Besuchsverhalten nicht
20%	… kommt seltener
30%	… kommt gar nicht mehr

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

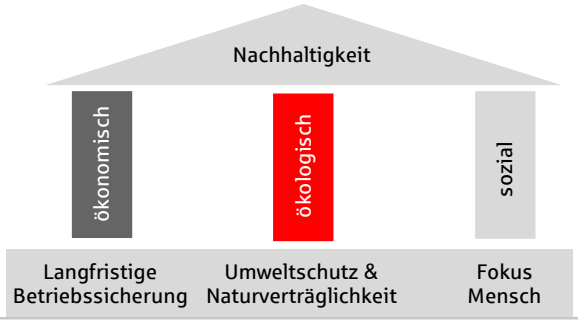
96,3	Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
91,7	Qualifizierte und motivierte Mitarbeitenden
88,5	Persönlicher Service/Servicequalität
88,5	Lage/Standort des Betriebes
81,2	Faire Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden
79,9	Günstiger Preis

56% der Gäste sehen Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmal!

Zustimmung der Betriebe zur Aussage: Ökologische und soziale Maßnahmen sichern die Qualität meines Angebots und erhöhen so die Zufriedenheit meiner Gäste (in %)



Die Säulen der Nachhaltigkeit



Einschätzung der Betriebe über eigene nachhaltige Aktivitäten

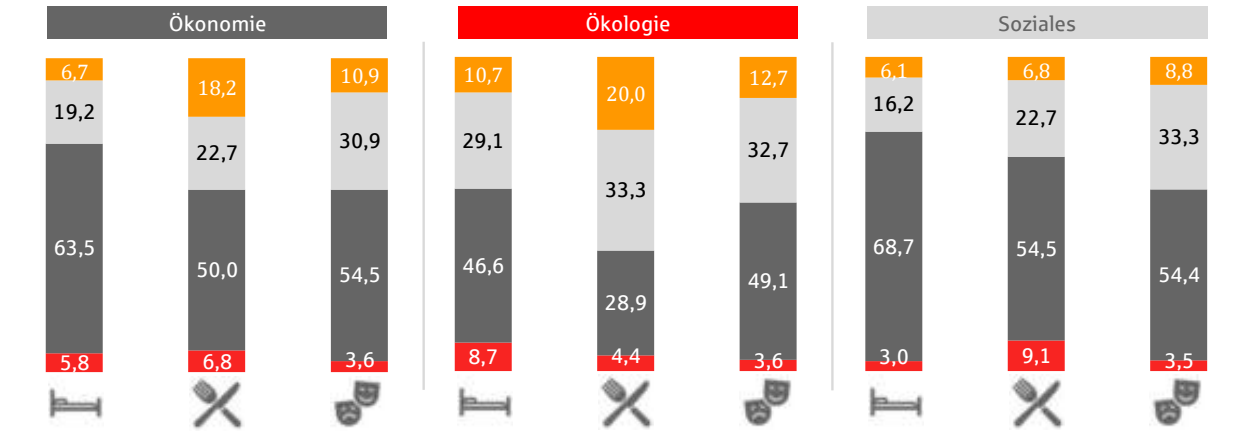


Abb. 13: Zahlungsbereitschaft, Qualität und Nachhaltigkeit

Quelle: dwif 2024, Daten Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung, Online-Betriebsbefragung Ost-deutschland, dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen, Januar 2024, n=75 (nachfolgend: dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen)

Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmal

Während sich die Trustscore-Ergebnisse auf Online-Bewertungen stützen und dabei klassische Merkmale wie Serviceleistungen oder die Zimmer in Beherbergungsbetrieben berücksichtigen, beeinflussen aus Gästesicht zunehmend auch andere Aspekte die Qualität der Angebote. Dazu zählt die Nachhaltigkeit der Betriebe, denn schon seit geraumer Zeit steigt das Interesse an nachhaltigen Reisemöglichkeiten innerhalb der deutschen Bevölkerung.[44] In einer repräsentativen Umfrage zur Bedeutung unterschiedlicher Qualitätsaspekte gaben bereits mehr als die Hälfte der Deutschen an, dass ein nachhaltiger Betrieb ein wichtiges Qualitätsmerkmal darstellt – Tendenz steigend.[45] Es ist daher nicht verwunderlich, dass eine höhere Zahlungsbereitschaft bei Aussicht auf höhere Qualität auch mit Maßnahmen zur Nachhaltigkeit einhergeht. Investitionen in die Nachhaltigkeit treffen bei einigen Teilnehmenden aber auch auf Ablehnung, wobei sich zwei Hauptgründe herauskristallisiert haben:

- → Nachhaltigkeit wird als selbstverständlicher Teil des Angebots angesehen und vorausgesetzt
- → Gäste befürchten Greenwashing und Abzocke[46]

Es wird deutlich: Wie Qualität ist auch ehrliche Nachhaltigkeit keine Zusatzaufgabe, sondern integraler Bestandteil des betrieblichen Handelns. **>> Abb. 13**

… auch für die Betriebe?

Mehr als zwei Drittel der ostdeutschen Betriebe stimmen der Aussage zu, dass ökologische und soziale Maßnahmen die Qualität des eigenen Angebotes sichern und damit die Zufriedenheit der Gäste erhöhen.[47] Dennoch zeigt die Selbsteinschätzung im Rahmen dieser Betriebsbefragung für die ostdeutschen Betriebe in Bezug auf Nachhaltigkeit ein gemischtes Bild. Rund zwei Drittel der Befragten sehen sich im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit auf einem guten Weg und haben bereits Fortschritte erzielt. Am schlechtesten fällt die Bewertung unter ökologischen Gesichtspunkten aus: Nur knapp die Hälfte der Betriebe sieht sich auf einem guten Weg. Bei allen drei Säulen der Nachhaltigkeit ist der Anteil der positiven Einschätzungen im Beherbergungsgewerbe am höchsten. Bemerkenswert ist auch, dass sich nur rund ein Drittel der Gastronomiebetriebe auf einem guten Weg zur ökologischen Nachhaltigkeit sieht. **>> Abb. 13**

Externe Bewertung bestätigt Nachholbedarf

Die Selbsteinschätzung der Betriebe wird von den befragten Vertreterinnen und Vertretern der Orte und Destinationen geteilt oder noch unterschritten. Nur gut die Hälfte schätzt die Freizeitbetriebe in ihrer Region als zukunftsfähig im Bereich Umweltschutz ein. In der Gastronomie und im Beherbergungsgewerbe fällt dieser Wert mit rund 43 Prozent sogar noch schlechter aus.[48] Auch die Barrierefreiheit des Angebots, aus Gästesicht ein wichtiges Merkmal sozialer Nachhaltigkeit, erachtet knapp die Hälfte der Befragten als nicht zentral für eine zukunftsfähige Aufstellung des Betriebes. Natürlich gibt es Betriebe, die im Bereich Nachhaltigkeit viel erreicht haben, bei der Mehrheit besteht jedoch Nachholbedarf, um den Erwartungen gerecht zu werden.[49] So verwundert es nicht, dass die Gäste im Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus – einer bundesweiten Befragung von Übernachtungsgästen – gerade die Vielfalt und Verfügbarkeit nachhaltiger touristischer Angebote und Produkte in Ostdeutschland als unzureichend bewerten. Die Werte liegen noch unter den Einschätzungen der Gäste in Deutschland insgesamt, die ebenfalls nicht sonderlich positiv ausfallen. Auch die Qualität der vorhandenen nachhaltigen Angebote vor Ort ist in Ostdeutschland ausbaufähig.[50] **>> Abb. 15**

Fazit

Obwohl Nachhaltigkeit aus Sicht der Gäste noch nicht denselben Stellenwert wie Qualität einnimmt, wird sie in Zukunft unverzichtbar sein. Ihre Bedeutung an sich wächst nicht nur stetig, sondern wird gleichzeitig für

[44] HolidayCheck AG 2024
[45] Deutscher Tourismusverband e. V. 2022
[46] Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung
[47] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland
[48] dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen
[49] Herr Koch in Fokusgruppe Nachhaltigkeit im Februar 2024 und dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen
[50] dwif 2024, Daten: Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus Befragungsjahr 2023

immer mehr Gäste zu einem Qualitätsmerkmal. Langfristig werden Qualität und Nachhaltigkeit gemeinsam die Anforderungen der Gäste dominieren. Die Betriebe stehen daher unter Handlungsdruck. Sie wissen, dass sie noch nicht da sind, wo sie aufgrund der Gästeerwartungen jetzt und zukünftig sein müssten.

2. 3. Sind Betriebe im operativen Geschäft gefangen und verpassen strategische Investitionsmöglichkeiten für die Zukunft?

Gute Voraussetzungen: Geld zum Investieren war und ist da

Ein Blick auf einen durchschnittlichen ostdeutschen Betrieb im Gastgewerbe: Der Umsatz liegt bei rund 300.000 Euro. In den letzten drei Jahren wurden 43.000 Euro pro Jahr investiert – trotz aller Krisen. In den nächsten drei Jahren sind sogar Investitionen in Höhe von 55.000 Euro pro Jahr geplant.[51] Gleichzeitig befürchten sieben von zehn Betrieben, dass sie Investitionen in den nächsten drei Jahren verschieben müssen – vor allem Gastronomiebetriebe gehen davon aus, bei Freizeit- und Kultureinrichtungen sind es mit gut 57 Prozent deutlich weniger. Und trotz der bisherigen und geplanten Investitionen bestätigen drei Viertel aller befragten Betriebe zumindest einen leichten, nicht wenige (25,7 Prozent) aber auch einen sehr hohen Investitionsstau. Die Orte und Destinationen äußern sich ähnlich, wenn auch nicht ganz so negativ. In Sachsen-Anhalt ist die Situation besonders gravierend, hier besteht bei fast 93 Prozent der Betriebe investiver Nachholbedarf, aus Sicht der Orte und Destinationen vor allem bei Gastronomiebetrieben.[52] Darunter wiederum leiden die Qualität und die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis. **>> Abb. 14**

„Investitionen sind ein MUSS. Wer das nicht begreift, kann aufhören.“[53]

Vorhandenes Eigenkapital und der Zugang zu Fördermitteln sind im Gastgewerbe in den meisten Fällen nicht die größten Herausforderungen. Die EBIL-Daten bestätigen, dass das Eigenkapital kurz- und langfristig angestiegen ist (**>> Kapitel Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe**). Auch die Stiftung Familienunternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass Finanzierungsengpässe für die meisten deutschen Unternehmen kein Investitionshemmnis darstellen.[54] Dennoch geht ein knappes Drittel der ostdeutschen Betriebe davon aus, keine neuen Kredite erhalten zu können. Dabei sind es die allgemeine Unsicherheit und die Auswirkungen der Omnikrise, die ein eher investitionsfeindliches Klima im Gastgewerbe schaffen: Steigende Personalkosten, steigende Energiepreise, wirtschaftlicher und politischer Rahmen und steigende Warenkosten sind die vier meistgenannten Gründe für die Investitions-Zurückhaltung. Dabei können etwa Investitionen in die eigene Energiegewinnung zu steigender Unabhängigkeit vom Markt führen, wie das Beispiel des Landguts Stober zeigt. Personalkosten und Wareneinsatz können in vielen Fällen durch optimierte Prozesse zumindest partiell reduziert werden. Auch hier sind Anfangsinvestitionen in Form von Geld (möglicherweise) und Zeit (auf jeden Fall) notwendig. Die Befragung zeigt aber auch, dass Investitionen in die Senkung der Betriebskosten, die Entlastung der Mitarbeitenden sowie Effizienzsteigerungen Punkte sind, die erst auf den Plätzen drei, fünf und acht der erwarteten Effekte durch Investitionen landen – obwohl sie es sind, die die Hinderungsgründe abschwächen könnten. **>> Abb. 14**

Landgut Stober (BB) spart durch Investitionen erhebliche Summen

Für Michael Stober vom Landgut Stober steht „Öko“ für Ökonomisch. Für ihn ist alles, was sich nach sieben Jahren amortisiert und alles, was Ressourcen spart, sinnvoll:

- *Die Toilettenspülung über Regenwasser spart 50 Prozent des Frischwassers und der entsprechenden Kosten.*
- *Die Holzhackschnitzelanlage hat 2023 insgesamt 400.000 Euro eingespart.*
- *2024 wird in die Erweiterung der Photovoltaikanlage investiert. Sie spart in Zukunft jährlich 250.000 Euro Stromkosten und erreicht nach vier Jahren den Break-even-Punkt.*[55]

[51] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland
[52] dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen
[53] Zitat aus der Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland
[54] Stiftung Familienunternehmen (2017), S.59
[55] Michael Stober, Landgut Stober (OSV-Tourismusforum Februar 2024)

Sehr hoher Investitionsstau nach Betriebstypen aus Sicht der … (in %)

Investitionsvolumen nach Umsatzgrößenklassen (in 1.000 €, gerundet)

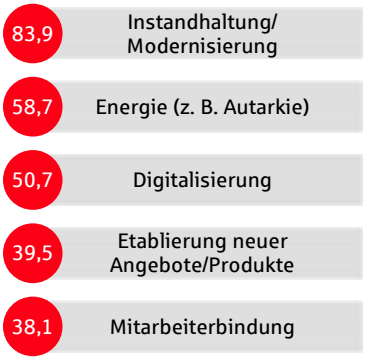
	2020-2023	2024-2027
bis 50.000 €	10	5
50.000 bis unter 100.000 €	20	40
100.000 bis unter 250.000 €	40	30
250.000 bis unter 500.000 €	40	60
500.000 bis unter 1 Mio. €	120	70
1 Mio. bis unter 2 Mio. €	190	160
2 Mio. bis unter 5 Mio. €	260	350
5 Mio. € und mehr	1.100	600

Ranking der Investitionsmotive ostdeutscher Betriebe

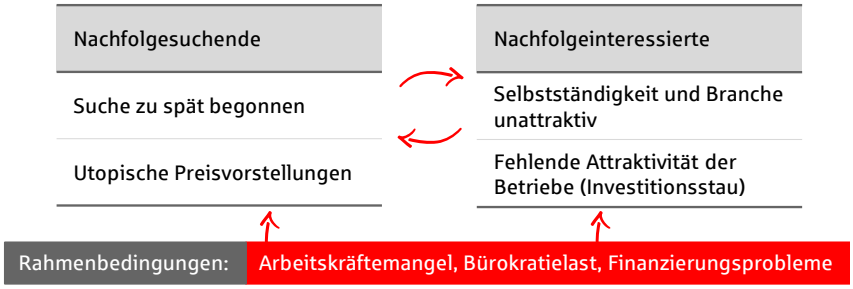
1	Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
2	Kundenzufriedenheit
3	Senkung der Betriebskosten
4	Abgrenzung zu Wettbewerbern
5	Entlastung der Mitarbeitenden
6	Durchsetzbarkeit höherer Preise
7	Erschließung neuer Zielgruppen
8	Effizienzgewinne

Zustimmung der Betriebe zu der Aussage: „Bevor ich mich bei einer Investition übernehme, investiere ich lieber nicht.“ (in %)

Investitionsbereiche ostdeutscher Betriebe (in %)

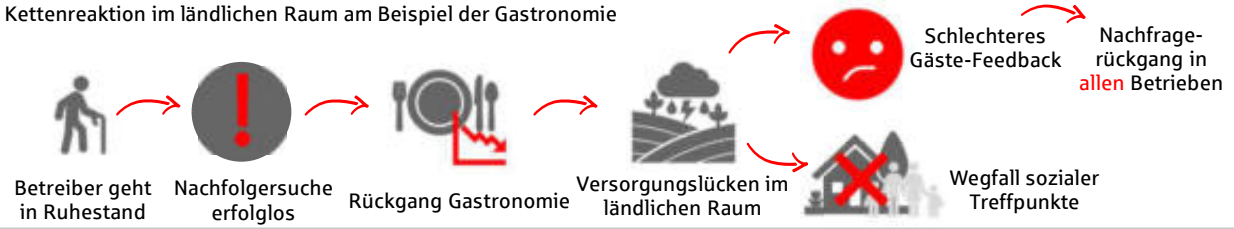


Herausforderungen der Nachfolgeregelung



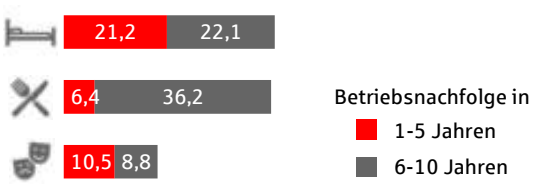
Zurückhaltendes Investitionsverhalten mit Blick auf den Ruhestand

Kettenreaktion im ländlichen Raum am Beispiel der Gastronomie



DIHK-Report: Anzahl angebotener Unternehmen pro Interessent

Konkrete Planungen zur Betriebsnachfolge (in %)



Gute Nachricht!
Für 42-45% des Gastgewerbes und 82,7% der Freizeitwirtschaft ist das Thema (noch) nicht relevant

Schlechte Nachricht!
10,1% der Betriebe sollen aufgegeben/ geschlossen oder verkauft werden.

Abb. 14: **Betriebliche Investitionen und Nachfolge**
Quelle: dwif 2024, Daten Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung, Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland, dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen, DIHK 2023, Kohl & Partner 2024, Fachgespräche

Ist den Betrieben der Mut verloren gegangen?

Stattdessen investiert die breite Mehrheit der Betriebe im Bereich Instandhaltung/Modernisierung (83,9 Prozent). Energie (58,7 Prozent) und Digitalisierung (50,7 Prozent) folgen mit deutlichem Abstand, bevor zumindest das Gastgewerbe in Prozessoptimierung zur Effizienzsteigerung und Maßnahmen zur Kostenreduzierung investiert (Gastronomie 42,9 Prozent, Beherbergung 38,6 Prozent). Das ist einerseits verständlich, da in den letzten Jahren häufig Investitionen verschoben werden mussten und die Planungsunsicherheit derzeit groß ist. Viele Betriebe schrecken dadurch vor Investitionen in die Zukunft zurück. Andererseits deutet es darauf hin, dass Betriebe strategisch weniger gut aufgestellt sind, als es notwendig wäre. Denn: „Größere Investitionen sind bei laufendem Betrieb nicht möglich, da sie die Wirtschaftlichkeit (Kostendeckung) gefährden", so ein ostdeutscher Betrieb in der Befragung. Oftmals gibt es in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit keine erprobten oder wirklich passfähigen Lösungen.[56] Innovative und zukunftsfähige Investitionen haben deshalb das Nachsehen. Auch der Planungshorizont, der bei einem Gros der Betriebe bei fünf Jahren liegt, ist gerade für größere Investitionen möglicherweise zu kurz. Dabei sind Investitionen – egal wann und wie groß – in aller Regel mit einem gewissen Risiko verbunden. Wichtig ist eher die innere Haltung, das richtige Mindset, das vielen Tourismusbetrieben augenscheinlich fehlt. Denn etwa sieben von zehn Betriebe geben an, lieber gar nicht zu investieren als sich zu übernehmen – insbesondere in der Gastronomie.
>> Abb. 14

„Die wichtigste unternehmerische Qualifikation der Zukunft wird sein: Wir müssen lernen, Unsicherheiten zu akzeptieren."[57]

Fazit

Ein Großteil der Betriebe investiert zwar, ihr Investitionsverhalten ist jedoch eher reaktiv und wenig zukunftsorientiert. Instandhaltung findet statt, doch wer nur darin investiert, hat keine Luft für Innovation und Zukunftsinvestitionen. Dabei sollte die verbesserte Eigenkapitalquote Investitionen erlauben. Und die Vorreiter, die sich nicht vom operativen Geschäft und den instabilen Rahmenbedingungen abhalten lassen, beweisen, was möglich ist. Sie haben einen breiteren Horizont im Blick und den Mut, Dinge neu zu denken und auszuprobieren.

2. 4. Fehlt den ostdeutschen Betrieben ohne gesicherte Nachfolge die langfristige Perspektive?

„Mehr als drei Jahrzehnte nach der deutschen Wiedervereinigung ist die Unternehmensnachfolge für viele Betriebe in den ostdeutschen Bundesländern eine zentrale Herausforderung. Zahlreiche Unternehmer, die in der Wendezeit ihr Unternehmen gegründet haben, erreichen kurz- und mittelfristig das Ruhestandsalter", erläuterte Sachsens Wirtschaftsminister Martin Dulig[58] bereits 2022 und verweist damit auf ein branchenübergreifendes Phänomen, das besonders mittelständische Unternehmen und Familienbetriebe betrifft. Gegenwärtig liegt im Mittelstand das Durchschnittsalter eines Inhabers deutschlandweit bereits bei 53 Jahren und damit acht Jahre höher als noch vor 20 Jahren – Tendenz steigend.[59] Diese Nachfolgeproblematik zeichnet sich auch im mittelständisch und familiär geprägten Gastgewerbe ab. Die Freizeitwirtschaft profitiert dagegen von einer anderen Betreiberstruktur mit hoher öffentlicher Beteiligung. Auch hier wechseln die Geschäftsführer, sie sind jedoch meist nicht die Inhaber der Einrichtungen.

Wer macht überhaupt weiter?

Im Rahmen der Betriebsbefragung zeigt sich, dass rund 37 Prozent der ostdeutschen Betriebe in den nächsten zehn Jahren eine geregelte Betriebsnachfolge planen. Rund zehn Prozent der Betriebe werden in den nächsten Jahren durch Geschäftsaufgabe, Stilllegung oder Verkauf aus dem Markt ausscheiden.[60] Die Dunkelziffer dürfte noch höher liegen, da sich viele Betriebe zu spät mit dem Thema Nachfolge auseinandersetzen.[61] Ostdeutschland ist durch den ausgeprägten demografischen Wandel und Abwanderung stär-

[56] Fokusgruppe Visionen im März 2024
[57] Dirk Böttcher, Journalist bei brand eins, auf LinkedIn
[58] Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr 2022
[59] KfW Research 2024
[60] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland
[61] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

ker betroffen als der Rest der Republik. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Nachfolgeproblematik in der Gastronomie im Vergleich zum Beherbergungsgewerbe deutlicher ausfällt. Im Stadt-Land-Vergleich verlieren die Betriebe im ländlichen Raum beträchtlich.[62] **>> Abb. 14**

Herausforderungen der Nachfolge

Doch welche Herausforderungen führen dazu, dass es im Gastgewerbe mehr als sechsmal so viele Unternehmen wie Nachfolgeinteressierte gibt und die Branche damit im Vergleich die ungünstigste Quote aufweist?[63] Auf Seiten der Nachfolgesuchenden ist vor allem eine zu späte Auseinandersetzung mit dieser Thematik problematisch. Wer zu spät beginnt, ist weniger flexibel, die Nachfolge und das Unternehmen selbst vorzubereiten. Dies geht oft einher mit unrealistischen Preisvorstellungen, die weniger den tatsächlichen Wert des Betriebes und sein Zukunftspotenzial widerspiegeln, sondern vielmehr die emotionale Bedeutung des eigenen Lebenswerkes. Findet sich unter diesen Bedingungen kein Nachfolger, wird der Betrieb häufig aus Resignation aufgegeben. Für potenzielle Nachfolger verliert die eigene Selbstständigkeit zunehmend an Attraktivität. Fachleute sehen den Grund hierfür verstärkt in immer lukrativeren Angeboten für Mitarbeitende. Sie erhalten viel eigenen Gestaltungsspielraum und müssen sich zudem nicht mit geringen Gewinnmargen oder den schwierigen Rahmenbedingungen der Branche für Unternehmer auseinandersetzen. Zudem hadern Nachfolgeinteressierte mit dem Investitionsstau der Betriebe und der bisweilen mangelnden Attraktivität des Umfelds, insbesondere im ländlichen Raum.

„Die Rahmenbedingungen für die Branche passen nur noch für Großbetriebe mit optimalem Standort.“[64]

Ungünstige Rahmenbedingungen verschärfen die Nachfolgeproblematik weiter. Neben Arbeitskräftemangel und hohem bürokratischem Aufwand treten Finanzierungsprobleme auf. Während Nachfolgesuchende aufgrund ihres Alters nur noch eingeschränkt Zugang zu Krediten und damit zu weiteren Investitionsmaßnahmen haben, berichten Nachfolgeinteressierte von einer geringeren Auswahl an Finanzierungsmöglichkeiten zu schlechteren Bedingungen, beispielsweise zu höheren Zinssätzen.[65] **>> Abb. 14**

Lohnen sich Investitionen auch im Alter noch?

Der Auslöser für Überlegungen zur Nachfolge ist häufig das Alter. Mit Aussicht auf den eigenen Ruhestand verändert sich oft auch ohne gesicherte Nachfolge das Investitionsverhalten. Die Fachleute nehmen hier klare Tendenzen wahr:[66]

- → Ein Großteil der Betriebe investiert nur noch in geringem Umfang. Viele Interessenten finden deshalb keinen passenden, attraktiven Betrieb mehr.
- → Ein sehr kleiner Teil versucht, kurz vor der Betriebsübergabe durch größere Investitionen die Attraktivität des Betriebes zu steigern und damit den Verkaufswert in die Höhe zu treiben. Diese Torschlusspanik erschwert die Finanzierung sowohl für die Unternehmer als auch für die Nachfolgeinteressenten.
- → Ein weiterer kleiner Teil der Betriebe investiert kontinuierlich und sehr zukunftsorientiert und hat deshalb keine Probleme, einen Nachfolger zu finden. Der Betrieb ist attraktiv, die wirtschaftlichen Aussichten für den Nachfolger sind reizvoll und die Finanzierung ist einfacher.

Unsichere Zeiten: Auswirkungen auf die Destinationen

Mittelfristig führt die Nachfolgeproblematik zu einem Rückgang des touristischen Angebotsmixes vor allem in der Gastronomie.[67] Gerade im ländlichen Raum kann dies eine Kettenreaktion auslösen. Auch wenn zunächst nur in einem Bereich die lückenlose Versorgung der Gäste nicht mehr gewährleistet ist, wirkt sich dies negativ auf die noch bestehenden Betriebe aus. Eine Befragung in der DACH-Region hat ergeben,

[62] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024
[63] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024
[64] Zitat aus der Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland
[65] DIHK 2023, KfW Research 2024, Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024
[66] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024
[67] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024, Kohl & Partner 2024

dass bereits heute die Hälfte der Destinationen durch den Rückgang des Gastronomieangebotes ein schlechteres Gästefeedback erhält.[68] Neben den Gästen ist auch die einheimische Bevölkerung betroffen. Für sie fallen wichtige soziale Treffpunkte weg und die Lebensqualität reduziert sich. Einige Initiativen versuchen deshalb die Nachfolgethematik aktiv anzugehen. **>> Abb. 14**

Praxisbeispiel Nachfolge Zentrale MV

Initiativen wie die Nachfolge Zentrale MV bieten eine Plattform, auf der abgebende Unternehmer und potenzielle Nachfolger leichter zueinanderfinden können. Beide Seiten werden dabei bei ihren Bemühungen unterstützt. Generell zeigt die Erfahrung, dass derjenige, der sich intensiv und rechtzeitig mit der Suche nach einem Nachfolger beschäftigt, auch erfolgreich ist. Dabei werden auch Unterschiede zwischen den touristischen Segmenten deutlich. Während die Freizeitwirtschaft von einem positiven Image profitiert und sich junge Menschen trotz des hohen Investitionsbedarfs für Freizeitthemen begeistern lassen, wird in der Gastronomie die harte Arbeit stärker wahrgenommen.[69]

Fazit

Zweifellos wird sich das Gastgewerbe in den nächsten Jahren durch Betriebsaufgaben und Betriebsübernahmen stark verändern. Bei der Nachfolgesicherung zeigt sich jedoch ein großer Trugschluss: Eine solide Nachfolge entsteht, wenn man vorausschauend handelt und den Betrieb über die eigene Generation hinausdenkt. Wer einen Nachfolger sucht, aber mit Blick auf den eigenen Ruhestand nicht mehr investiert, nimmt dem Betrieb die Zukunftsperspektive. Ein Betrieb mit hohem Investitionsstau wird kaum auf Interesse stoßen.

3 Betriebe der Zukunft

Durch Investition, den Fokus auf Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung setzen erfolgreiche Betriebe Veränderungen in Gang. Dafür braucht es ein präzises Bild der eigenen Zukunft. Doch wo es hingehen könnte und welche Wege beschritten werden können, ist für viele immer noch wenig greifbar. Helfen sollen die folgenden Zukunftsbilder für Gastronomie, Beherbergung und Freizeitwirtschaft.

Im Rahmen der repräsentativen Bevölkerungsbefragung wurden auf die offene Frage zur Zukunft von Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft folgende vorrangige Merkmale zukunftsfähiger Betriebe genannt: persönliche und individuelle Erlebnisse, Nachhaltigkeit, Serviceorientierung, hohe Qualität und unterstützende Digitalisierung.[70] Als Schlüsselthemen kristallisieren sich Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Qualität und Individualisierung heraus. Auf der Angebotsseite besteht Einigkeit zwischen den Betrieben sowie den Orten und Destinationen. Die fünf zentralen Themen, die in zehn Jahren untrennbar mit touristischen Betrieben verbunden sein werden, sind Regionalität, persönlicher Kontakt, Partnerschaft und Vernetzung, Digitalisierung sowie Ressourceneffizienz.[71] Während vier der Begriffe den identifizierten übergeordneten Schlüsselthemen zuzuordnen sind, stehen vor allem für Klein- und Kleinstbetriebe Partnerschaft und Vernetzung im Zentrum, um die Zukunft gemeinsam zu meistern. **>> Abb. 15**

Gekommen um zu bleiben

Die Ergebnisse von renommierten Forschungsinstituten wie der Fraunhofer-Gesellschaft oder dem Zukunftsinstitut, von Zukunftslaboren weltweit agierender Tourismuskonzerne und vieler anderer im Tourismus tätiger Institutionen zeigen Einigkeit und stimmen mit den Ergebnissen für Ostdeutschland überein: Vier Schwerpunktthemen dominieren langfristig die Weiterentwicklung der Branche: [72]

- → Nachhaltigkeit wird umfassend mit allen drei Säulen betrachtet und beinhaltet die Aspekte Sozialverträglichkeit, Regionalität und Ressourceneffizienz.
- → Digitalisierung wird vor allem durch Prozessoptimierung, Daten und KI geprägt.

[68] Kohl & Partner 2024
[69] www.nachfolgezentrale-mv.de, Fachgespräch mit Herrn Drews im Januar 2024
[70] Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung
[71] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland und dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen
[72] Deloitte 2023, Frauenhofer IAO 2024, McKinsey & Company 2023A, Skift 2023, Zukunftsinstitut GmbH 2019

- → Qualität ist in der Dienstleistungsbranche Tourismus keine Neuerung, sondern eine Konstante, die auch in Zukunft ihre Bedeutung beibehält.
- → Individualisierung unterstreicht das Bedürfnis der Gäste nach persönlichen Erlebnissen, die künftig über digitale Errungenschaften weiter ausgebaut werden können.

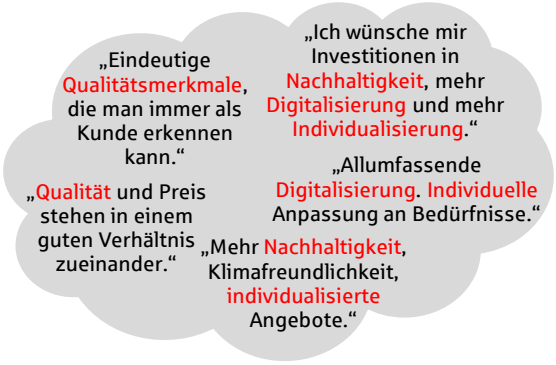
Die Zukunft der Betriebsführung: Schwarmintelligenz und Vision

Trotz der überschaubaren Anzahl an Schlüsselthemen für die Zukunft geht mit dem schnell fortschreitenden Wandel auf globaler Ebene sowie innerhalb der Themenbereiche eine hohe Komplexität einher. Touristische Unternehmer können sich nicht um alles gleichermaßen kümmern. Doch wie kann dieser zunehmenden Komplexität begegnet werden? Diese Frage wurde auch in den Fokusgruppen diskutiert, und ein vielversprechender Lösungsansatz liegt in der Natur: Schwarmintelligenz. Der Weg führt weg von streng hierarchischen Organisationsformen hin zu kollaborativen Beziehungen, in denen Mitarbeitende zu Mitgestaltenden werden. Ihr Engagement und ihr Wissen werden aktiv genutzt, um Komplexität auf mehrere Schultern zu verteilen und gemeinsam zukunftsorientierte Lösungen zu finden. Eine Vision dafür ist unverzichtbar.[73] Sie spiegelt die Strategie, die Werte und die Kultur des Unternehmens wider und muss ähnlich wie die Strategie entsprechend langfristigen Entwicklungen angepasst werden. Dabei ist die Vision kein starrer Zehnjahresplan oder, wie einige Beispiele in der Betriebsbefragung gezeigt haben, eine ungenaue Aneinanderreihung betriebswirtschaftlicher Zielgrößen oder schlicht der Wunsch, am Markt zu bleiben.[74] Sie dient vielmehr als Richtungsanzeige, die die Verbundenheit der Mitarbeitenden

Schlüsselbegriffe, mit denen das Gastgewerbe und die Freizeitwirtschaft in zehn Jahren verbunden sein müssen aus Sicht der … (in %)

Betriebe	DMOs		Bevölkerung
92,9	97,2	Regionalität	81,9
92,5	94,4	Persönlicher Kontakt	79,8
88,6	91,3	Digitalisierung	-
87,9	92,5	Partnerschaft & Vernetzung	-
85,8	81,8	Ressourceneffizienz	79,1
81,0	70,8	Sozialverträglichkeit	81,5
75,5	79,9	Barrierefreiheit	80,6

Visionen für die Zukunft aus Sicht der Bevölkerung



Erfolgsfaktoren ostdeutscher Betriebe

Zukunftsfähigkeit nach Betriebstypen aus der DMOs (in %)

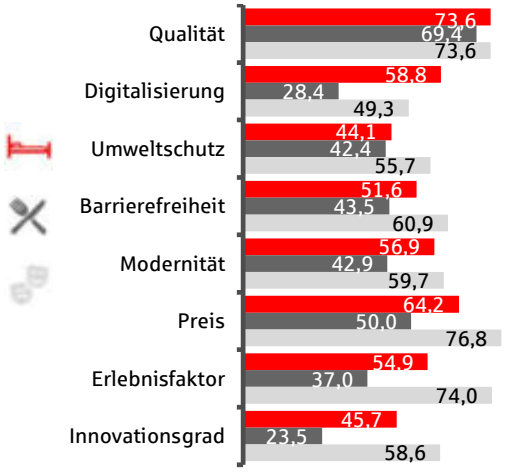


Abb. 15: Zukunftsfähigkeit ostdeutscher Betriebe

Quelle: dwif 2024, Daten Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung, Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland, dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

[73] Fokusgruppe Nachhaltigkeit im Februar 2024

[74] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

mit dem Unternehmen fördert und die Basis für gemeinsames Handeln bildet.

Zukunftsbilder als Inspiration für vielfältige Möglichkeiten

Letztlich wird eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungsansätze die Branche in die Zukunft führen. Die Individualität der Betriebe wird sich auch in ihren Ansätzen zur Umsetzung der Schlüsselthemen im eigenen Betrieb widerspiegeln. Dementsprechend gibt es für die folgenden Zukunftsbilder keinen allgemeinen Gültigkeitsanspruch. Sie wurden auf Basis der Primärerhebung und der Fokusgruppen im Rahmen des Tourismusbarometers sowie der Zukunftsforschung externer Institutionen entwickelt und veranschaulichen, wie die Zukunft von Gastronomie, Beherbergung und Freizeitwirtschaft aussehen könnte.

3.1. Zukunftsbilder für Ostdeutschland

Zukunftsbild Beherbergung

Endlich geht es in den Urlaub! Wir sind ohne eigenes Auto angereist. Mit dem Zug war das ganz einfach und vor Ort konnten wir mit der digitalen Gästekarte, die unser persönlicher, virtueller KI-Assistent für uns bereithält, die letzten Meter zum Hotel Waldsee mit dem öffentlichen E-Bus kostenlos zurücklegen. Das Hotel selbst ist ein wahres Schmuckstück. Eine Neuinterpretation der traditionellen Häuser der Region, gebaut aus nachhaltigen Materialien und mit einer eigenen Photovoltaikanlage auf dem Dach. Im Hotel angekommen, kümmert sich der Gepäckroboter um unsere Koffer und wir werden direkt von Hannes, einem Mitarbeiter des Hotels, begrüßt. Wie früher ein Portier in den teuren Luxushotels, fühlen wir uns gleich besonders.

Klassische Schwachstellen durch Technologie gelöst

Einchecken müssen wir nicht mehr, das hat unser persönlicher KI-Assistent schon während der Zugfahrt erledigt. Auch den digitale Zimmerschlüssel hält es bereit. Das Zimmer ist so schön, wie wir es uns vorgestellt haben. Kein Wunder, schließlich haben wir es uns ganz bewusst bei einem virtuellen Rundgang im Vorfeld ausgesucht. So haben wir uns für eines entschieden, wo schon morgens die Sonne auf den Balkon scheint und man einen tollen Blick auf den Wald neben dem Hotel hat. Bei der Buchung hat unser KI-Assistent sogar weitergegeben, welche Kopfkissen wir haben wollten und wie hart die Matratze sein sollte. So ist alles auf unsere Wünsche abgestimmt. Nach dem Auspacken ist Entspannung angesagt. Zum Glück verfügt das Hotel über einen großzügigen Wellnessbereich. Besonders der Außenpool hat es uns angetan, er wird über eine Hackschnitzelheizung nachhaltig beheizt, so dass wir trotz Luxus mit unserem Urlaub die Umwelt nicht belasten.

Gutes Gewissen ohne Verzicht

Nach dem Abendessen im hoteleigenen Restaurant geht es satt und zufrieden zurück auf unser Zimmer. Bevor wir entspannt einschlafen, stellt unser persönlicher KI-Assistent Temperatur und Licht für uns passend ein. So schläft es sich gleich viel besser. Am nächsten Morgen ist das Frühstück das nächste Highlight. Das Omelette wird frisch zubereitet und die Eier von Landwirt Moritz direkt aus dem Ort sind besonders lecker. Für den heutigen Tag und für unseren gesamten Aufenthalt hier haben wir uns viel vorgenommen. **>> Abb. 16**

Zukunftsbild Gastronomie

Heute Abend wollen wir die lokale Gastronomie ausprobieren. Hannes empfiehlt uns drei Restaurants. Sie liegen alle in unmittelbarer Nähe zum Hotel und entsprechen genau unseren kulinarischen Vorlieben – kein Wunder, schließlich hat unser persönlicher KI-Assistent unsere Ernährungsvorlieben und Unverträglichkeiten angeben. Wir entscheiden uns für das Gasthaus ‚Zur Post' mit seiner regionaltypischen Küche. Hannes gibt uns noch den Tipp, die großen Gemeinschaftstische im Restaurant zu nutzen, denn dort sitzt er mit seinen Freunden am liebsten. Also verzichten wir auf eine Tischreservierung und machen uns auf den Weg zum Restaurant. Neben dem großen Außenbereich fällt uns gleich rechts vom Eingang der Kräuter- und Gemüsegarten auf. Neben Petersilie und Schnittlauch entdecken wir Salatköpfe und eine Kürbispflanze mit einem noch nicht ganz reifen Kürbis. Wir gehen hinein und werden gleich von Sandra, un-

Abb. 16: **Zukunftsbild Beherbergung**
Quelle: dwif 2024, Daten Fokusgruppe Nachhaltigkeit und Vision

serer heutigen Kellnerin, begrüßt. Sie führt uns zu einem Gemeinschaftstisch. Dort begrüßen uns Martin und Luisa, ein einheimisches Ehepaar, und Hannelore, eine Wanderin, die ebenfalls hier ihren Urlaub verbringt. Schon beim Lesen der interaktiven Speisekarte läuft uns das Wasser im Mund zusammen. Wie Hannes im Hotel angekündigt hat, sind alle Gerichte regional geprägt und spiegeln wie das Ambiente im Restaurant die Lokalkultur wider.

Authentizität und Regionalität prägen das Angebot

Besonders gut gefällt uns, dass wir uns ganz einfach über die genauen Zutaten informieren können und auch sehen, wo sie herkommen. So stammt der Salat z. B. direkt aus dem eigenen Gemüsegarten vor dem Haus und die Kartoffeln bezieht das Restaurant von Landwirt Karl aus dem Nachbarort. Sandra nimmt unsere Bestellung auf und empfiehlt uns zum Essen das Bier der örtlichen Brauerei. Kurze Zeit später ist Sandra zurück und neben ihr stehen unsere Getränke auf einem Servierroboter. Sie serviert und wir stoßen mit unseren Tischnachbarn an. Wir kommen ins Gespräch, und Hannelore erzählt von ihrer letzten Wanderung. Da gibt uns Luisa direkt noch einen Tipp für eine Schlechtwetter-Alternative, denn morgen soll es regnen. Die Zeit vergeht wie im Flug und schon steht das Essen vor uns auf dem Tisch. Wir haben uns für Grützwurst mit Kartoffelpüree und Apfelmus sowie vegane Klöße mit Gemüsefüllung entschieden. Das Essen schmeckt hervorragend – so frisch. Nach dem Essen überrascht uns Rosa, die Köchin des Hauses. Sie erkundigt sich, ob alles geschmeckt hat und erzählt

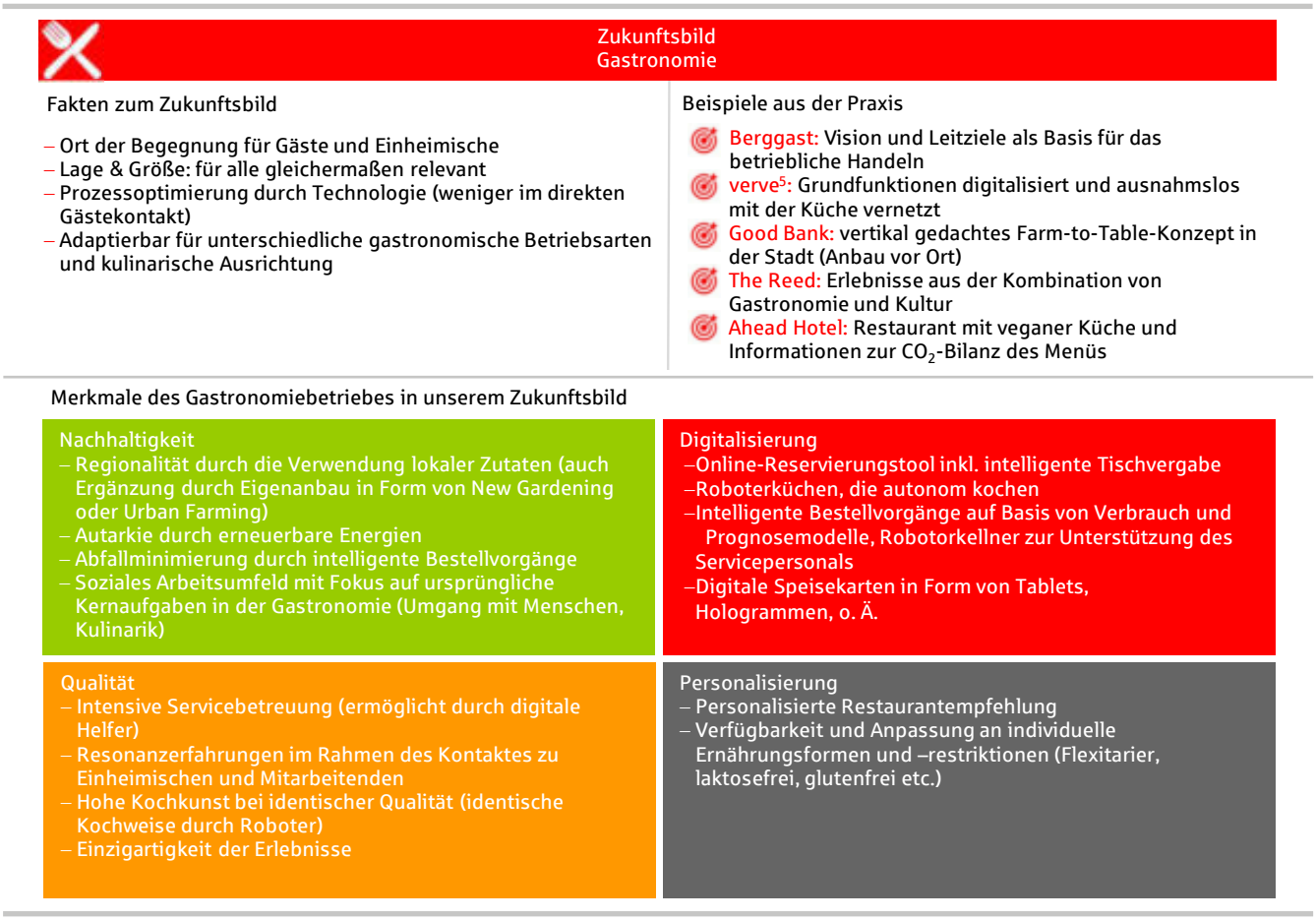


Abb. 17: **Zukunftsbild Gastronomie**
Quelle: dwif 2024, Daten Fokusgruppe Nachhaltigkeit und Vision

uns, dass ihr die Idee für das Rezept der Klöße erst letzte Woche gekommen ist.

Ursprüngliche Gastfreundschaft kombiniert mit automatisierten Prozessen

Jetzt kocht eine Roboterküche das Gericht nach ihrem Rezept und durch vollautomatisierte Prozesse reicht die kleine Menge an Abfällen gerade noch als Kompost für den eigenen Gemüsegarten aus. Auch Jens gesellt sich zu uns an den Tisch. Er und Martin kennen sich von Kindesbeinen an und man merkt Jens an, wie viel Freude es ihm bereitet, im Kreise seiner Bekannten zu arbeiten. Ein schöner Abend neigt sich dem Ende zu. Unser KI-Assistent kümmert sich um die Bezahlung und wir verabschieden uns. **>> Abb. 17**

Zukunftsbild Freizeitwirtschaft

Am nächsten Tag nutzen wir das schlechte Wetter für den Besuch der Natur-Wald-Welten. Wir erreichen die Freizeit- und Erlebniseinrichtung fast gänzlich mit dem ÖPNV – nur die letzte Meile, wo weder Bus noch Bahn fahren, legen wir mit dem eigens dafür eingerichteten Shuttle zurück. Da wir als Besucher Tickets für bestimmte Zeitfenster kaufen, fährt der Shuttle nie leer von A nach B. Die Einrichtung selbst ist schon von Weitem durch ihre markante Architektur zu erkennen. Dank der verfügbaren Auslastungsinformationen und dem dynamischen Preissystem konnten wir über unseren KI-Assistenten günstige Tickets für ein weniger frequentiertes Zeitfenster buchen. Auch ohne Vorab-Buchung hätten wir unser Ticket vor Ort kaufen können. Schon beginnt unser Ausstellungserlebnis. Wir wählen uns den jeweils zu uns passenden holografischen Begleiter nach Alter, Vorwissen und Interessen

Abb. 18: **Zukunftsbild Freizeit- und Erlebniseinrichtung**
Quelle: dwif 2024, Daten Fokusgruppe Freizeitwirtschaft, Föhl et al. 2007

aus und kommen so in den Genuss einer individualisierten Führung. Wir werden entsprechend unserer Interessen von Exponat zu Erlebnisstation zu Mitmach-Experimenten gelenkt, können aber auch jederzeit nach eigenem Gutdünken anders abbiegen. Digitale und analoge Objekte wechseln sich mit Erlebnissen für verschiedene Sinne ab. Nach dem Besuch kehren wir im dazugehörigen Café ein und wählen auf Basis der Empfehlung von Servicekraft Maxi eine Saftschorle aus der Region und ein Stück Obstkuchen nach lokaltypischem Rezept der Oma. Unser persönlicher KI-Assistent schlägt uns weitere Angebote für den Rest des Tages vor: einen Besuch auf dem Bauernhof, von dem die Erdbeeren auf unserem Kuchen kommen, einen Lehrpfad im Wald in fußläufiger Entfernung und Adventure-Minigolf in Fahrrad-Distanz. Wir entscheiden uns für letzteres und nutzen die Leihräder der Freizeiteinrichtung, die wir an der Minigolfanlage abgeben können. Nach einer aufregenden Partie geht es von dort aus wieder mit dem Shuttle zurück zum Bahnhof und weiter ins Hotel. Und das ganz ohne Wartezeiten, denn die Fahrpläne sind aufeinander abgestimmt und eng getaktet. Hier braucht man im Urlaub wirklich kein Auto mehr.
>> Abb. 18

3.2. Hintergründe

Vor allem Gastronomiebetriebe, aber auch Beherbergungsbetriebe sind und werden in Zukunft noch mehr zu Orten der Begegnung und somit zu sozialen Treffpunkten für Gäste und Einheimische gleichermaßen. Dabei wird auf Seiten der Gäste das Bedürfnis nach Resonanzerfahrungen in Form von emotionalen Berührungen und Beziehungen angesprochen. Reisende sind bewusster und achtsamer geworden und möch-

[75] Zukunftsinstitut GmbH 2019

ten das echte Leben vor Ort kennenlernen. Sie suchen nach authentischen und individuellen Erfahrungen, die langfristig in Erinnerung bleiben.[75]

Neben Resonanzerlebnissen steht für Einheimische die individuelle Freizeitgestaltung mit attraktiven Wahlmöglichkeiten sowie die grundsätzliche Belebung des ländlichen Raumes im Fokus.[76] Der Resonanzgedanke führt den Tourismus generell zu seiner ursprünglichen Form der Gastfreundschaft mit dem Mensch im Mittelpunkt zurück.[77] Während digitale Lösungen vor allem im Hintergrund arbeiten und dort zahlreiche Prozesse übernehmen, können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das konzentrieren, was sie an der Branche lieben: die Freude am Umgang mit Menschen und an Kulinarik.

Essverhalten verändert Gastronomie tiefgreifend

Gesellschaftliche Trends wie Individualisierung, Gesundheit und Nachhaltigkeit treiben diese Veränderungen voran. Nahrung wird zum allgegenwärtigen Thema und dient als Mittel zur Darstellung der eigenen Persönlichkeit sowie zur Förderung der Gesundheit. Unter dem Dach eines schlüssigen Gesamtkonzeptes gilt es über individuelle Optionen (u. a. Stichwort Flexitarier) die Gäste direkt anzusprechen und darüber hinaus Genusserlebnisse zu kreieren, die alle Sinne gleichermaßen ansprechen. Das steigende Bewusstsein für Nachhaltigkeit kommt in der Gastronomie durch die Forderung nach Verwendung von regionalen Zutaten zum Ausdruck. Dabei können globale Rezepte mit regionalen Zutaten zubereitet oder fusioniert werden. Auch eigener Anbau im Rahmen von New Gardening oder Urban Farming sind denkbar.[78] Der Gast möchte wissen, welche Zutaten verwendet werden und woher sie stammen.[79]

i Farm to Table: Naturgut Köllnitz

Das Naturgut Köllnitz hat sich in den letzten Jahren zu einem Zentrum der Farm-to-Table-Bewegung in Ostdeutschland entwickelt. Ausgangspunkt für das innovative Konzept waren die bereits etablierte traditionelle Fischerei und die ökologische Landwirtschaft. Deren Symbiose mit hochwertiger Gastronomie wurde zu einem Gesamtkonzept, das Tradition, Moderne und nachhaltige Nutzung der Natur vereint. Inmitten eines Naturschutzgebietes wird den Besuchern ein absolutes Erlebnis geboten.[80]

„Die Herkunft der Produkte, ihre Qualität, Zubereitung und Inszenierung müssen die Seele des Kochs und des Unternehmens offenbaren.“[81]

Darüber hinaus beschäftigt sich die Gastronomie und noch stärker die Beherbergung mit erneuerbaren Energien und Ressourceneffizienz. Schon jetzt gibt es einige autark agierende Betriebe, die bereits in der Energiekrise 2023 durch eine stärkere Unabhängigkeit und Resilienz profitiert haben.[82]

i Energieautark: Haffhus360

Die Hotelanlage am Stettiner Haff bietet ihren Gästen neben einem einzigartigen Panoramablick auf die Insel Usedom ein klimaschonendes Urlaubserlebnis. Im Mittelpunkt des Betriebskonzepts steht eine autarke Energieversorgung, die vollständig auf erneuerbaren Quellen basiert. Ein spezialisierter Manager sorgt für die Umsetzung der Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsstrategien, die einen umweltfreundlichen Ganzjahresbetrieb gewährleisten.

[76] Zukunftsinstitut GmbH 2019, Netzwerk Zukunftsorte e. V. 2022
[77] Zukunftsinstitut GmbH 2019
[78] Zukunftsinstitut GmbH 2023B
[79] Pierre Nierhaus Consulting GmbH 2024, Zukunftsinstitut GmbH 2023B
[80] www.koellnitz.de
[81] Zukunftsinstitut GmbH 2023B
[82] Fraunhofer IAO 2022, Zukunftsinstitut GmbH 2019
[83] www.haffhus.de

> *Die Gäste profitieren zudem von einem intelligenten Serviceangebot, das von der Online-Buchung von Massagen bis zum mobilen Check-in reicht.* [83]

Freizeitwirtschaft mit Sinn

Der Wert von Freizeit steigt. Und mit ihm auch das Bedürfnis, diese Zeit sinnvoll einzusetzen: ehrenamtlich arbeiten, sich für das natürliche und kulturelle Erbe einsetzen oder sich weiterbilden (Stichwort lebenslanges Lernen).[84] Gleichzeitig steigt die Sehnsucht nach Naturerfahrungen und regionsspezifischen Besonderheiten, die in Freizeiteinrichtungen in einzigartigen und authentischen Erlebnissen erfahrbar gemacht werden können. Durch lokales Insiderwissen und regionsspezifische Inhalte entstehen einmalige Freizeiteinrichtungen. Dabei geht es immer um das Gesamtkonzept und die Besuchserfahrung. Eine außergewöhnliche Architektur und einzigartige Exponate allein sind keine Selbstläufer. Notwendig ist ein Anknüpfungspunkt für Besucher, der für diese von persönlicher oder gesellschaftlicher Relevanz ist. Die bekannten Entwicklungen Edutainment, Storytelling und Gamification verlieren dabei nicht an Aktualität. Ebenso wichtig sind die stetige Weiterentwicklung und Erneuerung der Angebote, um Aufmerksamkeit zu generieren und Gründe für (Wieder-)Besuche zu schaffen. **>> Abb. 18**

Die Größe macht den Unterschied

Kleinen und Kleinstbetrieben fehlt es häufig an zeitlichen Freiräumen, notwendigem Wissen und finanziellen Ressourcen, um transformative Schritte einzuleiten. Größere Betriebe können sich eher eigene Stellen beispielsweise für Digitalisierung und Nachhaltigkeit leisten und so deutlich intensiver und schneller handeln. Blickt man z. B. auf die vollautomatische Roboterküche, werden vermutlich bald erste Modelle als Mietgeräte auf den Markt kommen.[85] Die Kosten dafür werden aber wohl vor allem zu Beginn kaum die Personalkosten einer kleinen Küchenmannschaft unterbieten. Ein ähnliches Beispiel ist die eigene nachhaltige Energiegewinnung eines Beherbergungsbetriebes. Während große Bestandsbetriebe die Anfangsinvestition nicht nur leichter stemmen können, amortisiert sie sich über die Einsparungen an einem größeren Gesamtbetrag erheblich schneller.[86] In der Freizeitwirtschaft arbeiten kleinere Betriebe häufig sogar mit Ehrenamtlichen – z. B. in diversen Heimatmuseen – und haben schlicht (zu) wenige Kapazitäten für Innovation und Transformation. Doch gerade für kleine Einrichtungen mit wenig Strahlkraft ist es wichtig, jetzt nachzulegen, um nicht vom Wettbewerb abgehängt zu werden. Da kann es sowohl in der Freizeitwirtschaft aber auch im Gastgewerbe helfen, sich mit anderen Einrichtungen bzw. Betrieben, die vor denselben Herausforderungen stehen, zusammenzuschließen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und voneinander zu lernen.

Nicht-handeln bedeutet auch nicht-zukunftsfähig.

Die Lage macht den Unterschied

Ferien- und Geschäftsgäste als Zielgruppe haben unterschiedliche Serviceansprüche, was sich primär in Beherbergungsbetrieben zeigt. So sind Geschäftsreisende in der Regel weniger an einer intensiven, persönlichen Betreuung interessiert als Urlaubsreisende. Deshalb werden in stark geschäftlich geprägten Betrieben vermehrt digitale Lösungen für den Gästekontakt eingesetzt. Auch eine Customer Journey mit ausschließlich digitalen Touch-Points ist denkbar. Da Geschäftstourismus in der Regel stärker im städtischen Raum vertreten ist, zeigen sich diese Entwicklungen schon jetzt vermehrt in urbanisierten Lagen. Für Urlaubsreisende ist ein hochdigitalisierter Betrieb mit Blick auf den Wunsch nach Resonanz-Erfahrungen weniger denkbar. Die Digitalisierung spielt sich hier vorranging im Hintergrund ab und befähigt die Mitarbeitenden, intensiver im Gästekontakt zu stehen. So werden für ein aus Gästesicht besseres Erlebnis trotzdem weniger Mitarbeitende benötigt.[87]

Eine gastronomiespezifische Entwicklungsperspektive sind sogenannte „Ghost Kitchens“. Dabei handelt es sich nicht um automatisierte Roboterküchen wie in unserem Zukunftsbild, sondern um Gastronomiebe-

[84] Fraunhofer IAO 2023
[85] brand eins Medien AG 2024
[86] EY Parthenon et. al. 2021
[87] McKinsey & Company 2023B, Skift/AWS 2023
[88] KTCHNrebel 2023, Pierre Nierhaus Consulting GmbH 2024, Zukunftsinstitut GmbH 2024

triebe, in denen ausschließlich gekocht, jedoch keine Gäste bedient werden. Ihr Zuwachs beruht in erster Linie auf der steigenden Beliebtheit von Essensverkäufen via Lieferdienst, was sich auch zukünftig kaum ändern wird.[88] Ihre Vorzüge mit Blick auf Personalmangel und Mietkosten könnten für Gastronomiebetriebe in städtischer Randlage mit wenig Laufkundschaft und hoher Konkurrenz durch andere Gastronomiebetriebe oder für Betriebe, die schon jetzt nur eingeschränkte Serviceleistungen erbringen, in Zukunft relevant werden. Ebenso sind zukünftig „Ghost Kitchens" denkbar, die mehrere Gastronomiebetriebe wie Bars, Bistros oder Cafés ohne eigene Küche bekochen.

Zwischen Freizeiteinrichtungen auf dem Land und in der Stadt bzw. in touristischen Hotspots und Randlagen ist vor allem die nachhaltige Mobilität ein unterscheidender Faktor. Wie unsere Betriebsbefragung zeigt, ist es den ostdeutschen Betrieben auch bewusst, denn deutlich mehr Freizeit- und Kultureinrichtungen sehen nachhaltige Mobilität als Schlüsselfaktor für die Zukunft, als es unter gastgewerblichen Betrieben der Fall ist.

Herausforderung Betreiberstruktur

Anders als bei vielen gastgewerblichen Betriebe, kann bei Freizeiteinrichtungen die Betreiberstruktur eine Herausforderung darstellen. Gerade öffentliche Unternehmen oder public private partnerships haben oft Schwierigkeiten, an Mittel für Investitionen zu gelangen. Während sie bei Fördermitteln zwar oft im Vorteil sind, dauert die politische Entscheidungsfindung oft länger als in privatwirtschaftlichen Unternehmen. Langfristigkeit bei der Planung und eine klare Vision sind deshalb besonders wichtig.

i Zoo Leipzig

Der Zoo Leipzig ist eine hundertprozentige Tochter der Stadt Leipzig. Vorrausetzungen für die Unterstützung der Stadt sind eine langfristige Planung und Investition. Die Vision ist mit konkreten Schritten untersetzt, hinter denen wiederum Investitionen stehen. Jeder erfolgreich umgesetzte Schritt ebnet den Weg für den nächsten. Regelmäßige Evaluierungen der Vision helfen dabei, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Daneben braucht es handelnde Personen, die sich von Herausforderungen nicht entmutigen lassen. Mit dem nächsten Projekt „Feuerland" schafft der Zoo ein europaweit einmaliges Erlebnis. Dafür sind Investitionen in Höhe von 40 Millionen Euro notwendig. 70 Prozent davon trägt der Zoo selbst.[89]

3.3. Chancen & Risiken

Für viele Betriebe aller Typen werden die in den Zukunftsbildern beschriebenen Eigenschaften und Angebote mit kleineren oder größeren Investitionen einhergehen. Doch da die Zahlungsbereitschaft gerade für nachhaltige Angebote bei Lieblingsbetrieben vorhanden ist, könnten diesen Betrieben mehr Mittel für Investitionen zur Verfügung stehen. Eine nachhaltige Ausrichtung sowohl im Hintergrund bezüglich Bauweise, Energieerzeugung etc. als auch eine für den Gast sichtbare Ausrichtung in Form von Inhalten, regionalen Produkten etc. werden vorausgesetzt und schaffen damit langfristig zwar keinen Wettbewerbsvorteil mehr, aber bei Nichtumsetzung einen Nachteil. Wer noch kein gut positionierter Betrieb mit hohem Stammgästeanteil ist, sollte parallel besonders intensiv an seiner Qualität arbeiten. Unabhängig von Lage und Größe des Betriebes geht es darum, mit außergewöhnlicher Qualität und individuellem Erlebnis aus dem Wettbewerb standardisierter Angebote hervorzustechen. Dabei kommt es gerade bei der digitalen Transformation, wo die Mehrheit der Betriebe hinterherhinkt, auf Schnelligkeit an, um digitalaffine Gäste für sich zu gewinnen und die interne Prozessoptimierung anzustoßen.

Risiken: Schockstarre und Passivität

Der Investitions- und Innovationdruck, der auf den Betrieben liegt, ist groß und nicht allen stehen ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie Wissen zur Verfügung. Ohne Investitionen in eine nachhaltige und digitale Ausstattung sowie ein einzigartiges und innovatives Erlebnis laufen die Betriebe Gefahr, ihre Infrastruktur lediglich zu erhalten und verlieren ohne zukunftsgerichtete Investitionen an Identität und Attraktivität. Andere Betriebe mit höherem Professionalisierungsgrad können dann ihren

[89] Herr Rodefeld, Zoo Leipzig, in der Fokusgruppe Freizeitwirtschaft im Februar 2024

Vorsprung ausbauen und an Wettbewerbsfähigkeit gewinnen. Das wiederum setzt eine Abwärtsspirale aus Imageverlust, sinkender Kundenbindung und Einbußen bei den Besuchszahlen und gegebenenfalls steigenden Betriebskosten in Gang. Diese Betriebe agieren passiv oder bestenfalls reaktiv und können im Wettbewerb nicht gut mithalten. Sie können ihr Bestehen bestenfalls noch durch hohes Engagement der Eigentümer oder mögliche ehrenamtlich Mitarbeitenden und Vereinsträgerschaften in Freizeitbetrieben verlängern. Für eine erfolgreiche Nachfolgesuche ist dies allerdings keine ausreichende Basis.

Betriebe am Scheideweg

Wie die Chancen in Zukunft genutzt und die Risiken zum Tragen kommen, haben die Betriebe selbst in der Hand. Was für die Nachhaltigkeit bereits aufgezeigt wurde, gilt auch für andere Leitindikatoren: Viele Betriebe sind noch nicht zukunftsfähig aufgestellt. Aus Sicht der Orte und Destinationen betrifft dies vor allem die Gastronomie. Von acht Indikatoren schätzen nur beim Thema Qualität mehr als die Hälfte der Befragten die Betriebe als zukunftsfähig ein. Der größte Anteil negativer Einschätzungen betrifft die Indikatoren Digitalisierung und Innovationsgrad. Jeweils rund drei Viertel der Befragten sehen die Gastronomiebetriebe hier nur wenig oder gar nicht zukunftsfähig aufgestellt. In der Freizeitwirtschaft, aber auch im Beherbergungsgewerbe fällt die Bewertung insgesamt positiver aus. So sehen beispielsweise 74 Prozent der Befragten die Freizeitwirtschaft in Bezug auf den Erlebnisfaktor und gut 55 Prozent die Beherbergungsbetriebe in Bezug auf die Modernität auf einem zukunftsorientierten Weg.[90] **>> Abb. 15**

4 Transformationsschritte in Richtung Zukunft

Wenn die Zukunftsbilder und Ziele vorliegen, geht es an die Umsetzung. Der erste Schritt ist bekanntlich der schwierigste. Daher lautet der Appell: Einfach machen! Laut Zukunftsforschung braucht es eine kritische Masse rund 10 bis 13 Prozent der Menschen, die anders handeln, um andere zum Handeln zu bewegen. Dabei stellt ein Prozent die Regeln auf, neun Prozent folgen frühzeitig und 90 Prozent schauen zu und warten ab.[91] Damit Sie Teil der neun Prozent werden, gibt es in den nächsten Kapiteln Hilfestellungen, wie Sie Ihren Zukunftsbildern näherkommen können. Tools und Checklisten helfen aber nur wenig, wenn Werte nicht gelebt werden und Nachhaltigkeit nicht Teil der inneren Haltung ist.

„Wandel kann nie von außen bewirkt werden.“ [92]

Die Erfahrung zeigt, dass Nachhaltigkeit weder für Gäste noch Mitarbeitende das schlagende Argument für einen Betrieb ist. Vielmehr geht es hierbei um die Stimmung und die Atmosphäre im Betrieb, die Aufbruch und Verantwortung widerspiegelt.[93] Und davon wollen viele gerne ein Teil sein und selbst dazu beitragen.

4.1. Zukünftig können Betriebe nicht mehr nicht-nachhaltig wirtschaften

Dem Nachhaltigkeits-Experten Andreas Koch zufolge gehen gerade einmal fünf Prozent der Betriebe als gute Beispiele mit schlüssigen und langfristig gedachten Konzepten voran. Mit einigen von ihnen haben wir im Rahmen des Tourismusbarometers diskutiert. Sie haben bestätigt, dass die intrinsische Motivation der entscheidende Faktor ist. Egal, ob schon immer vorhanden, durch Nachwuchs oder überzeugende Argumente wie Kostenersparnis, für alle Führungskräfte ist Nachhaltigkeit ein Wert, den sie leben und ihrem Team vermitteln. Denn ohne ein überzeugtes Team, das dieselben Werte lebt und dem Gast vermittelt, kommt ein Betrieb nicht weit. Dennoch sind nur gut 53 Prozent der ostdeutschen Betriebe überzeugt, dass (potenzielle) Mitarbeitende verstärkt Wert auf Nachhaltigkeit legen – insbesondere Beherbergungsbetriebe und Betriebe in Mecklenburg-Vorpommern sind skeptisch.[94] **>> Abb. 19**

Noch dazu ist Nachhaltigkeit ein ausgesprochen persönliches Thema, zu dem jeder seinen eigenen Zugang finden kann. Dabei können u. a. anderem die nachhaltigen Entwicklungsziele, die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen helfen, die für 17 Bereiche sehr konkrete Handlungsanleitungen vorschlagen. Und Erfolgsgeschichten von

[90] dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen
[91] tourythmcommunity.com
[92] The Future:Project 2024
[93] Herr Reuter, Artprojekt Nature & Nutrition GmbH (OSV-Tourismusforum Februar 2024)
[94] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

anderen Unternehmen zeigen, dass diese Betriebe durch Nachhaltigkeit weniger krisenanfällig und resilienter sind. Deshalb ist es so wichtig, Nachhaltigkeitsaktivitäten zu kommunizieren.

Boutiquehotel Stadthalle Wien (AT) ist „SDG-Hotel“ und Vorreiter

Für Hoteldirektorin Michaela Reitterer sind die SDGs ein gutes Inhaltsverzeichnis, wie Betriebe nachhaltig handeln können. Sie sind ineinander verzahnt, international anerkannt und bekannt. Der Nachhaltigkeitsbericht des Hotels hangelt sich an den 17 Zielen entlang. Sie sieht Nachhaltigkeit nicht als USP – im Gegenteil, sie freut sich, wenn Betriebe es ihr nachtun und so gemeinsam an einem europäischen nachhaltigen Tourismus arbeiten. Schon 2001 hat sie ein Photovoltaikanlage angeschafft, 2009 wurde das Passivhaus gebaut, anschließend kam die Umstellung auf Bio und seit 2018 stehen die SDGs im Fokus. Als Pionierin ist sie mit ihren Ideen häufig den Fördermitteln voraus und Scheitern gehört zwangsläufig zum Prozess. Umso wichtiger ist die Fehlerkultur im Unternehmen und die Motivation, weiterzumachen und andere mitzunehmen.[95]

Nachhaltigkeit hat ein Imageproblem. Und das hat viel mit dem Begriff an sich zu tun. Für die einen ist er abgedroschen, vage und ohnehin durch Greenwashing eine hohle Phrase. Andere hören Nachhaltigkeit und verbinden damit allein Verzicht und Verbote. Kaum verwunderlich, dass das die Überzeugungsarbeit erschwert. Einige nachhaltige Betriebe und auch Destinationen setzen daher auf ein anderes Wording: ehrlich, authentisch, natürlich, regional, respektvoll und dergleichen.

Digitalisierung und Nachhaltigkeit hängen eng zusammen

Als die beiden großen Transformationstreiber sollten sie ohnehin zusammen gedacht werden. Dabei ist aber weder Digitalisierung automatisch nachhaltig noch Nachhaltigkeit immer digital. Vor allem geht es in dieser Kombination um Ressourcenschonung bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit, also die Reduktion von Kosten durch die Reduzierung von Verbräuchen. Nicht jede Digitalisierung ist für jeden Betriebstyp sinnvoll und notwendig. Doch wenn damit Wettbewerbsvorteile entstehen, weil bares Geld gespart wird (ökonomisch), Mitarbeitende glücklicher gemacht (sozial) werden und die Umwelt profitiert (ökologisch), sollten Betriebe die Umsetzung zumindest prüfen. Da mit diesen Maßnahmen in der Regel Qualitätssteigerungen einhergehen, sind die Gäste auch bereit, diese Investitionen durch Preiserhöhungen mitzufinanzieren. **>> Abb. 19**

Vollautomatisierter Campingplatz Ostseequelle (MV)

Mit dem Generationenwechsel 2019 kam Alexander Ehrlich als Quereinsteiger aus der IT in den Familienbetrieb seiner Eltern. Die konsequente Digitalisierungsstrategie (z. B. ausschließlich Online-Buchung und -Bezahlung, digitale Schranke mit Nummernschilderkennung) hat zu einer Steigerung des Return on Investment (ROI) auf etwa 25 Prozent geführt. Sieben Mitarbeitende können so in der Hochsaison 800 Gäste betreuen. Mithilfe von Jahresplänen wird Schritt für Schritt die Strategie umgesetzt. Nächstes Ziel: CO2-Neutralität bis 2026 (ohne Lieferkette). Durch autarke Prozesse bleibt ausreichend Zeit, sich darüber Gedanken zu machen. Die eigene Überzeugung ist die größte Motivation. Die Gäste haben den Platz unter die Top 100 in ganz Europa gewählt. So hat der Betrieb zwar nicht-digitale Gäste verloren, doch der Erfolg gibt ihm recht.[96]

4.2. Leitplanken auf dem Weg in Richtung Zukunft

Nur wenn sich immer mehr Betriebe auf ihre persönliche Nachhaltigkeitsreise begeben, kann es gelingen, die Grundlage, auf der Tourismus fußt, nämlich möglichst unversehrte Natur und authentische Kultur zu erhalten und für andere Menschen erlebbar zu machen. Und der Druck von außen wächst – seien es Gästeerwartungen, Kostendruck, Mitarbeitende oder die Vorgaben der Politik.

[95] Fachgespräch mit Frau Reitterer im Februar 2024
[96] Herr Ehrlich in der Fokusgruppe Nachhaltigkeit im Februar 2024 und www.ostsee-campingplatz.de

Was sollten die Betriebe also tun?

Die Lösung heißt nachhaltige Unternehmensführung, was zunächst komplexer klingt als es tatsächlich ist. Es geht um einen ganzheitlichen Managementansatz, der alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit betrachtet und das sowohl nach innen als auch nach außen. Für Betriebe steht es an erster Stelle, am Markt zu bleiben. Dazu muss das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig gestaltet werden und nachhaltiges Handeln mit wirtschaftlichem Erfolg in Einklang gebracht werden. Denn natürlich ist es wirtschaftlich am sinnvollsten, Verbräuche möglichst gering zu halten, Lebensmittelabfälle zu reduzieren und auf seine Mitarbeitenden zu achten, damit es ihnen gut geht, sie gute Arbeit leisten und im Betrieb gehalten werden können.

Einerseits wissen sieben von zehn Betrieben, vor allem im Beherbergungsgewerbe, dass sich nachhaltige Unternehmensführung positiv auf das Betriebsergebnis auswirkt. Andererseits gehören Barrierefreiheit, Mobilität, die Reduktion des Ressourcenverbrauchs und Regionalität zu den unbeliebtesten Investitionsbereichen. Dabei sind das alles Themen, die für eine ganzheitlich nachhaltige Ausrichtung relevant sind. Insbesondere Barrierefreiheit ist ein Thema, das von der deutschen Bevölkerung deutlich relevanter und wünschenswerter für die Zukunft eingeschätzt wird, als Betriebe es derzeit auf ihrer Agenda haben. **>> Abb. 19**

Zurückhaltung, wenn es ans Eingemachte geht

Betriebe agieren laut Aussagen der Experten aus dem Finanzbereich aktuell noch eher zurückhaltend und warten ab, ob nicht doch Fördergelder bereitgestellt werden und wie hoch die Anforderungen an sie selbst schlussendlich tatsächlich sind. Unternehmerisches

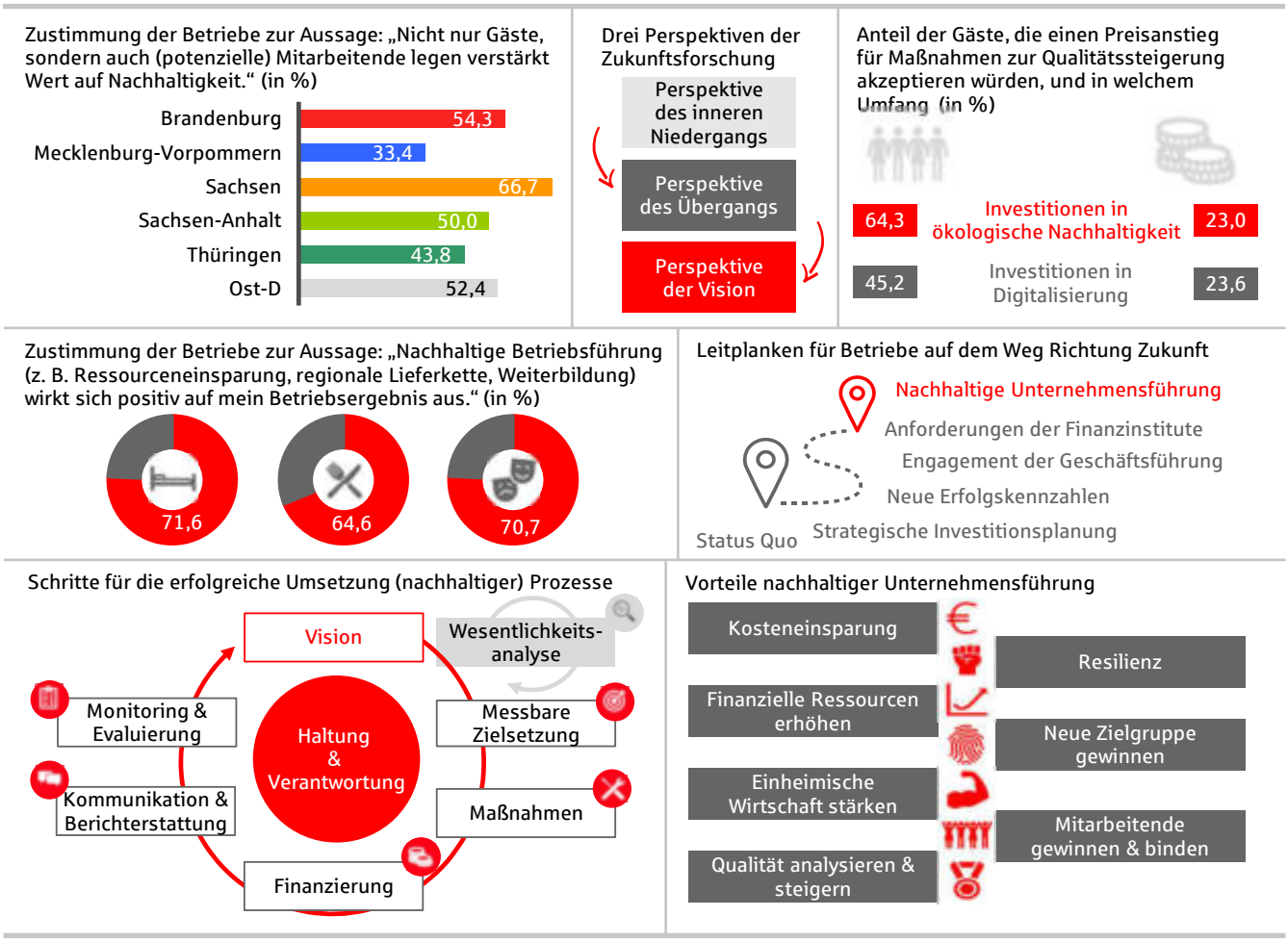


Abb. 19: **Investitionen gestalten Zukunft**
Quelle: dwif 2024, Daten Repräsentative Online-Panel-Umfrage, Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland, The Future:Project AG 2023

Risiko eingehen ist keine Selbstverständlichkeit mehr. Immerhin besprechen nahezu zwei Drittel der Betriebe ihre Investitionsabsichten mit Fachleuten aus Kreditinstituten, sodass diese sie für Nachhaltigkeitsthemen sensibilisieren können. Motivierend wirkt aus Sicht der Finanzexperten in erster Linie die Chance auf finanzielle Einsparungen und eine geringere Krisenanfälligkeit.

Politischer Druck in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft

Wenn es ums Geld geht, sind Kreditinstitute dazu verpflichtet, ESG-Kriterien abzufragen. Das kann dazu führen, dass wenig nachhaltig orientierte Unternehmen schlechtere Konditionen erhalten, wie etwa einen Risikoaufschlag auf den Zinssatz.[97] Noch liegt die Reaktion im Ermessen der Institute. Doch wer einen Nachhaltigkeitsbericht hat, sammelt in jedem Fall Pluspunkte und kann durch die bessere Vorbereitung auch schlichtweg den Finanzierungsprozess abkürzen. Bei der Vergabe von Fördermitteln sieht das teilweise schon anders aus. Beispielsweise bei Mitteln aus dem Fördertopf „Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) muss häufig am Ende des Investitionszeitraums eine anerkannte Zertifizierung wie ServiceQualität-Deutschland, DEHOGA-Sterne, Reisen für Alle oder Viabono die Qualität, Barrierefreiheit oder Nachhaltigkeit des Investitionsvorhabens nachweisen.[98] Noch versuchen Kreditinstitute, die Nachhaltigkeits-Latte nicht allzu hochzuhängen, um möglichst viele Betriebe mitzunehmen. Das kann sich in Zukunft jedoch ändern. Grundsätzlich agieren gerade Förderbanken chancenorientiert und haben im Blick, ob die Investition zielführend für eine positive Veränderung des Betriebes ist.

Haltungsfrage: Proaktives Handeln von der Betriebsführung gefragt

Für Betriebe heißt es daher jetzt erst recht, aktiv zu werden und Chancen zu nutzen, um sich in Zukunft nicht von neuen Regularien überrollen zu lassen. Die Verantwortung und Expertise dafür verteilen sich am Ende idealerweise auf mehrere Schultern mit einer Unternehmensführung, die sich klar hinter die Transformation stellt. Das bestätigen sowohl Betriebe als auch Finanzinstitute. Aktuell spielen Umweltschutz und soziale Verträglichkeit nur für 56 Prozent der ostdeutschen Betriebe bei Investitionsentscheidungen eine Rolle – in der Gastronomie nicht einmal bei jedem zweiten Betrieb und regional betrachtet in Sachsen-Anhalt sogar nur bei jedem fünften. Die Gespräche mit Betrieben bestätigen aber: Vorreiter sind resilienter, kommen besser durch Krisen und leiden weniger unter Arbeitskräftemangel.[99]

Innovationen bringen Investitionen mit sich

Jeder Schritt auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen Betrieb wird in irgendeiner Art und Weise Investitionen nach sich ziehen. Um dabei nicht von unerwarteten Ausgaben gebremst zu werden, ist ein strategischer, also langfristiger, systematischer und zielgerichteter Investitionsplan notwendig. Natürlich kann und sollte dieser wie auch die Vision selbst regelmäßig geprüft und, sofern notwendig, angepasst werden. Doch in jedem Fall ist es wichtig, am Anfang das Ausmaß der kurz-, mittel- und langfristigen Investitionen abschätzen zu können. Damit einhergehen sollte auch immer eine Rentabilitätsvorschau, um die wirtschaftlichen Effekte beurteilen zu können: Wie hoch sind die finalen Einsparungen? Kommen zeitverzögert weitere Ausgaben planmäßig hinzu? Eröffnen die Investitionen neue Ertragsmöglichkeiten? So lassen sich Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität langfristig sichern.

Unternehmerischer Erfolg basiert zukünftig allerdings nicht mehr nur auf klassischen Indikatoren wie Gästezahlen, Zufriedenheit und Wertschöpfung. Dazu kommen neue Perspektiven wie Nachhaltigkeit und Klimaanpassung und mit ihnen Indikatoren wie Gender-Pay-Gap, Wasserverbrauch oder CO2-Bilanz, die heute schon als Indikatoren etwa im Sparkassen-ESG-Score Einzug gehalten haben.

i Im Gespräch mit Christoph Reichert, Nachhaltigkeitsmanager bei der Salzlandsparkasse (ST)[100]

> *Welche sind die ersten Schritte auf dem Weg der Transformation, die Betriebe jetzt gehen sollten?*

[97] Fachgespräche mit Kreditinstituten zwischen Februar und April 2024
[98] z. B. in Sachsen-Anhalt (www.ib-sachsen-anhalt.de), Sachsen (www.revosax.sachsen.de) und Brandenburg (www.ilb.de)
[99] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland
[100] Fachgespräch mit Herrn Reichert im April 2024

- *Wesentlichkeitsanalyse: Welches sind die wirklich wichtigen Nachhaltigkeitsthemen und Handlungsfelder für meinen Betrieb? Das hängt von der Region und dem jeweiligen Betrieb ab. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) bietet dafür Unterstützung und Leitfäden an.*

- *CO_2-Fußabdruck: Was sind Emissions-Treiber in meinem Betrieb, welche Stellschrauben haben große Auswirkungen? Bei der Salzlandsparkasse haben wir allein durch die Umstellung auf Ökostrom 26 Prozent in unserer CO_2-Bilanz eingespart. Betriebe sollten hier auf die Unterstützung externer Dienstleister zurückgreifen.*

- *Geschäftsstrategie: Nach der Analyse ist die Verankerung in der Geschäftsstrategie der wichtigste Schritt, denn alles andere baut darauf auf. Das ist der sogenannte Governance-Bereich der ESG. Wenn die Geschäftsführung den Bedarf nicht erkennt, macht das alles keinen Sinn.*

Wie können Betriebe die Transformation finanzieren?

Viele Betriebe haben Bedenken, das Thema Nachhaltigkeit anzugehen, da es mit großen Investitionen verbunden sein kann, aber das ist der falsche Blickwinkel. Auch mit kleinen Schritten können Wirkungen erzielt werden (z. B. Ökostrom beziehen, Fuhrpark elektrifizieren, Ladesäule für Hotelgäste anschaffen), die Betriebe müssen sich nur trauen, den ersten Schritt zu machen. Nachhaltigkeit sollte als Aspekt bei alltäglichen oder einmaligen größeren Investitionen mitgedacht werden. Die ökologischen oder sozialen Aspekte aus dem ESG-Gedankenansatz wirken sich langfristig positiv ökonomisch aus. Hier liegen Chancen, sich resilienter für die Zukunft aufzustellen. Die passenden Fördermittel hierfür bekommen Sie bei Ihrer regionalen Sparkasse. Kunden sollten frühzeitig diese Aspekte offen und direkt mit ins Finanzierungsgespräch nehmen. Somit können Fördermittel rechtzeitig bei größeren Finanzierungen in Zusammenarbeit mit der KfW oder Landesförderbanken in die Investitionsplanung mit aufgenommen werden.

Welche Anforderungen stellen Sie als Kreditinstitut – heute und in Zukunft?

Heute erwarten wir nicht, dass Betriebe schon komplett nachhaltig sind. Wenn Sie mit dem Thema noch nie Berührung hatten – kein Problem, wir informieren und helfen als Finanzpartner, den Weg gemeinsam zu beschreiten. Wir gehen gemeinsam mit Ihnen los und zeigen, an wen Sie sich wenden können, wo Gelder herkommen und welche Fördermittel zur Verfügung stehen. Innerhalb der wirtschaftlichen Betrachtung bei der Kreditvergabe sollten ökologische Investments auch ökonomische Effekte haben. Das hat man im letzten Jahr besonders bei der Heizungsumstellung gesehen. Betriebe müssen Nachhaltigkeit als Chance sehen, sich resilienter aufzustellen und neue Ertragszweige zu erschließen, z. B. mit einer Photovoltaikanlage, die (kostenpflichtige) E-Ladesäulen für Gäste speist.

In Zukunft, ab 2026, erwarten wir von berichtspflichtigen Unternehmen feste Kennzahlen. Dafür gehen wir schon heute auf unsere Geschäftskunden zu. Mit dem Sparkassen-ESG-Score wissen die Unternehmen, wie sie im Branchenvergleich abschneiden. Wir begleiten all unsere Kunden durch die Finanzierung ihrer Investitionen auf ihrer Transformation hin zu einem nachhaltigen Betrieb und lassen die Daten des S-ESG-Scores im Rahmen der Kreditvergabe mit einfließen. Damit wollen wir Anreize für Investitionen setzen und Betriebe so bei der Transformation unterstützen.

4.3. Schritt-für-Schritt-Fahrplan – der Start in die Umsetzung

Am Anfang steht für die Betriebe eine kritische Selbsteinschätzung. Jeder Betrieb muss sich selbst ein Bild davon machen, wie der Status quo in Sachen Nachhaltigkeit und Digitalisierung aussieht. Wird der Strom aus erneuerbaren Energien selbst erzeugt oder wird beim Frühstück noch alles einzeln verpackt angeboten? Ist der Hotelschlüssel bereits auf der Hotel-App hinterlegt oder wird der Einlass ins Museum noch analog mit dem Einreißen der Eintrittskarte geregelt? Das Spektrum am Markt ist über alle Betriebe der Gastronomie, Beherbergung und Freizeitwirtschaft hinweg äußerst vielfältig.

Wichtig: Seien Sie ehrlich zu sich selbst!

Entsprechen die bisher umgesetzten Maßnahmen dem Mindeststandard oder treiben sie Nachhaltigkeit und Digitalisierung wirklich voran? Grundsätzlich kann eine Fremdeinschätzung, z. B. über Kontakte zum örtlichen Branchenverband und zur Industrie- und Handelskammer, helfen, ein realistisches Bild zu entwickeln. Erst dann lässt sich einordnen, ob man jeweils zu den Neulingen, Fortgeschrittenen oder echten Vorreitern gehört.

Neulinge

Ganz am Anfang erscheint der erste Schritt bei einem Berg von Möglichkeiten und Ansätzen besonders schwierig. Zumal es nicht die eine, ultimative Einstiegsmaßnahme gibt. Deshalb rückt zunächst die Vision des Unternehmens in den Mittelpunkt. Sie gibt die gesamtbetriebliche Richtung vor und dient als Orientierungshilfe für die Zukunft. Als Neuling in Sachen Nachhaltigkeit und/oder Digitalisierung ist die eigene Vision entweder stark veraltet oder gar nicht vorhanden.

Für die eigene Transformation dient die Vision als Startschuss

Die Erarbeitung der Vision basiert auf einer gründlichen Analyse und ist partizipativ angelegt. Werden die eigenen Mitarbeitenden von Anfang an beteiligt, wirkt sich dies positiv auf die Akzeptanz und Umsetzung der Vision aus. Aus der Vision können in einem nächsten Schritt konkrete Ziele abgeleitet werden. Machen Sie sich bewusst, dass Sie sich Ihrer Vision langfristig nur auf verschiedenen Etappen und einem realistischen Zeithorizont annähern können. Die Analyse sollte bereits Hinweise auf mögliche Teilziele geben. Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit hat sich insbesondere die Wesentlichkeitsanalyse bewährt. Sie bewertet die Relevanz von Themen, Herausforderungen oder Risiken für ein Unternehmen oder eine Organisation und hilft, die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren, die sowohl intern als auch extern von Bedeutung sind. Aber auch die Wesentlichkeitsanalyse kann nur vor dem Hintergrund einer zukunftsorientierten Vision ihr volles Potenzial entfalten. Sind die Teilziele definiert, werden sie mit Maßnahmen unterlegt. Dabei können die Maßnahmen für ein und dasselbe Ziel in jedem Unternehmen aufgrund der vorherrschenden Gegebenheiten völlig unterschiedlich ausfallen. **>> Anhang II Übersicht 1, Übersicht 2, Übersicht 3**

i Paulinenhof

> *Der Paulinenhof, ein Tagungshotel in Brandenburg, verbindet Tradition und Moderne mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Werten. Transparenz, Fairness und Respekt bilden die Grundlage auch für den laufenden Prozess zur Unternehmenskultur. Ein kürzlich veranstaltetes Barcamp bot allen Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich kreativ einzubringen und die Teamkompetenz zu stärken. Nicht die Außenwirkung steht im Vordergrund, sondern das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit im Team tragen zur Entwicklung einer authentischen Unternehmenskultur bei und stärken die gemeinsame Vision für die Zukunft.*[101]

Wichtig ist, kreativ zu sein und seinen Horizont zu erweitern. Der passende Ansatz kann eine Standardlösung sein, aber genauso gut eine individuell entwickelte oder aus einer anderen Branche übernommene Lösung. Mit konkreten Maßnahmen und einer geklärten Finanzierung beginnt dann die eigentliche Umsetzung. Ein Anfang ist geschafft. **>> Anhang II Übersicht 4 und Übersicht 5**

[101] www.paulinenhof.de, www.dwif.de

Fortgeschrittene

Sie sind in Sachen Nachhaltigkeit und/oder Digitalisierung auf dem richtigen Weg! Jetzt gilt es, diesen Kurs selbstbewusst weiterzuverfolgen. Erfolgreiche Transformationsprozesse zeichnen sich durch eine immer wiederkehrende Reflexion aus. Dazu gehört zunächst, die umgesetzten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirkung und ihres Nutzens zu evaluieren. Wurden angestrebte Teilziele erreicht oder haben Maßnahmen nicht den gewünschten Zweck erfüllt? Wo kann gegebenenfalls nachgesteuert werden? Zur Reflexion gehört auch, neue oder bisher zurückgestellte Handlungsfelder zu identifizieren. Dies gelingt durch eine gezielte Analyse (z. B. eine Wesentlichkeitsanalyse für nachhaltige Handlungsfelder), da diese immer wieder neue Potenziale für die Weiterentwicklung aufzeigt. Im nächsten Schritt können konkrete Teilziele für die Handlungsfelder und Maßnahmen festgelegt werden. So geht es in einem geregelten Turnus immer weiter. **>> Anhang II Übersicht 3, Übersicht 4 und Übersicht 5**

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“[102]

In einer schnelllebigen und sich rasch verändernden Gesellschaft ist ein kontinuierlicher Transformationsprozess unerlässlich. Letztlich hilft es, sich immer wieder bewusst zu machen, welche positiven Entwicklungen der Prozess hervorgebracht hat und was weitere Maßnahmen in der Zukunft bewirken können.

Stiftung Deutsches Meeresmuseum

Aus bescheidenen Anfängen im Katharinenkloster Stralsund hat sich das Deutsche Meeresmuseum zu einer Institution von internationalem Rang entwickelt. Die Umgestaltung nach der politischen Wende in Deutschland, die Umwandlung in eine Stiftung und die Erweiterung um das Ozeaneum sind Meilensteine dieser Entwicklung. Heute ist das Museum nicht nur für seine wissenschaftlichen Ausstellungen und seine lebendigen Aquarien bekannt, sondern auch als herausragendes Angebot in Mecklenburg-Vorpommern. Die Vision des Museums, Interesse und Wertschätzung für die Natur der Meere und Küsten zu wecken, wird durch immer neue authentische Darstellungen der Lebensräume und die Beteiligung an der maritimen Forschung verfolgt. Dazu gehören auch kontinuierliche Investitionen und punktuelle Großinvestitionen, wie aktuell die umfangreichen Umbauarbeiten im Meeresmuseum.[103]

Vorreiter

Echte Vorreiter gibt es auch im Tourismus. Betriebe, die sich entgegen der allgemeinen Skepsis schon früh auf den Weg zu einem nachhaltigen und digitalen Betrieb der Zukunft gemacht haben, ernten heute die Früchte ihres Handelns. Zweifellos werden sie ihren Transformationsprozess auch in Zukunft fortsetzen. Doch wie können auch Sie davon profitieren? Das große Stichwort heißt: Austausch. Zum einen der Austausch mit anderen Vorreitern. So können Unternehmen von unterschiedlichen Lösungsansätzen für universelle Probleme profitieren und selbst neue Ideen entwickeln. Gleichzeitig entstehen Netzwerke, die gerade für Einzelunternehmen große Synergien entwickeln können. Die Bedeutung von Vernetzung und Partnerschaften wird elementar für die eigene Zukunftsfähigkeit. Darin sind sich die ostdeutschen Betriebe und die Vertreterinnen und Vertreter der Orte und Destinationen einig.[104] Zum anderen aber auch der Austausch mit Betrieben, die selbst noch am Anfang stehen oder deren Transformation noch nicht so weit fortgeschritten ist. Ziel ist es, eigene Erfahrungen zu teilen und Wissen weiterzugeben. Tourismus ist eine Querschnittsbranche. Unzählige Betriebe profitieren voneinander, denn der Gast erwartet ein gelungenes Gesamterlebnis. Nur wenn der Tourismus in seiner Gesamtheit nachhaltig und digital aufgestellt ist, wird er auch in Zukunft erfolgreich sein und im globalen Wettbewerb der Destinationen bestehen können. Helfen Sie mit, die gesamte Branche weiterzuentwickeln.

[102] Heraklit
[103] www.deutsches-meeresmuseum.de
[104] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland und dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

Maritime Urlaubswelten „im-Jaich“

Mit Mut und Weitsicht hat die Gründerfamilie Jaich in Deutschland maritime Urlaubswelten geschaffen, die Nachhaltigkeit und Innovation verbinden. An Standorten wie Rügen und Bremerhaven entstehen durch die Verknüpfung verschiedener Geschäftsfelder einzigartige Ferienanlagen. So übernachten die Gäste beispielsweise in Pfahl-Suiten, die in der hauseigenen Bootswerft gefertigt wurden, während Solarenergie und Blockheizkraftwerke eine umweltfreundliche Energieversorgung gewährleisten. Ein behindertengerechter Spielplatz bietet Freizeitspaß für alle Gäste. Für ihr Engagement im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit wurde die im-jaich oHG mit dem Deutschen Tourismuspreis 2023 ausgezeichnet. Ihre Urlaubswelten zeichnen sich nicht nur durch originelle Unterkünfte aus, sondern auch durch eine vielschichtige Nachhaltigkeitsstrategie, die in Kooperation stetig weiterentwickelt wird und den ökologischen Fußabdruck weiter reduziert.[105]

Kommunikation, Kommunikation und noch mehr Kommunikation

Gäste sehen Nachhaltigkeit und Digitalisierung als Schwerpunktthemen für zukünftige Tourismusbetriebe. Viele Teilbereiche sind für den Gast jedoch nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Wie kann er also seine Reise zukunftsorientiert gestalten? Hier setzt die Kommunikation der Betriebe an. Sie ist elementar für den Transformationsprozess. Gäste fordern sie nicht nur ein, um bewusste Buchungsentscheidungen treffen zu können, sondern verbinden damit auch eine höhere Zahlungsbereitschaft, um beispielsweise Maßnahmen zur Steigerung der Nachhaltigkeit zu finanzieren. Darüber hinaus wird der so entstehende Austausch zwischen Gast und Betrieb zur Grundvoraussetzung für die Entfaltung persönlicher Erlebnisse. Worauf müssen Betriebe also achten?

- Transparent und ehrlich: Geben Sie ehrliche Einblicke, in welche Richtung Sie sich entwickeln möchten, und erzählen Sie Ihre Geschichte auf dem Weg dorthin. Dazu gehören konkrete Vorhaben und Erfolge ebenso wie Herausforderungen. Vor dem Hintergrund, dass der Nachhaltigkeitsbegriff oft überstrapaziert wird und Gäste Greenwashing befürchten, ist dieser Punkt besonders wichtig.
- Authentisch und bewusst: Kommunikation ist keine nebensächliche Aufgabe, die zwischen Tür und Angel erledigt werden kann. Ihr hoher Stellenwert sollte sich in dem Aufwand niederschlagen, den die Betriebe dafür aufwenden. Dazu gehört auch eine eigene Kommunikationsstrategie, die den Charakter und die Vision des Unternehmens verkörpert.
- Extern und intern: Kommunikation dient einerseits dem Dialog mit den Gästen. Andererseits überzeugen sinnstiftende und richtungsweisende interne Narrative – Erzählungen – Mitarbeitende, machen Lust auf die Zukunft, lassen sie neue Ideen aktiv vorantreiben und schlussendlich die Vision den Gästen glaubwürdig vermitteln. **>> Anhang II Übersicht 6 und Übersicht 7**

Betriebe auf ihrem Weg unterstützen

Die Unternehmen müssen sich selbst aktiv auf die Zukunft vorbereiten. Nur so ist eine proaktive statt reaktive Entwicklung möglich. Dennoch können Unternehmen im Vorfeld, aber auch mitten im Prozess von außen unterstützt werden. Stichworte für die politische Ebene sind der Abbau bürokratischer Belastungen oder auch unbürokratische Förderungen, gerade für größere Investitionen in Richtung Energieeffizienz.[106] Neben der politischen Ebene sind insbesondere die Finanzinstitutionen für Investitionen relevant. Ein einfacher Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten, auch für neue, innovative Unternehmenskonzepte mit vermeintlich höherem Risiko, ist für die langfristige Transformation der Branche essenziell. Ein Ansatz zur Absicherung der Kreditgeber kann z. B. die Analyse des Potenzials der Konzepte durch Tourismusexperten sein. Im Bereich der Sensibilisierung, Information, Beratung und des Austausches bieten die Industrie- und Handelskammern sowie die Branchenverbände den Unternehmen ein breites Unterstützungsangebot.

Unternehmen nutzen vorhandene Hilfestellungen zu wenig

Der persönliche Kontakt hat sich in der Vergangenheit bewährt, kann aber aufgrund der finanziellen und personellen Ressourcen nicht flächendeckend ge-

[105] www.im-jaich.de, www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de
[106] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

währleistet werden.[107] Eine zeitlich befristete, personell und finanziell unterstützte Kampagne mit dem Schwerpunkt der persönlichen Ansprache zu bestimmten Transformationsthemen wäre eine Möglichkeit, die Hemmschwelle der Unternehmen zur Nutzung der vorhandenen Unterstützungsangebote zu senken. Eine weitere Überlegung sollte die engere Zusammenarbeit mit Finanzinstituten als Sensibilisierungspartner sein. Als langfristige Partner haben sie andere Zugangsmöglichkeiten und können Erstkontakte zwischen Betrieben und unterstützenden Kammern und Verbänden herstellen.

4.4. Sonderfall Nachfolge?

Nur weil der Ruhestand in Sicht ist, heißt das nicht, dass Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Investitionen in dem Betrieb nicht mehr relevant sind. Ganz im Gegenteil. Schließlich hat sich gezeigt, dass attraktive Betriebe, in die kontinuierlich und zukunftsorientiert investiert wurde, die besten Chancen haben, einen Nachfolger zu finden. Dabei muss die Nachfolge aktiv angegangen werden, sie ist kein Selbstläufer. Und das Thema ist in Ostdeutschland mit rund 37 Prozent der Betriebe, die in den nächsten zehn Jahren die eigene Nachfolge planen, besonders brisant.[108]

Gibt es einen zu frühen Zeitpunkt?

In den Fachgesprächen mit Vertretern von IHK und DEHOGA sind sich die Experten einig. Die größte Herausforderung bei der Nachfolgesuche ist, dass sich die Betriebe zu spät mit dem Thema auseinandersetzen. Dann bleibt zu wenig Zeit für die Suche, es folgt Resignation und schließlich häufig die Betriebsaufgabe ohne Nachfolger.[109] Die wohl wichtigste Frage ist daher immer wieder: Wie lange will ich den Betrieb noch weiterführen? Dabei geht es keineswegs darum, die gesamte eigene Existenz infrage zu stellen, sondern um eine realistische Einschätzung, wann Faktoren wie der eigene Ruhestand relevant werden können. Die Experten aus den Fachgesprächen empfehlen, die Nachfolgeregelung idealerweise bis zu zehn Jahre vor der möglichen Übergabe gedanklich zu planen. So bleibt genügend Zeit, um wichtige Fragen zu klären und gleichzeitig ausreichend Flexibilität, um durch gezielte Investitionen den Betrieb für die Übergabe zukunftsfähig zu machen. **>> Anhang II Übersicht 8 und Übersicht 9**

Hindernisse umschiffen

Wenn sich die Nachfolge in den nächsten zehn Jahren oder kürzerer Zeit abzeichnet, müssen die Betriebe aktiv werden. Industrie- und Handelskammern, Branchenverbände und teilweise auch DMOs bieten hier ein breites Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten. Dazu gehört auch die einzelbetriebliche Beratung. Sie setzt individuell bei den Betrieben an. Die Experten unterstützen dann bei der Klärung der wichtigsten Fragen und erstellen zusammen mit dem Unternehmer einen Fahrplan für die Übergabe. Die externe Begleitung des Prozesses erweist sich zudem als äußert hilfreich, um auftretende Hindernisse zu umschiffen. In den Fachgesprächen wird deutlich, dass eine von vielen Herausforderungen die emotionale Bindung der Unternehmer zum Betrieb sein kann. Denn sie führt nicht selten zu überzogenen Preisvorstellungen, schließlich möchten die Unternehmer das eigene Lebenswerk und die geleistete Arbeit gut entlohnt wissen.[110] In der Praxis bemisst sich aber der Wert eines Tourismusbetriebes am nachhaltig erwirtschaftbaren Cash-Flow. Deshalb sollten sich die Unternehmer vielmehr folgende Frage stellen: Wie kann der Nachfolger das Unternehmen in Zukunft erfolgreich weiterführen? **>> Anhang II Übersicht 8 und Übersicht 9**

„Privathoteliers haben eine andere Denkweise als institutionelle Investoren. Sie entwickeln, um zu bewahren.“ (Quelle: Ringhotels)

[107] ebd.
[108] Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland
[109] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024
[110] Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

5 2035 – Vision oder Realität?

Wir schreiben das Jahr 2035: Allen Widrigkeiten zum Trotz hat der Tourismus den Sprung in die Zukunft geschafft. Ostdeutschland – Städte wie Dörfer – sind voller Energie. Lebensfreude und Offenheit sind an jeder Ecke zu spüren. Die Vorfreude auf einen Urlaub in den vielen Destinationen in Ostdeutschland ist größer denn je. Die Gäste können es kaum erwarten, in Hotels zu kommen, die sich harmonisch in die umgebende Natur einfügen. Die Gastfreundschaft ist herzlich und persönlich, obwohl oder gerade weil Technologie eine große Rolle spielt. Und vor Ort fiebern die Gäste dem Museumsbesuch entgegen. Welcher holografische Begleiter wird sie wohl diesmal durch die neue Ausstellung führen? Abends im Restaurant kommen alle zusammen. Gäste, Einheimische und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gemeinsam lassen sie sich die traditionellen Gerichte und ihre Neuinterpretationen aus regionalen Zutaten schmecken.

Auch wenn 2035 noch in weiter Ferne liegt, scheint bei einem Blick auf die aktuellen Vorreiter und ihre Investitionen in die Zukunft diese Vision schon greifbar. Und das lässt nicht nur hoffen, sondern das macht zuversichtlich, die notwendigen Veränderungen auf den Weg zu bringen. Dafür braucht es Mut. „Mut zur Veränderung. Mut, an seinen Ideen festzuhalten. Auch gegen Widerstände.“[111] Seien Sie mutig und gestalten Sie die Zukunft mit.

[111] Gabriele Fischer, Chefredakteurin bei brand eins, auf LinkedIn

Anhang I

Übersicht 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2023

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. 2022 (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. 2022 (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. 2022 (%)
Baden-Württemberg	52,1	2	10,3	5.421	5	7,5	57,5	2	10,1
Bayern	92,0	1	8,8	8.213	1	7,0	100,3	1	8,7
Berlin	29,5	7	11,6	128	16	2,2	29,6	8	11,5
Brandenburg	12,7	12	5,2	1.571	8	6,3	14,2	12	5,4
Bremen	2,7	16	9,4	134	15	3,8	2,8	16	9,1
Hamburg	15,8	11	8,3	165	14	20,8	15,9	11	8,4
Hessen	32,2	6	13,6	1.452	9	3,2	33,7	6	13,1
Mecklenburg-Vorpommern	26,7	8	0,4	5.430	4	5,5	32,2	7	1,2
Niedersachsen	39,9	4	6,3	5.742	2	0,7	45,7	4	5,6
Nordrhein-Westfalen	51,1	3	13,3	2.526	7	7,2	53,6	3	12,8
Rheinland-Pfalz	19,0	9	5,5	3.208	6	6,6	22,3	9	5,6
Saarland	3,1	15	8,0	171	13	2,5	3,3	15	7,7
Sachsen	18,8	10	10,3	1.064	10	22,3	19,9	10	10,9
Sachsen-Anhalt	7,6	14	5,1	756	12	11,5	8,4	14	5,6
Schleswig-Holstein	32,5	5	1,5	5.496	3	0,3	38,0	5	1,3
Thüringen	9,1	13	9,5	797	11	2,3	9,9	13	8,8
Deutschland	**444,8**		**8,4**	**42.275**		**5,2**	**487,1**		**8,1**

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistisches Bundesamt

Übersicht 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2022 und 2023 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten (%)		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie (%)	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Baden-Württemberg	6.225	6.189	430,9	439,8	36,1	39,2	38,5	42,0
Bayern	11.544	11.574	739,9	755,0	37,0	39,3	40,9	43,6
Berlin	729	740	145,1	148,4	50,9	54,9	51,5	55,4
Brandenburg	1.716	1.724	134,4	137,1	32,2	33,1	39,9	41,1
Bremen	121	122	17,1	17,8	42,2	43,8	42,8	44,3
Hamburg	425	406	79,0	75,0	52,0	57,5	52,8	58,4
Hessen	3.146	3.080	263,4	267,6	33,6	36,9	35,9	40,0
Mecklenburg-Vorpommern	2.962	2.888	317,2	317,5	31,8	32,1	42,8	43,4
Niedersachsen	5.374	5.429	405,1	417.5	32,9	34,1	36,9	38,8
Nordrhein-Westfalen	4.732	4.654	387,7	396,3	35,1	38,4	36,5	40,0
Rheinland-Pfalz	3.156	3.263	218,9	220.2	26,4	27,7	33,8	35,7
Saarland	297	300	26,6	27,0	34,4	36,3	34,5	37,3
Sachsen	1.951	1.974	150,1	152,6	35,9	38,8	38,2	41,1
Sachsen-Anhalt	1.085	1.095	77,3	77,7	30,5	32,0	35,1	37,0
Schleswig-Holstein	3.715	3.616	343,1	332,9	35,8	35,9	46,2	47,9
Thüringen	1.236	1.223	112,9	107,40	32,0	34,4	34,2	37,5.
Deutschland	48.414	48.277	3.848,7	3.889,8	35,6	37,8	40,0	42,9

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistisches Bundesamt

Übersicht 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2022 im Vergleich 2023 (inkl. Camping)

	Übernachtungen			Anteil an allen ÜN aus dem Ausland (%)			Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2022	2023	Veränderung 2023 ggü. 2022	2022	2023	Veränderung 2023 ggü. 2022 (%-Punkte)	2022	2023
Brandenburg								
Polen	220.273	226.817	3,0	22,7	20,3	-2,4	3,6	2,8
Niederlande	85.338	115.272	35,1	8,8	10,3	1,5	2,5	2,6
Dänemark	47.849	61.271	28,1	4,9	5,5	0,6	2,1	2,2
Tschechische Republik	48.936	57.461	17,4	5,0	5,1	0,1	2,4	2,1
Vereinigtes Königreich	56.081	56.882	1,4	5,8	5,1	-0,7	2,1	2,1
Ausland insgesamt	971.941	1.117.098	14,9				2,6	2,4
Mecklenburg-Vorpommern								
Niederlande	141.535	143.147	1,1	18,4	15,8	-2,6	2,6	2,9
Schweiz	120.299	134.913	12,1	15,6	14,9	-0,8	3,3	3,2
Dänemark	71.639	105.044	46,6	9,3	11,6	2,3	2,2	2,7
Polen	72.750	78.751	8,2	9,5	8,7	-0,8	3,2	2,9
Österreich	65.468	73.922	12,9	8,5	8,1	-0,4	3,3	3,2
Ausland insgesamt	769.263	908.388	18,1				2,7	2,7
Sachsen								
Polen	208.782	261.766	25,4	12,6	13,0	0,4	2,7	2,6
Niederlande	133.447	158.247	18,6	8,0	7,9	-0,2	2,2	2,2
Österreich	118.879	152.511	28,3	7,2	7,6	0,4	2,1	2,2
Schweiz	112.318	143.915	28,1	6,8	7,1	0,4	2,3	2,3
USA	109.224	122.529	12,2	6,6	6,1	-0,5	2,2	2,1
Ausland insgesamt	1.661.969	2.015.621	21,3				2,3	2,3
Sachsen-Anhalt								
Polen	90.436	102.539	13,4	16,9	17,4	0,4	3,6	3,4
Niederlande	67.635	71.567	5,8	12,7	12,1	-0,5	2,1	2,0
Dänemark	51.508	61.654	19,7	9,6	10,5	0,8	1,9	1,9
Österreich	27.274	29.902	9,6	5,1	5,1	0,0	2,0	2,0
Schweiz	23.385	27.374	17,1	4,4	4,6	0,3	1,9	2,0
Ausland insgesamt	533.786	589.677	10,5				2,4	2,3
Thüringen								
Niederlande	56.713	70.102	23,6	12,1	12,7	0,6	2,4	2,5
Polen	54.922	67.917	23,7	11,7	12,3	0,6	3,2	3,2
Österreich	41.461	45.128	8,8	8,9	8,2	-0,7	2,4	2,4
Schweiz	35.907	43.917	22,3	7,7	7,9	0,3	2,0	2,0
USA	21.789	25.480	16,9	4,7	4,6	0,0	2,0	2,1
Ausland insgesamt	467.806	552.424	18,1				2,7	2,6

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistische Landesämter

Übersicht 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Reisegebieten 2023 (inkl. Camping)

	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2023 ggü. 2022 (%)	ÜN Ausländer	Veränderung 2023 ggü. 2022 (%)	Ausländeranteil (%)
Brandenburg	**5.190.249**	**14.244.973**	**2,7**	**5,4**	**1.117.098**	**14,9**	**7,8**
Barnimer Land	273.857	993.745	3,6	6,7	53.002	29,8	5,3
Dahme-Seenland	753.192	1.339.602	1,8	15,8	287.554	31,3	21,5
Elbe-Elster-Land	53.448	216.892	4,1	2,2	4.724	27,9	2,2
Fläming	456.023	1.217.729	2,7	1,3	180.074	-0,6	14,8
Havelland	423.912	1.175.916	2,8	0,7	66.572	4,7	5,7
Lausitzer Seenland	213.136	679.211	3,2	2,9	47.374	7,9	7,0
Potsdam	541.754	1.361.498	2,5	12,6	126.790	12,1	9,3
Prignitz	199.178	514.537	2,6	1,8	20.847	20,1	4,1
Ruppiner Seenland	484.579	1.431.853	3,0	5,6	68.669	32,3	4,8
Seenland Oder-Spree	657.588	2.139.303	3,3	3,2	116.103	-3,5	5,4
Spreewald	826.294	2.210.143	2,7	3,7	126.015	29,3	5,7
Uckermark	307.288	964.544	3,1	5,4	19.374	-0,9	2,0
Mecklenburg-Vorpommern	**7.672.047**	**32.155.709**	**4,2**	**1,2**	**908.388**	**18,1**	**2,8**
Mecklenburgische Ostseeküste	2.399.549	9.411.781	3,9	1,6	304.695	20,2	3,2
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	1.211.421	4.485.544	3,7	3,2	102.376	16,6	2,3
Rügen/Hiddensee	1.375.404	6.497.919	4,7	1,2	233.229	20,5	3,6
Vorpommern	2.145.974	10.332.723	4,8	-0,2	175.229	10,6	1,7
Westmecklenburg	539.699	1.427.742	2,6	3,1	92.859	22,3	6,5
Sachsen	**7.921.798**	**19.856.119**	**2,5**	**10,9**	**2.015.621**	**21,3**	**10,2**
Chemnitz	251.395	491.503	2,0	11,0	57.484	22,7	11,7
Dresden	2.105.025	4.437.464	2,1	15,7	845.644	30,2	19,1
Erzgebirge	977.031	2.924.845	3,0	7,1	103.314	10,8	3,5
Leipzig	1.979.968	3.826.957	1,9	13,6	543.052	16,8	14,2
Oberlausitz-Niederschlesien	733.654	1.990.125	2,7	10,0	93.548	20,4	4,7
Sächsische Schweiz	486.901	1.687.855	3,5	9,5	79.672	41,8	4,7
Sächsisches Burgen- und Heideland	658.257	2.037.626	3,1	3,0	169.334	4,8	8,3
Sächsisches Elbland	379.641	1.086.222	2,9	12,4	95.971	10,4	8,8
Vogtland	349.926	1.373.522	3,9	11,0	27.602	11,8	2,0
Sachsen-Anhalt	**3.358.493**	**8.357.082**	**2,5**	**5,6**	**589.677**	**10,5**	**7,1**
Altmark	246.604	653.885	2,7	4,7	41.071	15,6	6,3
Anhalt-Wittenberg	482.444	1.190.972	2,5	8,4	95.561	2,6	8,0
Halle, Saale, Unstrut	706.470	1.592.032	2,3	3,9	127.402	-10,2	8,0
Harz und Harzvorland	1.100.636	3.032.632	2,8	3,9	124.590	16,0	4,1
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	822.339	1.887.561	2,3	8,6	201.053	29,1	10,7
Thüringen	**3.794.579**	**9.890.594**	**2,5**	**8,8**	**552.424**	**18,1**	**5,6**
Altenburger Land	66.468	162.752	2,4	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Eichsfeld	122.706	366.917	3,0	7,9	k.A.	k.A.	k.A.
Erfurt	568.803	992.481	1,7	16,2	k.A.	k.A.	k.A.
Saaleland	321.107	771.024	2,4	8,9	k.A.	k.A.	k.A.
Südharz Kyffhäuser	176.263	519.953	2,9	7,2	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringer Rhön	113.172	470.612	4,2	8,5	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringer Vogtland	163.189	296.079	1,8	5,8	k.A.	k.A.	k.A.
Thüringer Wald	1.216.436	3.833.807	3,2	6,5	k.A.	k.A.	k.A.
Weimar	388.521	734.765	1,9	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Weimarer Land	158.719	547.744	3,5	5,1	k.A.	k.A.	k.A.
Welterberegion Wartburg-Hainich	499.195	1.194.460	2,4	12,8	k.A.	k.A.	k.A.

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistische Landesämter, TH momentan keine Daten auf Ebene der Reisegebiete

Übersicht 5: Kapazitäten und deren Auslastung 2022 und 2023 (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Brandenburg*	**1.716**	**1.724**	**134.433**	**137.144**	**78,3**	**79,5**	**34,0**	**40,8**
Barnimer Land	98	102	9.616	9.636	98,1	94,5	39,4	41,1
Dahme-Seenland	76	79	9.565	11.166	125,9	141,3	45,9	45,7
Elbe-Elster-Land	54	53	.	.	.	.	33,2	34,2
Fläming	165	167	9.371	9.649	56,8	57,8	41,0	41,2
Havelland	191	191	14.428	14.567	75,5	76,3	34,5	35,0
Lausitzer Seenland	105	103	8.731	8.685	83,2	84,3	32,7	32,4
Potsdam	56	58	.	.	.	.	47,4	49,9
Prignitz	111	111	5.978	5.704	53,9	51,4	33,9	34,6
Ruppiner Seenland	205	204	15.282	15.325	74,5	75,1	36,1	38,0
Seenland Oder-Spree	257	257	21.664	21.967	84,3	85,5	38,4	38,9
Spreewald	254	253	17.999	17.904	70,9	70,8	45,5	47,9
Uckermark	144	146	11.926	12.121	82,8	83,0	35,8	37,2
Mecklenburg-Vorpommern	**2.962**	**2.888**	**317.155**	**317.549**	**107,1**	**110,0**	**31,8**	**32,1**
Mecklenburgische Ostseeküste	601	592	76.840	77.695	127,9	131,2	36,1	36,2
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	478	475	53.180	53.149	111,3	111,9	26,9	27,6
Rügen/Hiddensee	685	661	68.006	67.824	99,3	102,6	30,9	31,4
Vorpommern	969	934	102.265	102.106	105,5	109,3	32,0	32,1
Westmecklenburg	229	226	16.864	16.775	73,6	74,2	27,9	28,5
Sachsen*	**1.951**	**1.974**	**150.056**	**152.575**	**76,9**	**77,3**	**39,1**	**41,9**
Chemnitz	41	40	.	.	.	.	33,5	35,3
Dresden	170	178	.	25.562	.	143,6	44,3	49,4
Erzgebirge	437	443	24.654	24.355	56,4	55,0	35,9	37,3
Leipzig	135	143	22779	.	168,7	.	42,1	45,7
Oberlausitz-Niederschlesien	355	360	22.535	23.566	63,5	65,5	31,9	33,4
Sächsische Schweiz	230	232	13.132	13.088	57,1	56,4	42,0	44,3
Sächsisches Burgen- und Heideland	266	266	17.752	17.695	66,7	66,5	39,7	41,0
Sächsisches Elbland	167	162	10.087	9.903	60,4	61,1	31,3	35,4
Vogtland	150	150	10.183	10.371	67,9	69,1	42,0	43,8
Sachsen-Anhalt	**1.085**	**1.095**	**77.264**	**77.688**	**71,2**	**70,9**	**30,5**	**32,0**
Altmark	106	109	7.234	7.605	68,2	69,8	28,6	28,9
Anhalt-Wittenberg	157	160	11.854	12.262	75,5	76,6	28,0	29,4
Halle, Saale, Unstrut	221	218	14.158	14.347	64,1	65,8	31,7	33,0
Harz und Harzvorland	388	394	25.478	25.251	65,7	64,1	32,7	34,1
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	213	214	18.540	18.223	87,0	85,2	28,5	31,1
Thüringen	**1.236**	**1.223**	**112.868**	**107.378**	**91,3**	**87,8**	**32,0**	**34,4**
Altenburger Land	k.A.	29	k.A.	1.441	k.A.	49,7	k.A.	32,6
Eichsfeld	k.A.	53	k.A.	2.644	k.A.	49,9	k.A.	40,5
Erfurt	k.A.	73	k.A.	6.757	k.A.	92,6	k.A.	40,8
Saaleland	k.A.	79	k.A.	5.503	k.A.	69,7	k.A.	43,8
Südharz Kyffhäuser	k.A.	70	k.A.	4.586	k.A.	65,5	k.A.	33,8
Thüringer Rhön	k.A.	74	k.A.	3.886	k.A.	52,5	k.A.	37,2
Thüringer Vogtland	k.A.	51	k.A.	2.954	k.A.	57,9	k.A.	28,2
Thüringer Wald	k.A.	533	k.A.	51.624	k.A.	96,9	k.A.	32,6
Weimar	k.A.	55	k.A.	5.028	k.A.	91,4	k.A.	40,8
Weimarer Land	k.A.	52	k.A.	4.597	k.A.	88,4	k.A.	33,9
Welterberegion Wartburg-Hainich	k.A.	154	k.A.	18.358	k.A.	119,2	k.A.	28,9

*Auslastungswerte ohne Campingplätze

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistische Landesämter, TH momentan keine Daten auf Ebene der Reisegebiete

Übersicht 6: Kapazitäten der Hotellerie und Sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Reisegebieten

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Brandenburg	**901**	**901**	**46.765**	**48.719**	**51,9**	**54,1**	**39,9**	**41,1**
Barnimer Land	50	51	2.260	2.248	45,2	44,1	34,9	34,9
Dahme-Seenland	35	37	3.103	4.402	88,7	119,0	47,6	46,9
Elbe-Elster-Land	29	27	588	546	20,3	20,2	25,4	26,0
Fläming	108	106	5.585	5.512	51,7	52,0	40,4	39,8
Havelland	87	84	4.562	4.500	52,4	53,6	35,7	36,0
Lausitzer Seenland	53	52	2.144	2.111	40,5	40,6	32,9	33,3
Potsdam	40	41	5.618	6.100	140,5	148,8	45,4	47,8
Prignitz	65	65	2.333	2.333	35,9	35,9	32,6	33,7
Ruppiner Seenland	104	102	4.714	4.659	45,3	45,7	39,4	40,8
Seenland Oder-Spree	133	135	6.075	6.477	45,7	48,0	36,9	37,4
Spreewald	143	140	6.897	6.854	48,2	49,0	44,6	47,0
Uckermark	54	54	2.886	2.932	53,4	54,3	40,8	43,1
Mecklenburg-Vorpommern	**1.260**	**1.227**	**85.728**	**85.800**	**68,0**	**69,9**	**42,8**	**43,4**
Mecklenburgische Ostseeküste	293	283	24.668	24.754	84,2	87,5	44,8	44,7
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	218	214	10.858	10.790	49,8	50,4	37,9	37,9
Rügen/Hiddensee	243	232	18.641	18.349	76,7	79,1	42,7	44,2
Vorpommern	371	364	25.373	25.835	68,4	71,0	45,2	45,6
Westmecklenburg	135	134	6.188	6.072	45,8	45,3	34,5	36,2
Sachsen	**1.369**	**1.372**	**88.884**	**90.258**	**64,9**	**65,8**	**38,2**	**41,2**
Dresden	135	138	21.648	21.947	160,4	159,0	44,4	49,7
Chemnitz	32	31	3.076	3.254	96,1	105,0	32,6	34,3
Erzgebirge	311	314	14.052	14.198	45,2	45,2	36,2	37,1
Leipzig	103	107	18.559	19.467	180,2	181,9	42,8	46,5
Oberlausitz-Niederschlesien	231	229	8.510	8.568	36,8	37,4	32,1	33,9
Sächsische Schweiz	134	137	5.366	5.381	40,0	39,3	40,7	42,2
Sächsisches Burgen- und Heideland	177	176	8.016	7.693	45,3	43,7	31,7	32,5
Sächsisches Elbland	135	129	5.919	5.920	43,8	45,9	27,5	31,6
Vogtland	111	111	3.738	3.830	33,7	34,5	33,3	33,7
Sachsen-Anhalt	**760**	**762**	**38.638**	**38.643**	**50,8**	**50,7**	**35,1**	**37,0**
Altmark	72	73	2.585	2.621	35,9	35,9	31,9	32,8
Anhalt-Wittenberg	111	111	5.183	5.414	46,7	48,8	33,4	33,2
Halle, Saale, Unstrut	166	163	8.279	8.409	49,9	51,6	33,8	34,9
Harz und Harzvorland	254	259	12.880	12.770	50,7	49,3	38,6	41,2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	157	156	9.711	9.429	61,9	60,4	33,3	36,3
Thüringen	**850**	**834**	**44.830**	**45.017**	**52,7**	**54,0**	**34,2**	**37,5**
Altenburger Land	k.A.	23	k.A.	718	k.A.	31,2	k.A.	33,8
Eichsfeld	k.A.	35	k.A.	1.505	k.A.	43,0	k.A.	37,0
Erfurt	k.A.	55	k.A.	5.268	k.A.	95,8	k.A.	44,0
Saaleland	k.A.	58	k.A.	3.247	k.A.	56,0	k.A.	42,3
Südharz Kyffhäuser	k.A.	42	k.A.	1.895	k.A.	45,1	k.A.	34,7
Thüringer Rhön	k.A.	45	k.A.	1.425	k.A.	31,7	k.A.	30,0
Thüringer Vogtland	k.A.	35	k.A.	1.817	k.A.	51,9	k.A.	35,3
Thüringer Wald	k.A.	358	k.A.	17.458	k.A.	48,8	k.A.	34,7
Weimar	k.A.	42	k.A.	4.187	k.A.	99,7	k.A.	41,5
Weimarer Land	k.A.	32	k.A.	1.753	k.A.	54,7	k.A.	30,2
Welterberegion Wartburg-Hainich	k.A.	109	k.A.	5.744	k.A.	52,7	k.A.	40,0

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistische Landesämter, TH momentan keine Daten auf Ebene der Reisegebiete

Fortsetzung Übersicht 6:

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (inkl. Camping)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2022	2023	2022	2023
Brandenburg	**815**	**823**	**87.668**	**88.425**
Barnimer Land	48	51	7.356	7.388
Dahme-Seenland	41	42	6.462	6.764
Elbe-Elster-Land	25	26	.	.
Fläming	57	61	3.786	4.137
Havelland	104	107	9.866	10.067
Lausitzer Seenland	52	51	6.587	6.574
Potsdam	16	17	985	986
Prignitz	46	46	3.645	3.371
Ruppiner Seenland	101	102	10.568	10.666
Seenland Oder-Spree	124	122	15.589	15.490
Spreewald	111	113	11.102	11.050
Uckermark	90	92	9.040	9.189
Mecklenburg-Vorpommern	**1.702**	**1.661**	**231.427**	**231.749**
Mecklenburgische Ostseeküste	308	309	52.172	52.941
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	260	261	42.322	42.359
Rügen/Hiddensee	442	429	49.365	49.475
Vorpommern	598	570	76.892	76.271
Westmecklenburg	94	92	10.676	10.703
Sachsen	**582**	**602**	**61.172**	**62.317**
Dresden	35	40	.	.
Chemnitz	9	9	.	.
Erzgebirge	126	129	10.602	10.157
Leipzig	32	36	.	.
Oberlausitz-Niederschlesien	124	131	14.025	14.998
Sächsische Schweiz	96	95	7.766	7.707
Sächsisches Burgen- und Heideland	89	90	9.736	10.002
Sächsisches Elbland	32	33	4.168	3.983
Vogtland	39	39	6.445	6.541
Sachsen-Anhalt	**325**	**333**	**38.626**	**39.045**
Altmark	34	36	4.649	4.984
Anhalt-Wittenberg	46	49	6.671	6.848
Halle, Saale, Unstrut	55	55	5.879	5.938
Harz und Harzvorland	134	135	12.598	12.481
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	56	58	8.829	8.794
Thüringen	**386**	**389**	**68.038**	**62.361**
Altenburger Land	k.A.	6	k.A.	723
Eichsfeld	k.A.	18	k.A.	1.139
Erfurt	k.A.	18	k.A.	1.489
Saaleland	k.A.	21	k.A.	2.256
Südharz Kyffhäuser	k.A.	28	k.A.	2.691
Thüringer Rhön	k.A.	29	k.A.	2.461
Thüringer Vogtland	k.A.	16	k.A.	1.137
Thüringer Wald	k.A.	175	k.A.	34.166
Weimar	k.A.	13	k.A.	841
Weimarer Land	k.A.	20	k.A.	2.844
Welterberegion Wartburg-Hainich	k.A.	45	k.A.	12.614

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistische Landesämter, TH momentan keine Daten auf Ebene der Reisegebiete

Übersicht 7: Airbnb-Einheiten

	2023	2024
Brandenburg	3.258	4.199
Mecklenburg-Vorpommern	11.875	18.004
Sachsen	6.075	7.676
Sachsen-Anhalt	2.367	3.291
Thüringen	2.434	3.086
Ostdeutschland	**26.008**	**36.256**
Deutschland	**128.169**	**173.777**

Quelle: dwif 2024, Daten: airDNA (Stand: Februar 2024)

Übersicht 8: Destinationsvergleich – Angebotskennzahlen (inkl. Camping)

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)	
	2023	Veränderung ggü. 2022 (%)	2023	Veränderung ggü. 2022 (%)	2023	Veränderung ggü. 2022 (in Schlafgelegenheiten)
Küste						
Ostdeutschland	1.219	+1,2	73.065	-0,5	59,9	-1,0
Deutschland	6.913	-2,0	659.827	-0,8	95,5	+1,2
Seenregion						
Ostdeutschland	2.188	0,0	184.024	+1,6	84,1	+1,3
Deutschland	4.632	0,0	332.833	+2,7	71,9	+1,9
Städte						
Ostdeutschland	1.642	+1,5	159.308	+4,3	97,0	+2,5
Deutschland	10.927	+0,9	1.255.379	+3,3	114,9	+2,7

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Übersicht 9: Destinationsvergleich – Nachfragekennzahlen (inkl. Camping)

	Ankünfte		Übernachtungen		Aufenthaltsdauer (Tage)	
	2023 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2022 (%)	2023 (Tsd.)	Veränderung ggü. 2022 (%)	2023	Veränderung ggü. 2022
Küste						
Ostdeutschland	5.921	+3,5	26.242	+0,8	4,4	-0,1
Deutschland	16.356	+4,1	73.239	+0,7	4,5	-0,1
Seenregion						
Ostdeutschland	5.962	+8,3	17.489	+4,9	2,9	-0,1
Deutschland	11.877	+8,7	35.720	+5,1	3,0	-0,1
Städte						
Ostdeutschland	10.985.013	+13,3	23.623.604	+10,6	2,2	-0,1
Deutschland	97.944.640	+16,6	208.215.638	+12,9	2,1	-0,1

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistische Landesämter sowie eigene Berechnungen

Übersicht 10: Besucherentwicklung Freizeitwirtschaft 2018 bis 2023 (Index 2018=100)

Kategorie		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ausflugsschiffe/Fähren	Ost-D	100	105,3	73,0	62,6	84,9	91,3
	gesamt	100	100,5	67,9	67,5	86,1	89,2
Bergbahnen	Ost-D	100	99,7	85,5	62,8	88,6	84,1
	gesamt	100	97,4	82,7	60,7	83,4	78,5
Burgen/Schlösser	Ost-D	100	102,7	59,6	46,7	84,0	93,1
	gesamt	100	103,0	58,2	48,1	87,0	95,7
Erlebnisbäder/Thermen	Ost-D	100	102,5	53,8	41,3	79,4	93,5
	gesamt	100	100,9	43,8	39,8	82,2	91,7
Freilichtmuseen/Besucherbergwerke	Ost-D	100	103,4	83,0	74,0	106,1	120,8
	gesamt	100	102,2	62,4	72,1	101,0	108,5
Freizeit-/Erlebniseinrichtungen	Ost-D	100	102,4	60,0	58,4	93,8	101,1
	gesamt	100	99,2	63,7	64,1	91,2	92,2
Kirchen	Ost-D	100	104,5	69,7	62,2	85,2	87,7
	gesamt	100	106,1	65,4	58,9	83,3	86,3
Landschaftsattraktionen	Ost-D	100	106,7	96,6	87,7	105,7	125,3
	gesamt	100	104,2	90,1	94,5	111,4	120,9
Museen/Ausstellungen	Ost-D	100	107,7	54,2	41,4	78,1	88,2
	gesamt	100	106,1	51,1	42,9	81,3	91,5
Naturinfozentren	Ost-D	100	102,4	85,4	72,6	88,2	139,8
	gesamt	100	107,3	67,3	62,8	88,6	114,9
Private Eisenbahnen	Ost-D	100	98,3	71,8	65,0	85,9	87,6
	gesamt	100	98,3	71,8	65,0	85,9	87,6
Stadtführungen	Ost-D	100	107,1	34,4	48,4	71,9	87,8
	gesamt	100	103,4	28,9	40,4	70,0	83,4
Zoos/Tierparks	Ost-D	100	108,5	93,5	88,8	109,0	109,6
	gesamt	100	106,1	88,2	95,2	109,3	107,5

Quelle: dwif 2024, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Übersicht 11: Besucherentwicklung nach Bundesländern 2018 bis 2023 (Index 2018=100)

Bundesland	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Brandenburg	100	104,0	53,3	50,3	85,5	93,3
Mecklenburg-Vorpommern	100	105,7	73,0	64,4	91,0	109,5
Sachsen	100	104,3	64,6	52,5	87,1	94,0
Sachsen-Anhalt	100	101,7	76,1	66,9	90,7	97,6
Thüringen	100	106,9	69,4	58,7	83,9	89,8
Ostdeutschland	**100**	**104,3**	**66,8**	**57,1**	**87,6**	**96,0**
Freizeitwirtschaft in allen erfassten Bundesländern	**100**	**102,4**	**61,1**	**58,3**	**89,0**	**94,7**

Quelle: dwif 2024, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

Hinweis: Die Entwicklungsraten 2023 ggü. 2019 der Indexdarstellung im Bereich Freizeitwirtschaft entsprechen nicht den Werten im Text, da der Kurzfristentwicklung eine andere Datenbasis zugrunde liegt als der Langfristentwicklung.

Übersicht 12: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2018, 2022 und 2023

	2018			2022			2023		
	Gast-gewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)	Gast-gewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)	Gast-gewerbe	alle Branchen	Anteil Gast-gewerbe (%)
BB	30.631	849.148	3,6	29.887	882.206	3,4	29.921	883.289	3,4
MV	37.422	574.586	6,5	38.176	584.373	6,5	37.304	581.066	6,4
SN	54.354	1.607.704	3,4	53.554	1.641.202	3,3	54.243	1.643.696	3,3
ST	23.907	799.074	3,0	23.976	804.195	3,0	23.820	799.075	3,0
TH	22.269	805.987	2,8	21.900	803.295	2,7	22.136	799.544	2,8
Ost-D	**168.583**	**4.636.499**	**3,6**	**167.514**	**4.715.271**	**3,6**	**167.424**	**4.706.670**	**3,6**
D	**1.083.683**	**32.870.228**	**3,3**	**1.061.802**	**34.445.087**	**3,1**	**1.095.616**	**34.709.056**	**3,2**

Quelle: dwif 2024, Daten: Bundesagentur für Arbeit (BB: Brandenburg, MV: Mecklenburg-Vorpommern, SN: Sachsen, ST: Sachsen-Anhalt, TH: Thüringen, D: Deutschland)

Übersicht 13: Reale Umsatzentwicklung im ostdeutschen Gastgewerbe

	Veränderung ggü. Vorjahr (%)					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Brandenburg						
Gastgewerbe	-0,8	2,4	-30,4	-5,8	51,3	-5,5
Beherbergung	-0,4	3,1	-38,1	-4,3	36,0	-4,2
Gastronomie	-1,1	1,9	-26,2	-6,5	56,0	-6,3
Mecklenburg-Vorpommern						
Gastgewerbe	-0,1	1,7	-23,0	-3,1	21,3	-0,2
Beherbergung	1,5	1,5	-24,2	0,2	23,8	-0,6
Gastronomie	-2,6	2,2	-20,9	-8,9	19,1	0,4
Sachsen						
Gastgewerbe	1,1	1,6	-33,8	-9,7	35,3	4,9
Beherbergung	1,8	-0,4	-41,5	-13,6	55,7	7,4
Gastronomie	0,6	2,8	-29,3	-7,9	28,5	3,5
Sachsen-Anhalt						
Gastgewerbe	2,0	3,0	-31,9	-5,6	26,6	-2,3
Beherbergung	-1,7	3,3	-38,5	0,3	54,1	-2,8
Gastronomie	3,8	2,9	-27,4	-9,2	21,3	-2,1
Thüringen						
Gastgewerbe	-2,7	-1,9	-35,3	-0,9	20,0	2,7
Beherbergung	-0,9	-0,3	-40,1	-2,8	31,9	15,3
Gastronomie	-3,7	-2,8	-32,3	0,2	17,0	-4,1
Deutschland						
Gastgewerbe	1,0	0,6	-38,9	-2,3	45,1	1,1
Beherbergung	1,4	0,5	-45,8	1,3	64,0	4,5
Gastronomie	0,7	0,6	-35,0	-4,0	38,7	-0,8

Quelle: dwif 2024, Daten: Statistisches Bundesamt

Übersicht 14: Situation und Entwicklung nach Betriebstypen auf Bundesebene

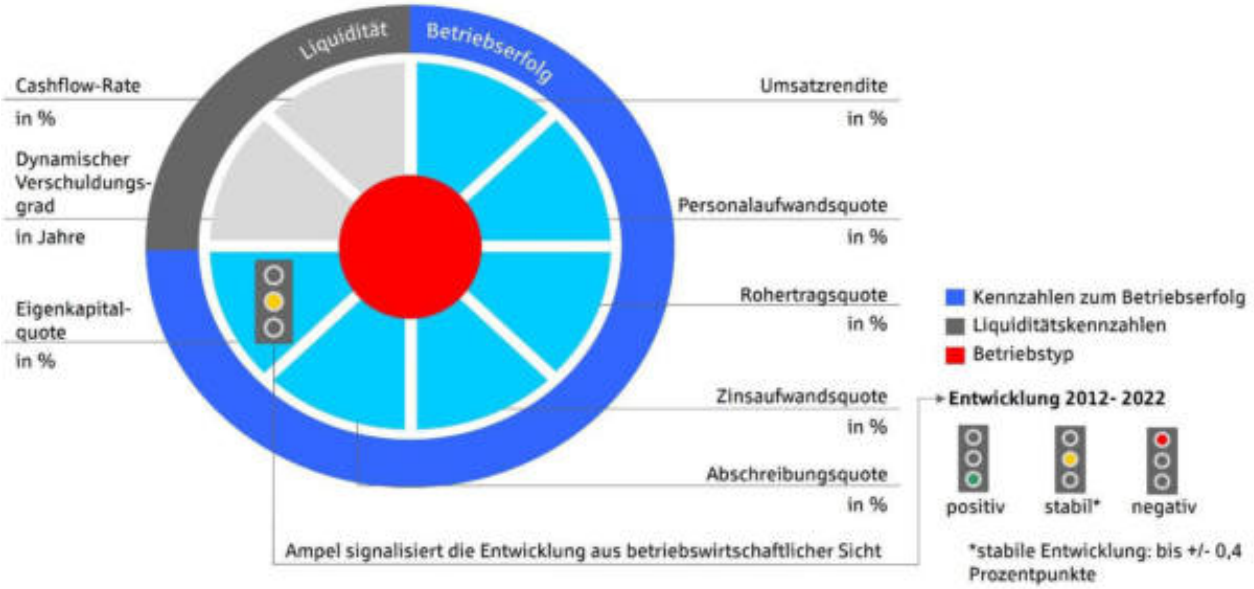
Eine betriebstypenbezogene Analyse ermöglicht einen besseren Vergleich als die Auswertung der Kennzahlen nach Bundesländern. Die einzelnen Betriebe profitieren, da sie sich direkt mit den Kennzahlen anderer messen können. Die langfristige Betrachtung von 2012 bis 2022 bietet darüber hinaus eine gute Potenzialeinschätzung für den jeweiligen Betriebstyp.[1]

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

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

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

Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern[2]



Quelle: dwif 2024

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

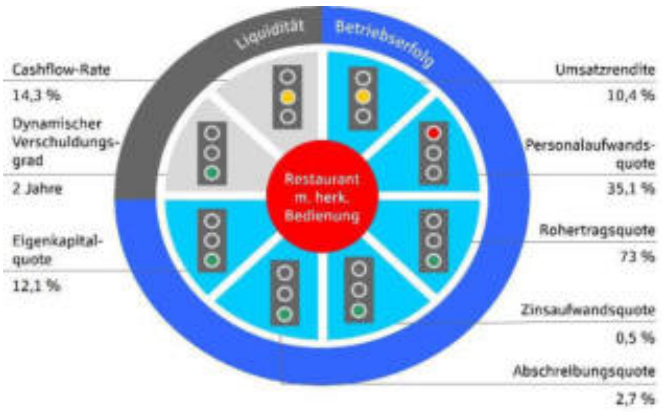
[2] Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv bewertet werden und weniger Abschreibungen negativ.

Restaurant mit herkömmlicher Bedienung

Zusammenfassung
- Die Anzahl der Betriebe nimmt kontinuierlich ab, während der Umsatz gleichzeitig steigt. Ein leicht steigender Marktanteil verstärkt zusätzlich den Prozess der Marktkonzentration.
- Nach der Corona-Pandemie führen steigende Eigenkapital- und Rohertragsquoten zu einer erneuten Stärkung der finanziellen Stabilität und Flexibilität der Betriebe.
- Parallel zur höheren Eigenkapitalquote entwickelte sich der dynamische Verschuldungsgrad in eine positive Richtung. Die Schuldentilgungsfähigkeit stieg insgesamt an.

Fakten[3]	2012	2020	2022
Betriebe	72.719	62.634	61.465
Ø- Umsatz pro Betrieb	254.435 €	284.211 €	465.110 €
Marktanteil am Gastgewerbe[4]	26,9%	27,9%	28,5%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie[5]	41,2%	40,4%	43%

Quelle: dwif 2024, Daten: DSV 2024, Statistisches Bundesamt 2024



Der Trend zur schrumpfenden Anzahl der Betriebe hat sich in den letzten zehn Jahren (2012 bis 2022) kontinuierlich fortgesetzt (-15,5 Prozent). Im Vergleich zu den Vorjahren waren die Rückgänge verhaltener. Der Umsatz pro Betriebe entwickelt sich jedoch in die andere Richtung: Dieser hat sich innerhalb von 10 Jahren fast verdoppelt und vom Corona-Pandemie Tief erholt.

Nachdem die Gewinnmarge (Umsatzrendite) der Restaurants mit herkömmlicher Bedienung bis 2020 eine steigende Tendenz verzeichnete (+ 0,4 Prozent) und auch der Cashflow sich positiv auf 19 Prozent erhöhte, erlebten diese im Jahr 2022 jedoch einen signifikanten Rückgang. Der unternehmerische Handlungsspielraum verkleinerte sich, nachdem Cashflow und Umsatzrendite auf 10 Jahre alte Werte zurückfielen von jeweils unter 15 Prozent. Kostentreiber bleiben weiterhin die Personalkosten. Diese sind langfristig um insgesamt 7 Prozent gestiegen. Dagegen ist der Aufwand für Miete – der nächstgrößere Kostenfaktor – langfristig um nur 0,6 Prozent gewachsen. Die Rohertragsrate ist kontinuierlich von 2012 bis 2020 um insgesamt 5,8 Prozent gestiegen, was mit einer Reduktion der Warenaufwendungen gleichzusetzten ist. Seit 2020 ist diese unter anderem aufgrund der hohen Inflationsraten und damit verbundenen Kostensteigerungen nun jedoch wieder rückläufig (-2 Prozent). Allgemein betrachtet scheinen Betriebe allerdings ihre Preise den generellen Preiserhöhungen von Arbeitskräften oder Rohstoffen angepasst zu haben. Leicht gesunken sind Aufwendungen für Zinsen (-0,8 Prozent) und Abschreibungen (-0,5 Prozent). Eine ähnliche Entwicklung spiegelt auch die Eigenkapitalquote wider. Mit 12,1 Prozentpunkten Wachstum innerhalb von 10 Jahren und einem deutlich über dem vor Corona-Pandemie liegenden Wert, bleibt festzuhalten, dass die Betriebe trotz Krisenzeiten einen guten Puffer aufbauen konnten. Sie scheinen somit in einer vorteilhaften Bonitätslage gewesen zu sein, um Investitionen zu tätigen, wie der Anstieg der Investitionsquote auf 3,5 Prozent im Jahr 2021 zeigte.

3 Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2012, 2020 und 2022.
4 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.
5 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

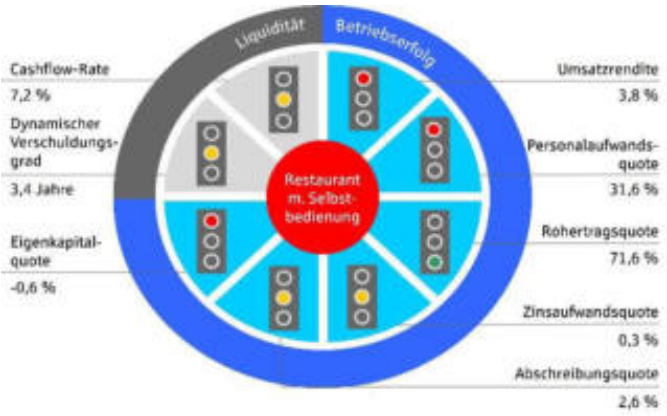
Restaurant mit Selbstbedienung

Zusammenfassung

- Trotz einer soliden Steigerung der Umsätze und einem minimalen Anstieg der Betriebszahlen ist der Marktanteil dieses Betriebstyps gesunken.
- Weiterhin sind Liquiditätsprobleme sichtbar. Eine erneut sinkende Cash-Flow-Rate vergrößert den Abstand zu anderen Betriebstypen.
- Trotz solider Leistungsfähigkeit der Betriebe gibt die im Median negative Eigenkapitalquote ein Warnsignal.

Fakten[6]	2012	2020	2022
Betriebe	2.521	2.456	2.567
Ø- Umsatz pro Betrieb	1.732.774€	1.850.446€	2.026.812€
Marktanteil am Gastgewerbe[7]	6,4%	7,1%	5,2%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie[8]	9,7%	10,3%	7,8%

Quelle: dwif 2024, Daten: DSV 2024, Statistisches Bundesamt 2024



Nach einem Rückgang der Betriebszahlen auf bis zu 2.377 im Jahre 2021, stiegen diese minimal erstmalig wieder. Gleichzeitig sanken die Marktanteile im Gastgewerbe im Vergleich zu vor 10 Jahren um 1,2 Prozent und innerhalb der Gastronomie um 1,9 Prozent. Die Umsätze der Restaurants mit Selbstbedienung haben sich mittelfristig nicht, wie bei anderen Betriebstypen, erhöht. Langfristig fand mit einem Plus von 17 Prozent eine gute Steigerung statt.

Nachdem Restaurants mit Selbstbedienung während der Corona-Pandemie stark durch das Außer-Haus-Geschäft profitierten, klingt die Finanzleistung wieder ab und fällt auf Werte der Vorkrisenzeit. Rückblickend ist bei der Umsatzrendite eine Regression zu vermerken (-1 Prozent). Wie auch bei den anderen Betriebstypen, sind auch hier die Personalkosten unter anderem als Folge der marktbedingten Preissteigerungen langfristig betrachtet um 2,2 Prozent gestiegen. Mittelfristig gesehen bleiben sie jedoch stabil. Die ebenfalls bedeutsamen Aufwendungen für Mieten haben sich im langfristigen Kontext von 10 Jahren sogar rückläufig entwickelt (-2,3 Prozent).

Resultierend aus Verlusten in Krisenzeiten hat sich nicht nur das Eigenkapital innerhalb von 10 Jahren um 0,6 Prozent verringert, sondern auch die Anlagendeckung um 10 Prozent.

Allgemein betrachtet, zeigt die solide Entwicklung der Rohertragsrate ein gutes Kostenmanagement bei diesem Betriebstyp. Da hierunter viele Systemgastronomiebetriebe fallen, ist das keine Überraschung. Insgesamt fällt sowohl die Gewinnmarge als auch die Cash-Flow-Rate zurück. Die negative Eigenkapitalquote verdeutlicht die tendenziell negative Entwicklung.

6 Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2012, 2020 und 2022.
7 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.
8 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

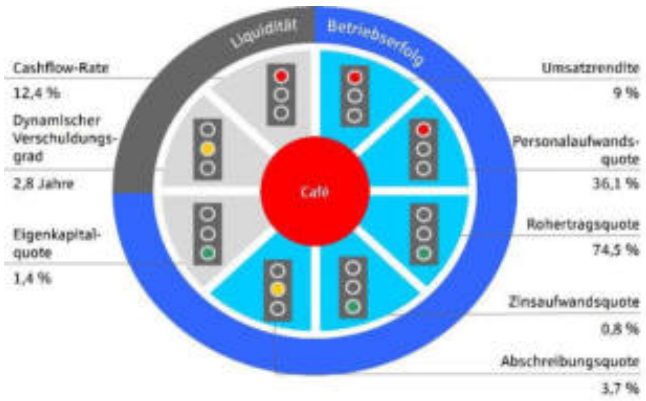
Café

Zusammenfassung

- Nach einer Konsolidierungsphase zu Pandemiezeiten ist die Betriebszahlerstmals wieder minimal gestiegen. Die Betriebe konnten zudem die Umsätze steigern.
- Hohe Betriebskosten und eine geringe Eigenkapitalquote verschlechtern die finanzielle Sicherheit der Betriebe.
- Die Gewinnmarge und Innenfinanzierungskraft ist langfristig gesunken.

Fakten[9]	2012	2020	2022
Betriebe	11.043	10.603	10.679
Ø- Umsatz pro Betrieb	202.511€	214.523€	300.500€
Marktanteil am Gastgewerbe[10]	3,3%	3,6%	3,2%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie[11]	5,0%	5,2%	4,8%

Quelle: dwif 2024, Daten: DSV 2024, Statistisches Bundesamt 2024



Angesichts einer rückläufigen Anzahl von Betrieben und einem sinkenden durchschnittlichen Umsatz pro Betrieb in den Jahren 2020 und 2021 stehen Cafés im Jahr 2022 trotz einer erneuten Zunahme der Umsätze vor weiterhin herausfordernden Bedingungen. Die Marktanteile verringerten sich und auch die Cash-Flow Rate und Umsatzrendite sinken 2022 stark im Vergleich zum Vorjahr. Langfristig betrachtet sank die Cash-Flow-Rate von 2012 auf 2022 um minus 1,7 Prozent.

Entsprechend der Entwicklung bei anderen Betriebstypen verzeichnen auch hier die Betriebe bei den Personalkosten eine kontinuierliche Zunahme. Mit einem Anteil von 36,1 Prozent erreichen sie nicht nur den höchsten Wert innerhalb eines Zeitraums von 10 Jahren, sondern liegen auch im Vergleich zu den anderen Betriebstypen an der Spitze. Nachdem die Investitionsbereitschaft innerhalb der Pandemiejahre gestiegen war, ist sie im Jahr 2022 wieder auf 2,5 Prozent gesunken, sprich um minus 1 Prozent zum Vorjahr.

Auch wenn der dynamische Verschuldungsgrad innerhalb von 10 Jahren um lediglich 0,1 Prozent gestiegen ist und sich solide entwickelt, liegt er immerhin 2022 bei einem Höchstwert von 2,8 Jahre. Des Weiteren ist die Anlagendeckung auf 42,6 Prozent gesunken, nachdem sie vor 10 Jahren bereits bei 50 Prozent lag. Dies kann beides in Verbindung zu den verstärkten vergangenen Investitionstätigkeiten der Betriebe gesetzt werden. Die Eigenkapitalquote ist nach einem plötzlichen Anstieg auf 9,2 Prozent im Jahr 2020 nun wieder auf 1,4 Prozent abgefallen und lieg weit unter dem Gastronomiedurchschnitt von 8,2 Prozent im Jahr 2022. Die starken Schwankungen der Eigenkapitalquote zwischen 2012 und 2022, zeigen wie stark die häufig kleinen Betriebe von den Schwankungen der Nachfrage betroffen sein können.

9 Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2012, 2020 und 2022.
10 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.
11 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

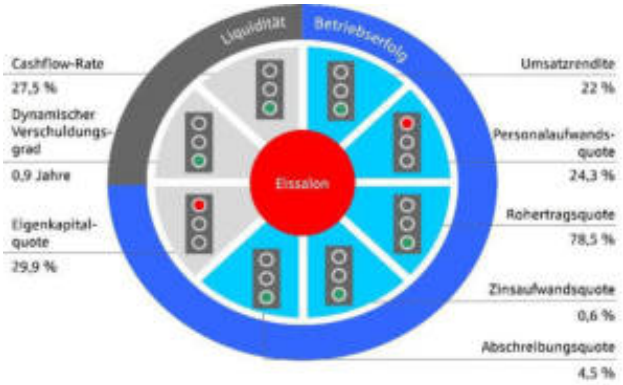
Eissalon

Zusammenfassung

- Abwärtstrend schreitet fort: Weniger Betriebe und ein verringerter Marktanteil. Dafür leicht steigende Umsätze.
- Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen zeigen eine positive Entwicklung.
- Verbesserte Innenfinanzierungskraft unterstütze die Investitionsbereitschaft.

Fakten[12]	2012	2020	2022
Betriebe	5.771	5.138	4.913
Ø- Umsatz pro Betrieb	188.313€	201.623€	283.185€
Marktanteil am Gastgewerbe[13]	1,6%	1,6%	1,4%
Marktanteil innerhalb der Gastronomie[14]	2,4%	2,4%	2,0%

Quelle: dwif 2024, Daten: DSV 2024, Statistisches Bundesamt 2024



Innerhalb der letzten zehn Jahre (2012 bis 2022) hat sich die Anzahl der Eissalons um circa 850 Betriebe (-15 Prozent) verringert. Der kontinuierliche Trend zu weniger Bertrieben spiegelt sich ebenfalls in den Marktanteilen wider. Dafür ist der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb kurzfristig gestiegen und liegt im Jahr 2022 sogar über dem Vor-Pandemie Wert. Parallel dazu zeigt sich eine fortlaufende Verbesserung der Liquidität. Seit 2012 hat sich die Cash-Flow-Rate um 5,8 Prozent gesteigert und auch die Entwicklung der Umsatzrendite fällt mit einem Plus von 5,7 Prozent positiv aus. Beide Werte liegen im Betriebstypenvergleich an der Spitze und auch der dynamische Verschuldungsgrad von 0,9 Prozent ist vielversprechend.

Bei den Eissalons machen auch die Personalkosten keinen Halt und steigen langfristig um 1,4 Prozent seit 2012. Dennoch bleiben sie im Betriebstypenvergleich generell niedrig. Aufwendungen für Mieten sind erstmalig im Jahr 2022 wieder rückläufig, halten sich aber im Gastronomiegewerbe vergleichsweise auf hohen 9,5 Prozent.

Die Investitionsquote ist mit leichten kurzfristigen Schwankungen langfristig stabil geblieben. Wie ebenfalls bei allen anderen Betriebstypen, wurde während der Pandemie 2021 viel investiert. Dieser Wert ist 2022 im Vergleich zum Vorjahr um 1,2 Prozent gesunken. Parallel dazu verhält sich die Abschreibungsquote und ist im Zusammenspiel dazu ebenso im Jahr 2021 auf 6,4 Prozent gestiegen und nun wieder um circa 2 Prozent im Jahr 2022 gesunken.

Der Ausbau der Eigenkapitaldecke hat auch im Jahr 2022 weiter stattgefunden. Um 10,8 Prozent ist diese innerhalb eines Jahres von 2021 auf 2022 gestiegen. In einem Rückblick über zehn Jahre ist sogar ein Anstieg von 29,9 Prozent zu vermerken. Dies bietet den Betrieben weiterhin genügend Spielraum, um ihre Qualität auszubauen und gegebenenfalls trotz geringer Marktanteile ihre Umsätze zu stärken.

12 Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2012, 2020 und 2022.
13 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.
14 Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

Übersicht 15: Definitionen der EBIL-Kennzahlen

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 =	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Rohertragsquote =	$\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.
Zinsaufwandsquote =	$\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Zinsaufwand 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-Sachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.
Mietaufwandsquote =	$\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100$	→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.
Anlagendeckung =	$\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen + Unterbilanz}} \times 100$	→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).
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. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.
Dynamischer Verschuldungsgrad =	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow (vor Steuern)}} \times 100$	→ 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 =	$\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	→ 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 2024

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

Kennzahl / Betriebstyp	2012	2017	2021	2022	2022 1. Quartil	2022 3. Quartil	Veränderung 2012/22 (%-Punkte)	Veränderung 2021/22 (%-Punkte)
Cash-Flow-Rate								
Beherbergung	15,1	15,7	20,1	14,4	4,6	26,4	-0,7	-5,7
Hotels	12,9	13,4	18,8	12,6	4,0	24,1	-0,3	-6,2
Hotels garnis	20,7	22	23,1	18,9	7,5	32,8	-1,8	-4,2
Gasthöfe	17,1	17,2	21,7	15,5	5,7	23,6	-1,6	-6,2
Pensionen	26,7	30,7	30,1	22,6	6,2	37,0	-4,1	-7,5
Gastronomie	13,7	14,2	17,2	12,4	4,8	21,8	-1,3	-4,8
Restaurant m. herk. Bedienung	14,4	15,3	19,0	14,3	5,6	23,4	-0,1	-4,7
Restaurant m. SB	7,3	8	9,1	7,2	3,7	12,6	-0,1	-1,9
Cafés	14,1	14,1	16,2	12,4	4,2	20,2	-1,7	-3,8
Eissalons	21,7	21,5	22,8	27,5	21,9	35,9	5,8	4,7
Umsatzrentabilität								
Beherbergung	8,3	9,5	12,0	8,5	-0,1	18,8	0,2	-3,5
Hotels	6,5	7,8	10,8	7,0	-0,6	16,7	0,5	-3,8
Hotels garnis	12,1	15,6	14,5	12,7	1,4	23,0	0,6	-1,8
Gasthöfe	10,6	11,9	14,6	11,5	2,8	17,8	0,9	-3,1
Pensionen	16,4	20,9	20,2	13,2	1,4	28,1	-3,2	-7,0
Gastronomie	10,0	10,8	12,9	8,9	1,3	18,7	-1,1	-4,0
Restaurant m. herk. Bedienung	10,6	11,8	14,6	10,4	1,9	20,0	-0,2	-4,2
Restaurant m. SB	4,8	4,9	5,3	3,8	0,6	9,7	-1,0	-1,5
Cafés	9,7	10,2	11,7	9,0	0,9	16,8	-0,7	-2,7
Eissalons	16,3	16,0	15,6	22,0	19,1	30,4	5,7	6,4
Rohertragsquote								
Beherbergung	83,2	85,2	89,0	87,2	81,8	93,4	4,0	-1,8
Hotels	83,4	84,9	88,6	86,5	81,9	91,8	3,1	-2,1
Hotels garnis	92,4	92,9	94,5	93,6	88,6	96,4	1,2	-0.9
Gasthöfe	72,2	74,4	79,3	78,9	72,8	81,9	6,7	-0,4
Pensionen	88,1	89,6	92,3	89,1	83,2	98,9	1,0	-3,2
Gastronomie	69,8	71,7	74,7	72,7	69,5	76,9	2,9	-2,0
Restaurant m. herk. Bedienung	69,2	70,9	74,9	73,0	68,9	77,1	3,8	-1,9
Restaurant m. SB	69,7	72,3	73,2	71,6	70,2	74,3	1,9	-1,6
Cafés	72,4	73,4	76,8	74,5	69,6	79,0	2,1	-2,3
Eissalons	75,2	76,7	77,4	78,5	74,5	81,3	3,3	1,1
Personalaufwandsquote								
Beherbergung	27,9	31,8	30,2	33,4	23,1	41,5	5,5	3,2
Hotels	30,6	33,7	32,1	35,1	24,8	42,1	4,5	3,0
Hotels garnis	22,4	24,3	21,7	25,6	18,0	33,7	3,2	3,9
Gasthöfe	26,3	32,6	31,7	35,0	27,9	40,9	8,7	3,3
Pensionen	15,7	19,5	20,2	24,2	12,9	37,5	8,5	4,0
Gastronomie	28,3	32,6	32,2	34,0	27,8	40,6	5,7	2,8
Restaurant m. herk. Bedienung	28,1	32,7	32,2	35,1	28,0	41,6	7,0	3,9
Restaurant m. SB	29,4	31,7	31,3	31,6	28,1	35,7	2,2	0,3
Cafés	30,1	34,9	33,6	36,1	26,7	45,4	6,0	2,5
Eissalons	22,9	28,9	24,4	24,3	15,0	36,4	1,4	-0,1
Abschreibungsquote								
Beherbergung	6,0	5,9	7,0	5,1	2,3	9,8	-0,9	-1,9
Hotels	5,9	4,9	6,6	4,8	2,2	9,1	-1,1	-1,8
Hotels garnis	6,6	5,7	8,6	6,8	2,8	12,3	0,2	-1,8
Gasthöfe	5,1	4,1	6,6	4,6	2,2	6,8	-0,5	-2,0
Pensionen	10,2	8,5	10,0	7,5	3,9	14,7	-2,7	-2,5
Gastronomie	3,2	2,7	3,9	2,8	1,6	4,7	-0,4	-1,1
Restaurant m. herk. Bedienung	3,2	2,7	3,9	2,7	1,4	4,9	-0,5	-1,2
Restaurant m. SB	2,4	2,4	3,2	2,6	2,0	3,9	0,2	-0,6
Cafés	3,6	3,5	5,0	3,7	1,7	6,3	0,1	-1,3
Eissalons	5,8	4,6	6,4	4,5	2,8	5,5	-1,3	-1,9

Quelle: dwif 2024, Daten: DSV 2024 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

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

Kennzahl / Betriebstyp	2012	2017	2021	2022	2022 1. Quartil	2022 3. Quartil	Veränderung 2012/22 (%-Punkte)	Veränderung 2021/22 (%-Punkte)
Zinsaufwandsquote								
Beherbergung	3,2	1,8	1,7	1,2	0,4	3,3	-2,0	-0,5
Hotels	3,1	1,7	1,6	1,1	0,3	2,9	-2,0	-0,5
Hotels garnis	3,4	2,1	2,6	2,3	0,5	5,1	-1,1	-0,3
Gasthöfe	3,1	1,7	1,5	0,9	0,3	1,9	-2,2	-0,6
Pensionen	6,5	3,0	2,7	2,6	1,1	3,6	-3,9	-0,1
Gastronomie	1,2	0,7	0,7	0,4	0,2	1,0	-0,8	-0,3
Restaurant m. herk. Bedienung	1,3	0,7	0,7	0,5	0,2	1,2	-0,8	-0,2
Restaurant m. SB	0,6	0,4	0,4	0,3	0,1	0,5	-0,3	-0,1
Cafés	1,3	0,8	0,8	0,8	0,3	1,5	-0,5	0,0
Eissalons	2,1	1,0	1,2	0,6	0,2	0,9	-1,5	-0,6
Investitionsquote								
Beherbergung	2,3	2,2	3,7	2,3	0,6	7,4	0,0	-1,4
Hotels	2,2	2,3	3,8	2,5	0,7	7,5	0,3	-1,3
Hotels garnis	2,6	2,1	2,6	2,1	0,5	7,2	-0,5	-0,5
Gasthöfe	2,1	1,9	5,1	2,3	1,1	6,7	0,2	-2,8
Pensionen	2,8	2,9	3,4	4,7	0,8	10,0	1,9	1,3
Gastronomie	1,2	1,4	3,3	1,4	0,4	4,5	0,2	-1,9
Restaurant m. herk. Bedienung	1,3	1,4	3,5	1,6	0,5	5,0	0,3	-1,9
Restaurant m. SB	0,8	1,2	2,6	0,7	0,4	2,0	-0,1	-1,9
Cafés	1,2	1,7	3,5	2,5	0,6	9,0	1,3	-1,0
Eissalons	1,5	2,3	3,7	2,5	0,5	5,1	1,0	-1,2
Anlagendeckung								
Beherbergung	72,1	70,2	74,3	70,9	31,6	104,3	-1,2	-3,4
Hotels	71,9	69,7	74,0	69,7	32,4	105,9	-2,2	-4,3
Hotels garnis	78,1	77,5	73,3	71,6	31,9	101,8	-6,5	-1,7
Gasthöfe	66,2	58,4	79,9	62,0	21,9	100,6	-4,2	-17,9
Pensionen	78,7	73,8	80,6	76,6	69,2	101,9	-2,1	-4,0
Gastronomie	48,7	45,5	57,1	50,3	6,8	112,1	1,6	-6,8
Restaurant m. herk. Bedienung	50,3	47,8	62,2	61,5	9,7	122,9	11,2	-0,7
Restaurant m. SB	32,4	28,1	30,4	22,4	0,1	67,9	-10,0	-8,0
Cafés	50,0	43,5	60,1	42,6	2,9	106,0	-7,4	-17,5
Eissalons	47,7	40,4	44,8	66,9	39,8	130,6	19,2	22,1
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Beherbergung	6,0	4,1	4,4	4,7	2,2	9,2	-1,3	0,3
Hotels	6,7	4,6	4,5	4,9	2,5	9,5	-1,8	0,4
Hotels garnis	5,3	3,2	4,7	4,8	1,7	10,0	-0,5	0,1
Gasthöfe	4,9	3,3	3,7	3,2	1,4	5,0	-1,7	-0,5
Pensionen	5,5	3,6	3,9	3,1	1,9	4,2	-2,4	-0,8
Gastronomie	2,9	2,0	2,3	2,3	1,0	5,4	-0,6	0,0
Restaurant m. herk. Bedienung	2,9	1,9	2,2	2,0	0,9	5,1	-0,9	-0,2
Restaurant m. SB	3,5	3,0	3,1	3,4	1,7	5,9	-0,1	0,3
Cafés	2,7	2,0	1,9	2,8	1,1	6,1	0,1	0,9
Eissalons	2,2	1,9	2,4	0,9	0,5	2,3	-1,3	1,5
Eigenkapitalquote								
Beherbergung	5,3	12,5	14,0	14,2	-5,8	41,4	8,9	0,2
Hotels	5,7	12,3	14,5	15,4	-5,3	39,1	9,7	0,9
Hotels garnis	9,5	18,1	9,0	11,0	-4,5	42,7	1,5	2,0
Gasthöfe	0,0	3,1	16,5	5,6	-17,7	47,4	5,6	-10,9
Pensionen	7,1	17,1	22,4	43,5	3,4	60,3	36,4	21,1
Gastronomie	0,0	2,2	8,5	8,2	-25,3	38,3	8,2	-0,3
Restaurant m. herk. Bedienung	0,0	2,9	10,3	12,1	-18,8	39,8	12,1	1,8
Restaurant m. SB	0,0	1,2	0,9	-0,6	-31,7	24,9	-0,6	-1,5
Cafés	0,0	-1,4	5,0	1,4	-46,3	41,3	1,4	-3,6
Eissalons	0,0	1,3	10,1	29,9	5,2	58,4	29,9	19,8

Quelle: dwif 2024, Daten: DSV 2024 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

Übersicht 18: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern im Vergleich

Kennzahl / Bundesland	2012	2017	2021	2022	2022 1. Quartil	2022 3. Quartil	Veränderung 2012/22 (%-Punkte)	Veränderung 2021/22 (%-Punkte)
Umsatzrendite								
Brandenburg	10,1	7,7	10	4,8	-4,1	13,4	-52,5	-52,0
Mecklenburg-Vorpommern	9,7	11,7	21,3	13,8	3,6	24,1	42,3	-35,2
Sachsen	4,6	4	11,4	4,4	-2,9	10,7	-4,3	-61,4
Sachsen-Anhalt	6,3	0,5	4,3	3,2	-1,5	6,0	-49,2	-25,6
Thüringen	3,2	7,7	7,5	7,5	-10,1	12,8	134,4	0,0
Ostdeutschland	7,1	7,0	12,5	7,1	-2,6	14,1	-0,4	-43,3
Deutschland	8,3	9,1	12	8,5	-0,1	18,8	2,4	-29,2
Cash-Flow-Rate								
Brandenburg	11,2	13,1	16,3	10,5	5,3	18,1	-6,2	-35,6
Mecklenburg-Vorpommern	20,2	21,8	28,5	23,6	7,0	29,4	16,8	-17,2
Sachsen	11	8,2	18,7	10,1	3,5	17,2	-8,2	-46,0
Sachsen-Anhalt	10,6	9,8	13,3	9,3	4,2	16,1	-12,3	-30,1
Thüringen	11	16,2	13,8	13,1	-1,7	27,1	19,1	-5,1
Ostdeutschland	14,1	14,8	26,2	13,8	3,8	21,8	-2,0	-47,3
Deutschland	15,1	15,7	20,1	14,4	4,6	26,4	-4,6	-28,4
Investitionsquote								
Brandenburg	2,2	2,8	5,1	3,0	1,4	16,6	36,4	-41,2
Mecklenburg-Vorpommern	1,7	2,6	4,7	5,9	2,0	10,9	247,1	25,5
Sachsen	2,4	1,8	3,3	2,0	0,4	9,2	-16,7	-39,4
Sachsen-Anhalt	2,7	2,9	2,5	3,4	1,9	7,6	25,9	36,0
Thüringen	2,2	2,1	4,6	3,7	1,3	12,7	68,2	-19,6
Ostdeutschland	2,2	2,4	4,1	3,6	1,3	11,2	66,7	-12,0
Deutschland	2,3	2,2	3,7	2,3	0,6	7,4	0,0	-37,8
Personalaufwandsquote								
Brandenburg	29,5	33,3	36,4	42,5	35,0	48,3	44,1	16,8
Mecklenburg-Vorpommern	25,4	31,6	29,6	31,8	24,8	39,8	25,2	7,4
Sachsen	33,2	38,5	36,4	42,5	31,0	47,3	28,0	16,8
Sachsen-Anhalt	32,6	37,9	38,8	41,0	36,3	42,8	25,8	5,7
Thüringen	32,1	34,4	32,8	36,1	26,4	49,3	12,5	10,1
Ostdeutschland	29,8	34,9	34,0	38,6	30,1	45,4	29,3	13,7
Deutschland	2,3	2,2	3,7	2,3	0,6	7,4	0,0	-37,8
Eigenkapital								
Brandenburg	9,4	9,1	13,1	13,3	5,7	22,6	41,5	1,5
Mecklenburg-Vorpommern	5,8	9,8	18	20,9	-14,5	45,2	260,3	16,1
Sachsen	7,6	15,2	22,1	35,3	6,8	59,3	364,5	59,7
Sachsen-Anhalt	7,8	15,9	26,4	33,0	7,7	44,2	323,1	25,0
Thüringen	4,8	12,6	15,1	27,7	-7,1	100,0	477,1	83,4
Ostdeutschland	6,9	12,5	19,0	26,6	-0,8	54,8	285,3	40,3
Deutschland	3,4	14,0	22,7	20,4	2,9	37,9	493,5	-10,1
Mietaufwandsquote								
Brandenburg	1,9	1	1,5	0,7	0,4	2,5	-63,2	-53,3
Mecklenburg-Vorpommern	1,2	1,8	4,5	5,3	3,1	14,0	341,7	17,8

Sachsen	1,9	3	4,6	3,1	1,1	12,1	63,2	-32,6
Sachsen-Anhalt	1,6	3,2	2,9	k.A.	k.A.	k.A.	-100,0	-100,0
Thüringen	1,5	3,2	11,7	k.A.	k.A.	k.A.	-100,0	-100,0
Ostdeutschland	1,6	2,5	5,4	2,3	1,1	7,2	45,2	-57,5
Deutschland	2,6	5,8	9,6	8,9	1,6	18,6	242,3	-7,3
Dynamischer Verschuldungsgrad								
Brandenburg	7,2	6,1	6,6	6,6	4,6	19,7	k. A.	0,0
Mecklenburg-Vorpommern	7,9	5,1	4,3	5,3	3,5	11,1	k. A.	23,3
Sachsen	7,7	5,7	4,2	5,5	2,1	11,0	k. A.	31,0
Sachsen-Anhalt	8,8	7,3	5,9	5,2	3,7	10,9	k. A.	-11,9
Thüringen	9,2	5,6	4	k.A.	k.A.	k.A.	k. A.	-100,0
Ostdeutschland	8,1	5,8	4,7	4,6	2,7	10,5	k. A.	-1,3
Deutschland	6	4,1	4,4	4,7	2,2	9,2	k. A.	6,8

Quelle: dwif 2024, Daten: DSV 2024 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

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

	2024	Veränderung ggü. 2023
Brandenburg	**86,0**	**0,3**
Barnimer Land	83,6	0,5
Dahme-Seenland	81,0	-0,1
Elbe-Elster-Land	88,0	0,0
Fläming	85,8	0,7
Havelland	86,2	1,5
Lausitzer Seenland	86,3	-0,8
Potsdam	82,9	1,6
Prignitz	85,1	-1,2
Ruppiner Seenland	85,2	0,3
Seenland Oder-Spree	85,7	-0,1
Spreewald	88,1	0,4
Uckermark	88,8	0,3
Mecklenburg-Vorpommern	**85,8**	**0,4**
Mecklenburgische Ostseeküste	84,5	0,1
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	86,6	0,6
Rügen/Hiddensee	86,4	0,3
Vorpommern	86,0	0,6
Westmecklenburg	84,9	0,7
Sachsen	**87,3**	**0,1**
Chemnitz	84,4	0,2
Dresden	83,6	-0,3
Erzgebirge	88,5	0,1
Leipzig	81,6	-0,2
Oberlausitz-Niederschlesien	88,0	-0,3
Sächsische Schweiz	89,8	0,4
Sächsisches Burgen- und Heideland	86,5	1,3
Sächsisches Elbland	88,3	0,1
Vogtland	87,5	0,5
Sachsen-Anhalt	**85,8**	**0,2**
Altmark	87,2	0,4
Anhalt-Wittenberg	85,5	-0,3
Halle, Saale-Unstrut	84,4	-0,5
Harz und Harzvorland	86,4	0,3
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	85,2	0,7
Thüringen	**85,2**	**-0,3**
Altenburger Land	85,1	-0,5
Eichsfeld	87,7	-0,4
Erfurt	81,3	-0,2
Saaleland	83,2	-0,2
Südharz Kyffhäuser	85,1	-1,4
Thüringer Rhön	89,3	1,3
Thüringer Vogtland	85,8	-0,6
Thüringer Wald	86,2	-0,5
Weimar	83,4	0,5
Weimarer Land	81,7	-1,7
Welterberegion Wartburg-Hainich	85,1	0,5

Quelle: dwif 2024, Daten: TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Übersicht 20: TrustScore Kategoriewerte nach Bundesländern 2024 (Skala 0 bis 100 Punkte)

Kategorien	Branden-burg	Mecklen-burg-Vorpom-mern	Sachsen	Sachsen-Anhalt	Thüringen	Ost-deutsch-land	Deutsch-land
Zimmer	76,2	75,3	79,0	75,2	75,9	76,6	77,9
Essen & Trinken	80,7	80,4	82,0	80,6	82,1	81,1	81,3
Location	93,2	92,6	92,7	91,6	91,9	92,5	92,1
Service	90,7	90,2	92,5	91,7	91,2	91,3	91,3
Hotel	88,1	88,1	89,8	88,6	88,6	88,7	88,6
Außenanlagen	85,6	84,0	84,9	83,4	83,9	84,4	82,1
Preis	68,4	65,2	74,8	76,4	70,7	70,9	73,1
Internet	46,0	41,3	48,7	45,5	47,7	45,5	48,5
TrustScore	**86,0**	**85,8**	**87,3**	**85,8**	**85,2**	**86,2**	**86,8**

Quelle: dwif 2024, Daten: TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

Übersicht 21: Themenorientierte Qualitätssiegel 2024

	Bett+Bike-Betriebe	Qualitäts-gastgeber „Wanderbares Deutschland"	ADAC-Campingplätze	„i-Marke"-Tourist-informationen
Brandenburg	**469**	**19**	**58**	**67**
Anteil an Deutschland (in %)	**9,9**	**1,5**	**5,1**	**9,3**
Barnimer Land	25	3	5	10
Dahme-Seenland	7	0	1	0
Elbe-Elster-Land	14	0	1	2
Fläming	38	0	4	4
Havelland	50	0	9	5
Lausitzer Seenland	47	0	5	4
Potsdam	10	0	1	2
Prignitz	33	0	0	4
Ruppiner Seenland	46	7	9	9
Seenland Oder-Spree	88	0	8	14
Spreewald	75	0	10	8
Uckermark	36	9	5	5
Mecklenburg-Vorpommern	**172**	**2**	**98**	**38**
Anteil an Deutschland (in %)	**3,6**	**0,2**	**8,6**	**5,3**
Mecklenburgische Ostseeküste	29	0	16	8
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	49	1	33	7
Rügen/Hiddensee	12	1	17	10
Vorpommern	52	0	23	11
Westmecklenburg	30	0	9	2
Sachsen	**164**	**33**	**41**	**36**
Anteil an Deutschland (in %)	**3,5**	**2,6**	**3,6**	**5,0**
Chemnitz	0	0	0	1
Dresden	17	0	2	2
Erzgebirge	20	14	8	7
Leipzig	7	0	2	1
Oberlausitz-Niederschlesien	49	0	9	11
Sächsische Schweiz	9	1	8	2
Sächsisches Burgen- und Heideland	27	4	7	6
Sächsisches Elbland	19	0	3	4
Vogtland	16	14	2	2
Sachsen-Anhalt	**135**	**13**	**27**	**26**
Anteil an Deutschland (in %)	**2,8**	**1,0**	**2,4**	**3,6**
Altmark	24	1	2	4
Anhalt-Wittenberg	30	1	4	4
Halle, Saale-Unstrut	29	2	3	3
Harz und Harzvorland	15	9	11	6
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	37	0	7	9
Thüringen	**126**	**64**	**30**	**54**
Anteil an Deutschland (in %)	**2,7**	**5,0**	**2,6**	**7,5**
Altenburger Land	4	1	1	1
Eichsfeld	8	6	1	2
Erfurt	3	0	0	1
Saaleland	6	2	1	1
Südharz Kyffhäuser	4	3	1	4
Thüringer Rhön	13	2	2	2
Thüringer Vogtland	4	1	3	3
Thüringer Wald	35	35	14	31
Weimar	8	2	0	0
Weimarer Land	11	3	3	3
Welterberegion Wartburg-Hainich	30	9	4	6
Ostdeutschland	**1.066**	**131**	**254**	**221**
Deutschland	**4.737**	**1.278**	**1.140**	**722**

Quelle: dwif 2024, Daten: ADFC Bett+Bike Service GmbH, Deutscher Wanderverband, PiNCAMP|ADAC Medien und Reise GmbH (ADAC Campingführer 2022), Deutscher Tourismusverband Service GmbH, (Stand jeweils Januar 2024)

Übersicht 22: DEHOGA Hotelklassifizierung (Anzahl der Betriebe) 2024

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	**1**	**7**	**112**	**72**	**2**	**194**
Anteil an Deutschland (in %)	**1,7**	**3,0**	**2,9**	**3,0**	**1,7**	**2,9**
Barnimer Land	0	0	4	3	0	7
Dahme-Seenland	0	0	2	1	0	3
Elbe-Elster-Land	0	2	6	0	0	8
Fläming	1	1	19	7	1	29
Havelland	0	1	12	5	0	18
Lausitzer Seenland	0	0	7	1	0	8
Potsdam	0	0	5	10	0	15
Prignitz	0	1	14	9	0	24
Ruppiner Seenland	0	1	8	7	0	16
Seenland Oder-Spree	0	0	13	10	1	24
Spreewald	0	1	13	17	0	31
Uckermark	0	0	9	2	0	11
Mecklenburg-Vorpommern	**1**	**3**	**111**	**120**	**8**	**243**
Anteil an Deutschland (in %)	**1,7**	**1,3**	**2,9**	**4,9**	**6,8**	**3,6**
Mecklenburgische Ostseeküste	1	0	20	30	1	52
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	1	26	13	0	40
Rügen/Hiddensee	0	0	18	18	3	39
Vorpommern	0	0	35	45	3	83
Westmecklenburg	0	2	12	14	1	29
Sachsen	**4**	**3**	**152**	**134**	**4**	**298**
Anteil an Deutschland (in %)	**6,7**	**1,3**	**3,9**	**5,5**	**3,4**	**4,4**
Chemnitz	0	0	5	8	0	13
Dresden	1	0	18	21	4	44
Erzgebirge	0	1	29	31	0	61
Leipzig	2	1	13	17	0	33
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	28	22	1	51
Sächsische Schweiz	0	0	23	15	0	38
Sächsisches Burgen- und Heideland	0	1	8	5	0	14
Sächsisches Elbland	1	0	18	9	0	28
Vogtland	0	0	10	6	0	16
Sachsen-Anhalt	**0**	**1**	**72**	**43**	**1**	**117**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,4**	**1,9**	**1,8**	**0,8**	**1,7**
Altmark	0	0	6	4	0	10
Anhalt-Wittenberg	0	1	9	6	0	16
Halle, Saale-Unstrut	0	0	16	9	0	25
Harz und Harzvorland	0	0	29	17	1	47
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	12	7	0	19
Thüringen	**0**	**7**	**122**	**64**	**3**	**196**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**3,0**	**3,1**	**2,6**	**2,5**	**2,9**
Altenburger Land	0	0	2	0	0	2
Eichsfeld	0	0	6	4	0	10
Erfurt	0	1	6	11	0	18
Saaleland	0	2	7	6	1	16
Südharz Kyffhäuser	0	0	5	2	0	7
Thüringer Rhön	0	0	8	1	0	9
Thüringer Vogtland	0	0	4	2	0	6
Thüringer Wald	0	2	59	20	0	81
Weimar	0	0	7	4	0	11
Weimarer Land	0	0	3	1	1	5
Welterberegion Wartburg-Hainich	0	2	15	13	1	31
Ostdeutschland	**6**	**21**	**569**	**433**	**19**	**1.048**
Deutschland	**60**	**237**	**3.885**	**2.429**	**118**	**6.729**

Quelle: dwif 2024, Daten: DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2024)

Übersicht 23: G-Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen (Anzahl der Betriebe) 2024

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	**1**	**8**	**22**	**14**	**0**	**45**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**25,0**	**6,9**	**21,2**	**0,0**	**10,7**
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	0	0	0	0	0
Elbe-Elster-Land	0	0	1	0	0	1
Fläming	1	2	1	1	0	5
Havelland	0	0	3	3	0	6
Lausitzer Seenland	0	0	2	3	0	5
Potsdam	0	0	0	0	0	0
Prignitz	0	0	4	1	0	5
Ruppiner Seenland	0	0	1	1	0	2
Seenland Oder-Spree	0	2	2	3	0	7
Spreewald	0	4	7	2	0	13
Uckermark	0	0	1	0	0	1
Mecklenburg-Vorpommern	**0**	**0**	**3**	**0**	**0**	**3**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,0**	**0,9**	**0,0**	**0,0**	**0,7**
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	0	0	0	0
Vorpommern	0	0	3	0	0	3
Westmecklenburg	0	0	0	0	0	0
Sachsen	**0**	**1**	**14**	**7**	**1**	**23**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**3,1**	**4,4**	**10,6**	**100,0**	**5,5**
Chemnitz	0	0	0	0	0	0
Dresden	0	0	0	0	0	0
Erzgebirge	0	1	1	2	1	5
Leipzig	0	0	0	0	0	0
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	1	1	0	2
Sächsische Schweiz	0	0	4	2	0	6
Sächsisches Burgen- und Heideland	0	0	5	0	0	5
Sächsisches Elbland	0	0	1	1	0	2
Vogtland	0	0	2	1	0	3
Sachsen-Anhalt	**0**	**1**	**3**	**0**	**0**	**4**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**3,1**	**0,9**	**0,0**	**0,0**	**1,0**
Altmark	0	1	0	0	0	1
Anhalt-Wittenberg	0	0	1	0	0	1
Halle, Saale-Unstrut	0	0	0	0	0	0
Harz und Harzvorland	0	0	2	0	0	2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	0	0	0	0
Thüringen	**0**	**3**	**36**	**2**	**0**	**41**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**9,4**	**11,3**	**3,0**	**0,0**	**9,8**
Altenburger Land	0	0	0	0	0	0
Eichsfeld	0	0	2	0	0	2
Erfurt	0	0	3	0	0	3
Saaleland	0	0	1	0	0	1
Südharz Kyffhäuser	0	1	4	0	0	5
Thüringer Rhön	0	0	1	0	0	1
Thüringer Vogtland	0	0	3	0	0	3
Thüringer Wald	0	2	15	1	0	18
Weimar	0	0	2	1	0	3
Weimarer Land	0	0	2	0	0	2
Welterberegion Wartburg-Hainich	0	0	3	0	0	3
Ostdeutschland	**1**	**13**	**78**	**23**	**1**	**116**
Deutschland	**1**	**32**	**320**	**66**	**1**	**420**

Quelle: dwif 2024, Daten: DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2024)

Übersicht 24: DTV-Klassifizierung Ferienwohnungen, Ferienhäuser und Ferienzimmer 2024

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Gesamt
Brandenburg	**1**	**63**	**231**	**425**	**107**	**827**
Anteil an Deutschland (in %)	**8,3**	**14,7**	**3,0**	**3,2**	**1,8**	**3,0**
Barnimer Land	1	3	40	8	8	60
Dahme-Seenland	0	0	5	10	6	21
Elbe-Elster-Land	0	2	15	9	1	27
Fläming	0	1	12	11	19	43
Havelland	0	2	38	88	1	129
Lausitzer Seenland	0	6	4	28	0	38
Potsdam	0	2	4	2	1	9
Prignitz	0	0	4	11	2	17
Ruppiner Seenland	0	0	15	15	8	38
Seenland Oder-Spree	0	33	25	39	31	128
Spreewald	0	5	55	115	23	198
Uckermark	0	9	14	89	7	119
Mecklenburg-Vorpommern	**0**	**19**	**307**	**891**	**816**	**2.033**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**4,4**	**4,0**	**6,6**	**14,0**	**7,4**
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	32	74	62	168
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	4	50	130	181	365
Rügen/Hiddensee	0	0	48	194	104	346
Vorpommern	0	15	174	487	467	1.143
Westmecklenburg	0	0	3	6	2	11
Sachsen	**0**	**3**	**152**	**387**	**296**	**838**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,7**	**2,0**	**2,9**	**5,1**	**3,1**
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	3	7	66	76
Erzgebirge	0	0	44	80	30	154
Leipzig	0	0	0	0	13	13
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	21	103	73	197
Sächsische Schweiz	0	1	16	60	39	116
Sächsisches Burgen- und Heideland	0	2	35	73	49	159
Sächsisches Elbland	0	0	16	19	5	40
Vogtland	0	0	16	45	21	82
Sachsen-Anhalt	**0**	**1**	**33**	**86**	**15**	**135**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,2**	**0,4**	**0,6**	**0,3**	**0,5**
Altmark	0	0	4	8	0	12
Anhalt-Wittenberg	0	0	1	2	1	4
Halle, Saale-Unstrut	0	1	0	9	2	12
Harz und Harzvorland	0	0	27	59	12	98
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	1	8	0	9
Thüringen	**0**	**10**	**140**	**109**	**81**	**340**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**2,3**	**1,8**	**0,8**	**1,4**	**1,2**
Altenburger Land	0	0	0	0	1	1
Eichsfeld	0	0	1	2	1	4
Erfurt	0	5	38	7	0	50
Saaleland	0	0	0	1	0	1
Südharz Kyffhäuser	0	0	8	3	1	12
Thüringer Rhön	0	0	0	6	3	9
Thüringer Vogtland	0	0	3	1	23	27
Thüringer Wald	0	5	72	64	23	164
Weimar	0	0	0	0	0	0
Weimarer Land	0	0	4	2	1	7
Welterberegion Wartburg-Hainich	0	0	14	23	28	65
Ostdeutschland	**1**	**96**	**863**	**1.898**	**1.315**	**4.173**
Deutschland	**12**	**428**	**7.720**	**13.444**	**5.827**	**27.431**

Quelle: dwif 2024, Daten: Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2024)

Übersicht 25: ServiceQ Klassifizierung 2024

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Gesamt
Brandenburg	**275**	**15**	**8**	**298**
Anteil an Deutschland (in %)	**22,5**	**10,1**	**15,4**	**21,0**
Barnimer Land	12	1	0	13
Dahme-Seenland	6	0	0	6
Elbe-Elster-Land	10	0	0	10
Fläming	19	0	0	19
Havelland	35	0	0	35
Lausitzer Seenland	20	2	1	23
Potsdam	10	2	1	13
Prignitz	15	0	0	15
Ruppiner Seenland	19	3	0	22
Seenland Oder-Spree	43	2	1	46
Spreewald	65	5	4	74
Uckermark	21	0	1	22
Mecklenburg-Vorpommern	**22**	**3**	**0**	**25**
Anteil an Deutschland (in %)	**1,8**	**2,0**	**0,0**	**1,8**
Mecklenburgische Ostseeküste	7	1	0	8
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	3	1	0	4
Rügen/Hiddensee	2	0	0	2
Vorpommern	10	1	0	11
Westmecklenburg	0	0	0	0
Sachsen	**68**	**15**	**20**	**103**
Anteil an Deutschland (in %)	**5,6**	**10,1**	**38,5**	**7,2**
Chemnitz	1	0	0	1
Dresden	8	1	4	13
Erzgebirge	12	3	2	17
Leipzig	5	0	1	6
Oberlausitz-Niederschlesien	12	3	3	18
Sächsische Schweiz	7	2	3	12
Sächsisches Burgen- und Heideland	8	3	4	15
Sächsisches Elbland	4	1	3	8
Vogtland	11	2	0	13
Sachsen-Anhalt	**38**	**4**	**1**	**43**
Anteil an Deutschland (in %)	**3,1**	**2,7**	**1,9**	**3,0**
Altmark	3	0	0	3
Anhalt-Wittenberg	4	0	1	5
Halle, Saale-Unstrut	9	1	0	10
Harz und Harzvorland	7	0	0	7
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	15	3	0	18
Thüringen	**19**	**5**	**2**	**26**
Anteil an Deutschland (in %)	**1,6**	**3,4**	**3,8**	**1,8**
Altenburger Land	1	0	0	1
Eichsfeld	0	0	0	0
Erfurt	2	0	0	2
Saaleland	2	0	1	3
Südharz Kyffhäuser	2	2	0	4
Thüringer Rhön	2	1	0	3
Thüringer Vogtland	2	0	0	2
Thüringer Wald	4	0	0	4
Weimar	0	0	0	0
Weimarer Land	1	1	0	2
Welterberegion Wartburg-Hainich	3	1	1	5
Ostdeutschland	**422**	**42**	**31**	**495**
Deutschland	**1.220**	**149**	**52**	**1.421**

Quelle: dwif 2024, Daten: ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2024)

Übersicht 26: DEHOGA-Umweltcheck 2024

	Bronze	Silber	Gold	Gesamt
Brandenburg	**2**	**0**	**2**	**4**
Anteil an Deutschland (in %)	**3,9**	**0,0**	**1,1**	**1,6**
Barnimer Land	1	0	0	1
Dahme-Seenland	0	0	0	0
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0
Fläming	1	0	0	1
Havelland	0	0	0	0
Lausitzer Seenland	0	0	0	0
Potsdam	0	0	0	0
Prignitz	0	0	0	0
Ruppiner Seenland	0	0	0	0
Seenland Oder-Spree	0	0	0	0
Spreewald	0	0	1	1
Uckermark	0	0	1	1
Mecklenburg-Vorpommern	**1**	**0**	**7**	**8**
Anteil an Deutschland (in %)	**2,0**	**0,0**	**4,0**	**3,1**
Mecklenburgische Ostseeküste	1	0	2	3
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	0
Rügen/Hiddensee	0	0	2	2
Vorpommern	0	0	1	1
Westmecklenburg	0	0	2	2
Sachsen	**0**	**2**	**14**	**16**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**6,7**	**8,0**	**6,3**
Chemnitz	0	0	1	1
Dresden	0	0	3	3
Erzgebirge	0	0	4	4
Leipzig	0	0	2	2
Oberlausitz-Niederschlesien	0	1	3	4
Sächsische Schweiz	0	1	0	1
Sächsisches Burgen- und Heideland	0	0	0	0
Sächsisches Elbland	0	0	0	0
Vogtland	0	0	1	1
Sachsen-Anhalt	**1**	**1**	**3**	**5**
Anteil an Deutschland (in %)	**2,0**	**3,3**	**1,7**	**2,0**
Altmark	0	0	1	1
Anhalt-Wittenberg	0	0	0	0
Halle, Saale-Unstrut	0	0	1	1
Harz und Harzvorland	1	0	1	2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	1	0	1
Thüringen	**0**	**0**	**4**	**4**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,0**	**2,3**	**1,6**
Altenburger Land	0	0	0	0
Eichsfeld	0	0	0	0
Erfurt	0	0	1	1
Saaleland	0	0	0	0
Südharz Kyffhäuser	0	0	0	0
Thüringer Rhön	0	0	0	0
Thüringer Vogtland	0	0	0	0
Thüringer Wald	0	0	2	2
Weimar	0	0	0	0
Weimarer Land	0	0	0	0
Welterberegion Wartburg-Hainich	0	0	1	1
Ostdeutschland	**4**	**3**	**30**	**37**
Deutschland	**51**	**30**	**174**	**255**

Quelle: dwif 2024, Daten: Deutscher Hotel und Gaststättenverband e.V. (Stand: Januar 2024)

Übersicht 27: GreenSign – Das Nachhaltigkeitssiegel für Hotels 2024

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Gesamt
Brandenburg	**0**	**0**	**5**	**11**	**2**	**18**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,0**	**2,1**	**3,3**	**18,2**	**3,1**
Barnimer Land	0	0	0	0	0	0
Dahme-Seenland	0	0	1	0	0	1
Elbe-Elster-Land	0	0	0	0	0	0
Fläming	0	0	0	1	1	2
Havelland	0	0	0	2	0	2
Lausitzer Seenland	0	0	1	0	0	1
Potsdam	0	0	0	2	0	2
Prignitz	0	0	1	0	0	1
Ruppiner Seenland	0	0	0	0	1	1
Seenland Oder-Spree	0	0	0	3	0	3
Spreewald	0	0	2	3	0	5
Uckermark	0	0	0	0	0	0
Mecklenburg-Vorpommern	**0**	**0**	**6**	**0**	**0**	**19**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,0**	**2,6**	**0,0**	**0,0**	**3,3**
Mecklenburgische Ostseeküste	0	0	1	2	0	3
Mecklenburg. Schweiz und Seenplatte	0	0	0	2	0	2
Rügen/Hiddensee	0	0	0	0	0	0
Vorpommern	0	0	5	9	0	14
Westmecklenburg	0	0	0	0	0	0
Sachsen	**0**	**0**	**15**	**14**	**0**	**29**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,0**	**6,4**	**4,2**	**0,0**	**5,0**
Chemnitz	0	0	1	0	0	1
Dresden	0	0	5	6	0	11
Erzgebirge	0	0	0	1	0	1
Leipzig	0	0	5	5	0	10
Oberlausitz-Niederschlesien	0	0	0	0	0	0
Sächsische Schweiz	0	0	0	1	0	1
Sächsisches Burgen- und Heideland	0	0	1	1	0	2
Sächsisches Elbland	0	0	1	0	0	1
Vogtland	0	0	2	0	0	2
Sachsen-Anhalt	**0**	**0**	**2**	**3**	**1**	**6**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,0**	**0,9**	**0,9**	**9,1**	**1,0**
Altmark	0	0	0	0	0	0
Anhalt-Wittenberg	0	0	0	0	0	0
Halle, Saale-Unstrut	0	0	1	1	0	2
Harz und Harzvorland	0	0	0	1	1	2
Magdeburg, Elbe-Börde-Heide	0	0	1	1	0	2
Thüringen	**0**	**0**	**3**	**6**	**0**	**9**
Anteil an Deutschland (in %)	**0,0**	**0,0**	**1,3**	**1,8**	**0,0**	**1,5**
Altenburger Land	0	0	0	0	0	0
Eichsfeld	0	0	1	1	0	2
Erfurt	0	0	1	2	0	3
Saaleland	0	0	0	0	0	0
Südharz Kyffhäuser	0	0	0	0	0	0
Thüringer Rhön	0	0	0	0	0	0
Thüringer Vogtland	0	0	0	1	0	1
Thüringer Wald	0	0	0	0	0	0
Weimar	0	0	0	0	0	0
Weimarer Land	0	0	1	2	0	3
Welterberegion Wartburg-Hainich	0	0	0	0	0	0
Ostdeutschland	**0**	**0**	**31**	**47**	**3**	**81**
Deutschland	**0**	**3**	**233**	**334**	**11**	**581**

Quelle: dwif 2024, Daten: InfraCert GmbH (Stand: Januar 2024)

Anhang II

Übersicht 1: Übersicht Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit

Kurzcheck: Zukunftsfähigkeit ermitteln

Stellen Sie sich folgende Fragen:	✓ / ✗
Haben Sie selbst das Gefühl für die Zukunft gut aufgestellt zu sein?	
Haben Sie eine Vision?	
Spielen in ihrer Vision die Transformationstreiber Nachhaltigkeit und Digitalisierung eine Rolle?	
Kommunizieren Sie Ihre Vision aktiv an Ihre Mitarbeitenden und Ihre Gäste?	
Wenden Sie kontinuierlich Zeit auf, um sich bewusst strategischen Zukunftsfragen zu widmen?	
Haben Sie in der Vergangenheit in Maßnahmen investiert, die über reine Istandhaltung hinausgegangen sind?	
Haben Sie sich bereits Maßnahmen, die Ihren Betrieb nachhaltiger und digitaler machen, angestoßen?	

Wenn Sie alle Fragen mit ja beantworten können, sind Sie bereits auf einem guten Weg. Andernfalls heißt es, die Zukunftsfähigkeit nun aktiv anzugehen.

Vision in 10 Schritten

1. **Verständnis der Ausgangslage**
   Analysieren Sie die aktuelle Situation des Hotels. Welche Werte und Prinzipien sind bereits vorhanden? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
2. **Team und Steakholder einbeziehen**
   Sammeln Sie Ideen und Perspektiven von Mitarbeitenden, Gästen und anderen relevanten Stakeholdern. Der partizipative Ansatz fördert die Akzeptanz und Umsetzung der Vision.
3. **Definition der Vision**
   Definieren Sie auf Basis der Analyse und der gesammelten Analysen eine klare und inspirierende Vision.
4. **Nachhaltigkeitsziele festlegen**
   Identifizieren Sie konkrete Nachhaltigkeitsziele, die im Einklang mit der Vision stehen.
5. **Digitalisierungsziele festlegen**
   Definieren Sie, wie digitale Technologien den Betrieb unterstützen können und legen Sie hierzu Ziele und Maßnahmen fest.
6. **Integration von Nachhaltigkeit und Digitalisierung**
   Finden Sie Synergien zwischen den beiden Komponenten. Wie können zum Beispiel digitale Lösungen die Nachhaltigkeit vorantreiben?
7. **Kommunikation und Schulungen**
   Teilen Sie die Vision und Ziele mit dem gesamten Team. Schulungen sind wichtig, um Mitarbeitenden auf die Veränderungen vorzubereiten und zu motivieren.
8. **Umsetzung und Monitoring**
   Gehen Sie die Ziele an und setzten Sie sie mit konkreten Maßnahmen um. Überwachen Sie dabei den Fortschritt regelmäßig und passen Sie die Strategie bei Bedarf an.
9. **Gästekommunikation und Marketing**
   Informieren Sie Ihre Gäste über Ihre Vision sowie die Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsinitiativen des Betriebes.
10. **Feedback und Anpassung**
    Sammeln Sie Feedback von Gästen und Mitarbeitenden. Nutzen Sie dieses, um die Vision kontinuierlich zu verbessern und anzupassen.

Anlaufstellen für Betriebe

- Kommunikations- und Marketingagenturen
- Regionale Tourismusverbände
- Branchenverbände
- Energie-/Nachhaltigkeitsberatungen
- Industrie- und Handelskammern

Quelle: dwif 2024

Übersicht 2: Praktische Hilfsmittel zur Zukunftsfähigkeit (Auswahl)

Titel	Was?	Von wem?	Link
Strategische Ziele entwickeln	Leitfaden	Fraunhofer-Institut	www.grc-ub.de
Nachhaltige Betriebsführung im Tourismus	Checkliste	Landestourismusverband Sachsen	www.ltv-sachsen.de
Unternehmenserfolg durch wertebasierte Unternehmensführung	Leitfaden	Bayerische IHKs	www.ihk-muenchen.de
Ziele für nachhaltige Entwicklung	Leitfaden	Bayerische IHKs	www.ihk-muenchen.de
Nachhaltigkeitsmanagement	Leitfaden	Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern	www.dl.tmv.de
Nachhaltigkeits-Check TOURISMUS	Kurzcheck	ThEx Zukunftswirtschaft	www.easy-feedback.de
Nachhaltigkeit im Hotel	Leitfaden	Betterspace	www.betterspace360.com
Deutscher Nachhaltigkeitskodex	Beratung, Berichtstandard	Deutscher Nachhaltigkeitskodex	www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de
MVeffizient	Beratung	Landesenergie- und Klimaschutzagentur Mecklenburg-Vorpommern	www.leka-mv.de
DEHOGA Energiekampagne	Leitfäden, Checklisten	DEHOGA Bundesverband	www.energiekampagne-gastgewerbe.de
IHK ecoFinder	Unternehmensportal für Energie- und Umweltlösungen	IHK digital	www.ihk-ecofinder.de
Smart Hotel	Leitfaden	Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Roststock	www.ihk.de
Wie können Unternehmen digital werden	Leitfaden	Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Bremen	www.kompetenzzentrum-bremen.digital

Quelle: dwif 2024

Übersicht 3: Exkurs Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse dient dazu, die Themen zu identifizieren und zu bewerten, die im Hinblick auf Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) für die Geschäftstätigkeit und die Stakeholder am wichtigsten sind. Dieser Prozess besteht aus drei Hauptteilen:

- Die Umfeldanalyse untersucht externe Faktoren wie politische und rechtliche Rahmenbedingungen, wirtschaftliche Entwicklungen, ökologische Veränderungen, technologische Trends und gesellschaftliche Aspekte.
- Die Unternehmensanalyse konzentriert sich auf die internen Prozesse, Ressourcen und das Geschäftsmodell des Unternehmens.
- Die Analyse der Stakeholder-Erwartungen berücksichtigt die Erwartungen und Anliegen der verschiedenen Anspruchsgruppen.

Die Ergebnisse dieser Analysen werden in einer Matrix zusammengeführt, die relevante Themen aus Unternehmens- und Stakeholder-Sicht gegenüberstellt. So können wesentliche Handlungsfelder für Nachhaltigkeit identifiziert werden.

Übersicht 4: Übersicht Investitionen und Finanzierung

Investitionen und Finanzierung

Kurzcheck: Investitionen bewerten

Stellen Sie sich folgende Fragen:	✓ | ✗
Bringt die Investition einen Mehrwert für meinen Betrieb?	
Zahlt die Investition auf die langfristige Vision des Betriebes ein?	
Gibt es nachhaltige und/oder digitale Alternativen?	
Ermöglichen diese Alternativen langfristige Einsparungen, die ggf. eine höhere Startinvestition rechtfertigen?	
Stehen für die geplante Investition Fördermittel (auf Länder-, Bundes- oder EU-Ebene) zur Verfügung?	
Haben Sie eine Risikobewertung durchgeführt?	

Wenn Sie alle Fragen mit ja beantworten können, sind Sie bereits auf einem guten Weg.
Andernfalls heißt es, die Investition und ihre Alternativen noch eingehend zu prüfen.

Investitionsplan in 10 Schritten

1. **Ziele definieren**
   Legen Sie fest, was Sie mit den Investitionen erreichen möchten. Dies könnte die Erweiterung Ihres Betriebs, die Modernisierung der Ausstattung oder die Umstellung auf nachhaltige Energiegewinnung sein.
2. **Investitionsbedarf analysieren**
   Ermitteln Sie, welche Anschaffungen oder Verbesserungen notwendig sind, um Ihre Ziele zu erreichen.
3. **Kosten schätzen**
   Berechnen Sie die voraussichtlichen Kosten für jede geplante Investition.
4. **Finanzierungsquellen identifizieren**
   Überlegen Sie, wie Sie die Investitionen finanzieren können, z. B. durch Eigenkapital, Kredite oder Fördermittel.
5. **Rentabilitätsanalyse durchführen**
   Bewerten Sie, ob die erwarteten Erträge aus den Investitionen die Kosten übersteigen und wie sich dies auf Ihre Gewinnmarge auswirkt.
6. **Risikobewertung**
   Berücksichtigen Sie mögliche Risiken und wie Sie diese minimieren können.
7. **Zeitplan erstellen**
   Planen Sie, wann die Investitionen getätigt werden sollen und wie lange die Umsetzung dauern wird.
8. **Investitionsentscheidung treffen**
   Auf Basis der gesammelten Informationen entscheiden Sie, welche Investitionen durchgeführt werden sollen.
9. **Umsetzung planen**
   Organisieren Sie die praktische Durchführung der Investitionen.
10. **Kontrolle und Anpassung**
    Überwachen Sie die Investitionen und passen Sie den Plan bei Bedarf an.

Anlaufstellen für Betriebe

- Regionale Industrie- und Handelskammern
- Finanzinstitute
- Wirtschaftsförderungen
- Energie-/Nachhaltigkeitsberatungen
- Regionale Tourismusverbände

Quelle: dwif 2024

Übersicht 5: Praktische Hilfsmittel zu Investitionen und Finanzierung (Auswahl)

Titel	Was?	Von wem?	Link
Ihr Weg zum passenden Förderprogramm	Förderdatenbank	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	www.foerderdatenbank.de
Förderfinder	Förderdatenbank	Landesförderinstitut Mecklenburg-Vorpommern	www.lfi-mv.de
Förderfinder	Förderdatenbank	Thüringer Aufbaubank	www.aufbaubank.de
Energieeffizienz und Umweltschutz	Übersicht Themenspezifische Fördermittel (Bsp.)	IHK Dresden	www.ihk.de/dresden
Zuschüsse für die Gastronomie im ländlichen Raum	Übersicht Themenspezifische Fördermittel (Bsp.)	IHK Schwerin	www.ihk.de/schwerin
Investitionsplan	Checkliste	KfW Bankengruppe	www.ihk.de

Quelle: dwif 2024

Übersicht 6: Übersicht Kommunikation

Kommunikation

Kurzcheck: Kommunikation bewerten

Stellen Sie sich folgende Fragen:	✓ | ✗
Kennen Sie Ihre Hauptzielgruppen?	
Kennen Sie die Themen, die für Ihre Hauptzielgruppe von Bedeutung sind?	
Haben Sie Kernbotschaften rund um die eigene Transformation und Vision identifiziert, die Sie kommunizieren möchten?	
Haben Sie Stilmittel identifiziert, die die Kernbotschaften authentisch und glaubhaft vermitteln können?	
Gibt es Geschichten und Beispiele, die die Transformation/Vision veranschaulichen können?	
Haben Sie Vorkehrungen getroffen, um die Kommunikation langfristig in die Unternehmenskultur zu integrieren und aufrecht zu erhalten?	

Wenn Sie alle Fragen mit ja beantworten können, sind Sie bereits auf einem guten Weg. Andernfalls heißt es, die Kommunikation schnellstmöglich zu einer hohen Priorität zu machen und aktiv anzugehen.

Kommunikationsstrategie in 10 Schritten

1. **Status Quo analysieren**
   Bewerten Sie den aktuellen Stand Ihrer Unternehmenskommunikation.
2. **SOLL-Zustand festlegen**
   Definieren Sie, wie die ideale Kommunikationssituation aussehen soll.
3. **Kommunikationsziele festlegen**
   Legen Sie konkrete Ziele fest, um den Soll-Zustand zu erreichen.
4. **Zielgruppen definieren**
   Identifizieren Sie Ihre Hauptzielgruppen und deren Bedürfnisse.
5. **Klare Kernbotschaften und Inhalte kreieren**
   Entwickeln Sie klare Botschaften, die Ihre Marke und Ihr Angebot widerspiegeln.
6. **Crossmediale Kommunikationsstrategie entwickeln**
   Nutzen Sie verschiedene Kanäle und Medien, um Ihre Zielgruppe zu erreichen.
7. **Maßnahmen planen**
   Legen Sie konkrete Maßnahmen fest, um Ihre Ziele zu erreichen.
8. **Erfolgskennzahlen und Budgetrahmen setzen**
   Bestimmen Sie Erfolgskennzahlen und das Budget für Ihre Kommunikationsmaßnahmen.
9. **Erfolge kontrollieren**
   Überwachen Sie die Ergebnisse Ihrer Kommunikationsstrategie und passen Sie diese bei Bedarf an.
10. **Strategie anpassen und verstetigen**
    Sammeln Sie Rückmeldungen von Gästen und Mitarbeitenden, um die Strategie kontinuierlich zu verbessern. Wenn der Anfang geschafft ist, wird Kommunikation zu einer dauerhaften Aufgabe.

Anlaufstellen für Betriebe

- Kommunikations- und Marketingagenturen
- Regionale Tourismusverbände
- Branchenverbände
- Energie-/Nachhaltigkeitsberatungen
- Industrie- und Handelskammern

Quelle: dwif 2024

Übersicht 7: Praktische Hilfsmittel zur Kommunikation (Auswahl)

Titel	Was?	Von wem?	Link
Nachhaltigkeit im Urlaubsland Mecklenburg-Vorpommern (inkl. Kommunikation)	Leitfaden	Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.	www.api.qn.tourismus.mv
Sustainable Food Tools – Instrumente für die Gästekommunikation	Handbuch	Futouris	www.sustainable-food.futouris.org
Green Claims im Tourismus	Leitfaden	Österreich Werbung	www.austriatourism.com
Leitsätze für nachhaltige Tourismuskommunikation	Leitfaden	Futouris	www.futouris.org

Quelle: dwif 2024

Übersicht 8: Übersicht Nachfolge

Quelle: dwif 2024, Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

Übersicht 9: Praktische Hilfsmittel zur Nachfolge (Auswahl)

Titel	Was?	Von wem?	Link
Unternehmensnachfolge/GO Gründungsoffensive	Broschüre	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie	www.ihk.de
Unternehmensführung Übergeber	Checkliste	Bayerische IHKs	www.ihk-muenchen.de
Unternehmensführung Nachfolger	Checkliste	Bayerische IHKs	www.ihk-muenchen.de
Prozess der Unternehmensübergabe und -nachfolge	Broschüre	Bayerische IHKs	www.ihk-muenchen.de
KMUrechner	Onlinebewertung für KMUs	Unternehmensbewertung in Deutschland (UbiD) e. V.	www.kmurechner.de
Vorteile der rechtzeitigen Nachfolgeplanung	Merkblatt	IHK Magdeburg	www.ihk.de

Quelle: dwif 2024

Literatur

brand eins Medien AG (Hrgs.):
Schmeckt's?. Online, 2024. CNBC (Hrgs.): How Zelle is different from Venmo, PayPal and CashApp. Online, 2023.

Deloitte (Hrgs.):
The future of restaurants: The new normal and beyond. Online, 2023.

Deutsche Industrie- und Handelskammer (DIHK) (Hrgs.):
DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2023. Online, 2023.

Deutscher Tourismusverband e. V. (Hrgs.):
Kleine und mittelständische Unternehmen resilient und zukunftsfähig aufstellen mit Hilfe von Qualitätsinitiativen/-management. Berlin, 2022.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V.:
Vermögensbarometer 2023. Berlin, 2023.

Deutsche Zentrale für Tourismus e.V.:
From the Desk of Petra Hedorfer. Deutschland-Incoming 2024 – Quo Vadis. Webinar, 24.01.2024

dwif 2024, Daten:
Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, Befragungsjahr 2023

EY Parthenon, Booking.com und OC&C strategy consultants:
The road to net zero emissions. Online, 2021.

Föhl, Patrick S./Erdrich, Stefanie/John, Hartmut/Maass, Karin (Hrsg.):

Das barrierefreie Museum – Theorie und Praxis einer besseren Zugänglichkeit. Bielefeld, 2007.

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.:
ReiseAnalyse 2024. Erste ausgewählte Ergebnisse der 54. Reiseanalyse. Kiel, 2024.

Fraunhofer IAO (Hrgs):
Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt. Stuttgart, 2022.

Fraunhofer IAO (Hrgs):
FutureHotel – Post Corona Hotel Era. Stuttgart, 2023.

Frauenhofer IAO (Hrgs.):
Co-creating FutureHotel Scenarios. ITB Berlin, 2024.

Gesellschaft für Innovative Marktforschung mbH (GIM):
Values & Visions 2030 – Was uns morgen wichtig ist. Heidelberg, 2017.

GfK GmbH:
Konsumklima: Erholung kommt nur mühsam voran (Pressemitteilung vom 26.03.2024)

HolidayCheck AG (Hrsg.):
Nachhaltiges Reisen – eine repräsentative Befragung für HolidayCheck. Online, 2024

ifo Institut (Hrgs.):
Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen. Online, 2023.

ITB Berlin, IPK International:
Weltweite Auslandsreisen in 2023 deutlich angestiegen. (Pressemitteilung vom 26.02.2024)

KfW Research (Hrgs.):
Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: Trotz Nachfolgerengpass sind drei Viertel der Übergaben bis Ende 2024 geregelt. Online, 2024.

Kohl & Partner (Hrgs.):
Besorgniserregende Veränderung des Gastronomieangebots in Destinationen. Online, 2024.

KTCHNrebel (Hrgs.):
So sieht die Gastronomie der Zukunft im Jahr 2073 aus. Online, 2023.

McKinsey & Company (Hrgs.):
The future of hotels: Customized experiences, sustainable practices. Online, 2023A.

McKinsey & Company (Hrgs.):
The future of tourism: Bridging the labor gap, enhancing customer experience. Online, 2023B.

Ostdeutscher Sparkassenverband:

OSV-Tourismusforum. Online, 2024.

Pierre Nierhaus Consulting GmbH:
Gastro-Trendreport 2024/25. Dreieich, 2024.

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrgs.):
Martin Dulig: »Unternehmensnachfolge ist für ostdeutsche Wirtschaft eine zentrale Herausforderung«. Online, 2022.

Skift/Amazon web services (AWS):
The 2023 Digital Transformation Report – technology's impact on company culture and customer experience in travel and hospitality. Online, 2023.

Skift (Hrgs.):
How Demographics, Loneliness, Work, and Climate Will Define the Future of Travel. Online, 2023.

Statistisches Bundesamt (Hrgs.):
Demografischer Wandel. Online, 2024.

Stiftung Familienunternehmen:
Investitionsverhalten und dessen Einflussfaktoren. Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen. München, 2017.

The Future:Project AG (Hrsg.):
Zehn Zukunftsweisheiten für den Umgang mit dem Morgen. Frankfurt, 2023.

The Future:Project AG (Hrsg.):
Die Omnikrise – Wie uns eine Krise, in der alles miteinander zusammenhängt, den Weg in die Zukunft zeigt. Frankfurt, 2024.

Zukunftsinstitut GmbH (Hrgs.):
Der neue Resonanz-Tourismus. Frankfurt, 2019.

Zukunftsinstitut GmbH:
Die Zukunft der Freizeitgestaltung – Die wichtigsten Trends in Haushalt, Freizeit und Sport. Frankfurt, 2023A.

Zukunftsinstitut GmbH (Hrgs.):
Wie wir morgen essen werden. Online, 2023B.

Zukunftsinstitut GmbH (Hrgs.):
Ghost Kitchen: Restaurant ohne Gäste. Online, 2024.

Fachgespräche

Boutiquehotel Stadthalle Wien, Frau Michaela Reitterer (Februar 2024)

Bürgschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern GmbH, Herr Thomas Drews (Januar 2024)

DEHOGA Thüringen, Herr Dirk Ellinger (Februar 2024)

GEHOGA Brandenburg, Herr Olaf Lücke (Februar 2024)

IHK Dresden, Frau Cathleen Nebrich (Januar 2024)

IHK Halle-Dessau, Herr Achim Schaarschmidt und Frau Daniela Wiesner (Februar 2024)

IHK Rhein-Neckar, Herr Christian Schwöbel (Januar 2024)

IHK Schwerin, Frau Kirstin Just und Herr Frank Witt (Januar 2024)

Salzlandsparkasse, Herr Christoph Reichert (April 2024)

Sparkasse Vogtland, Frau Silke Schneider (Februar 2024)

fwi hamburg, Herr Andreas Konrath (Februar 2024)

Klimahaus Betriebsgesellschaft mbH, Frau Ingrid Hayen (Februar 2024)

KTL Kur und Tourismus Bad Langensalza GmbH, Herr Michael Zilling (Februar 2024)

Leuchtenburg, Frau Dr. Ulrike Kaiser (Februar 2024)

Stiftung Deutsches Meeresmuseum, Herr Andreas Tanschus (Februar 2024)

Zoo Leipzig, Herr Andreas Rodefeld (Februar 2024)

Bio- & Nationalpark Refugium Schmilka, Herr Sven-Erik Hitzer (Februar 2024)

blueContec GmbH, Herr Andreas Koch (Februar 2024)

Campingplatz Ostseequelle GmbH, Herr Alexander Ehrlich (Februar 2024)

Lifestylehotel SAND, Frau Marion Muller (Februar 2024)

ahgz, Herr Rolf Westermann (März 2024)

Im-Jaich GmbH & Co. KG, Herr Till Jaich (März 2024)

Paulinenhof Seminarhotel Kuhlowitz GmbH, Herr Christian Rex (März 2024)

slube GmbH, Herr Tobias Tress (März 2024)

Steiger Hotels Sächsische Schweiz, Frau Margaux Steiger (März 2024)

Onlinequellen

www.destinet.de

www.deutsches-meeresmuseum.de

www.dwif.de

www.ec.europa.eu

www.erfurt.de

www.g-klassifizierung.de

www.gfds.de

www.glacier.eco

www.haffhus.de

www.harzinfo.de

www.hotelier.de

www.h-hotels.com

www.hotelsterne.de

www.ib-sachsen-anhalt.de

www.ilb.de

www.im-jaich.de

www.koellnitz.de

www.lindnerhotels.com

www.linkedin.com

www.meeresmuseum.de

www.mdr.de

www.museum-virtuell.com

www.nachfolgezentrale-mv.de

www.ostsee-campingplatz.de

www.paulinenhof.de

www.presse.potsdam-marketing.de

www.reisevor9.de

www.revosax.sachsen.de

www.revitalis-ag.de

www.sachsen.tourismusnetzwerk.info

www.schloss-colditz.de

www.tageskarte.io

www.thueringen 24.de

www.tourismusanalyse.de

www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de

www.tourythmcommunity.com

www.zellepay.com

www.zoo-leipzig.de

Datenquellen

ADAC Camping GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH

ADFC Bett+Bike Service GmbH

airDNA

Bundesagentur für Arbeit 2023

DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH

DEHOGA-Umweltcheck

Deutscher Wanderverband

DIHK 2023

dwif Tagesreisenmonitor

dwif Besucher:innenmonitoring Freizeitwirtschaft

GfK Konsumklima, 2023

GreenSign Institut GmbH

ifo-Institut 2023

PiNCAMP GmbH

ServiceQualität Deutschland (SQD) e. V.

Statistisches Bundesamt

Statistische Landesämter

STR Global

TrustYou GmbH

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

Fußnoten

1 www.s-tourismusbarometer.de und www.sparkassen-tourismusbarometer.de

2 siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder

3 Gesellschaft für deutsche Sprache (gfds.de)

4 The Future:Project AG 2024

5 The Future:Project AG 2024

6 Anteil der deutschsprachigen Bevölkerung, die 2023 mindestens eine Urlaubsreise ab fünf Tagen Dauer gemacht haben

7 ReiseAnalyse 2024, Deutsche Tourismusanalyse 2024 (www.tourismusanalyse.de)

8 ITB/IPK 2024

9 ETC, Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus nach DZT 2024

10 ReiseAnalyse 2024

11 Vermögensbarometer 2023

12 ReiseAnalyse 2024

13 www.erfurt.de/ef/de/service/aktuelles/am/2024/146621.html

14 www.erfurt.de/ef/de/service/aktuelles/am/2024/146621.html

15 2023 erhielt der Harzer Tourismusverband e. V. für die „Brockenbande“ den Tourismuspreis Sachsen-Anhalt in der Kategorie „Innovation“ sowie den ADAC-Publikumspreis im Rahmen des Deutschen Tourismuspreises.

16 www.mdr.de, www.harzinfo.de

17 www.hotelier.de, www.h-hotels.com, www.revitalis-ag.de, www.lindnerhotels.com

18 www.sachsen.tourismusnetzwerk.info/best-practice-pool

19 IPK, ETM, ETC nach DZT 2024

20 www.thueringen24.de

21 www.meeresmuseum.de

22 www.museum-virtuell.com, www.schloss-colditz.de

23 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2019 bis 2023 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.

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

25 ifo Institut Geschäftsklimaindex 2024

26 www.tageskarte.io

27 STR Global 2023 (Berichtskreis mit Schwerpunkt auf städtegeprägte und Markenhotellerie)

28 Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2010 bis 2020

29 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; auf dieser Grundlage sind fundierte Aussagen möglich.

30 Stiftung für Zukunftsfragen 2024

31 Datenstand 2022/2023

32 Datenstand 2018/2019

33 www.presse.potsdam-marketing.de

34 www.zoo-leipzig.de

35 Nach der Empfehlung von TrustYou bezieht sich der Vorjahresvergleich auf die rückwirkenden Bewertungen der aktu-ellen Grundgesamtheit. Somit wurden auch die Vorjahreswerte aktualisiert, und ein direkter Vergleich mit den ausge-wiesenen Zahlen der vorangegangenen Jahresberichte ist nicht möglich.

36 Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland, Januar 2024

37 GIM 2017

38 Deutsche Übersetzung von Steven M. Elinson, Director of Travel and Hospitality bei AWS in Skift/AWS 2023

39 www.reisevor9.de

40 Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung

41 Vergleichswerte aus der repräsentativen Online-Bevölkerungsbefragung 2022

42 dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen, Januar 2024, n=75

43 Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung

44 HolidayCheck AG 2024

45 Deutscher Tourismusverband e. V. 2022

46 Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung

47 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

48 dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

49 Herr Koch in Fokusgruppe Nachhaltigkeit im Februar 2024 und dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

50 dwif 2024, Daten: Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus Befragungsjahr 2023

51 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

52 dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

53 Zitat aus der Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

54 Stiftung Familienunternehmen (2017), S.59

55 Michael Stober, Landgut Stober (OSV-Tourismusforum Februar 2024)

56 Fokusgruppe Visionen im März 2024

57 Dirk Böttcher, Journalist bei brand eins, auf LinkedIn

58 Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr 2022

59 KfW Research 2024

60 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

61 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

62 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

63 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

64 Zitat aus der Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

65 DIHK 2023, KfW Research 2024, Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

66 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

67 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024, Kohl & Partner 2024

68 Kohl & Partner 2024

69 www.nachfolgezentrale-mv.de, Fachgespräch mit Herrn Drews im Januar 2024

70 Repräsentative Online-Bevölkerungsbefragung

71 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland und dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

72 Deloitte 2023, Frauenhofer IAO 2024, McKinsey & Company 2023A, Skift 2023, Zukunftsinstitut GmbH 2019

73 Fokusgruppe Nachhaltigkeit im Februar 2024

74 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

75 Zukunftsinstitut GmbH 2019

76 Zukunftsinstitut GmbH 2019, Netzwerk Zukunftsorte e. V. 2022

77 Zukunftsinstitut GmbH 2019

78 Zukunftsinstitut GmbH 2023B

79 Pierre Nierhaus Consulting GmbH 2024, Zukunftsinstitut GmbH 2023B

80 www.koellnitz.de

81 Zukunftsinstitut GmbH 2023B

82 Fraunhofer IAO 2022, Zukunftsinstitut GmbH 2019

83 www.haffhus.de

84 Fraunhofer IAO 2023

85 brand eins Medien AG 2024

86 EY Parthenon et. al. 2021

87 McKinsey & Company 2023B, Skift/AWS 2023

88 KTCHNrebel 2023, Pierre Nierhaus Consulting GmbH 2024, Zukunftsinstitut GmbH 2024

89 Herr Rodefeld, Zoo Leipzig, in der Fokusgruppe Freizeitwirtschaft im Februar 2024

90 dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

91 tourythmcommunity.com

92 The Future:Project 2024

93 Herr Reuter, Artprojekt Nature & Nutrition GmbH (OSV-Tourismusforum Februar 2024)

94 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

95 Fachgespräch mit Frau Reitterer im Februar 2024

96 Herr Ehrlich in der Fokusgruppe Nachhaltigkeit im Februar 2024 und www.ostsee-campingplatz.de

97 Fachgespräche mit Kreditinstituten zwischen Februar und April 2024

98 z. B. in Sachsen-Anhalt (www.ib-sachsen-anhalt.de), Sachsen (www.revosax.sachsen.de) und Brandenburg (www.ilb.de)

99 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

100 Fachgespräch mit Herrn Reichert im April 2024

101 www.paulinenhof.de, www.dwif.de

102 Heraklit

103 www.deutsches-meeresmuseum.de

104 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland und dwif-Stimmungsumfrage Orte und Destinationen

105 www.im-jaich.de, www.tourismusnetzwerk-brandenburg.de

106 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

107 ebd.

108 Online-Betriebsbefragung Ostdeutschland

109 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

110 Fachgespräche mit IHKs und Branchenverbänden zwischen Januar und Februar 2024

111 Gabriele Fischer, Chefredakteurin bei brand eins, auf LinkedIn

Impressum

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

mit Unterstützung durch
Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen

Ansprechpartner:
Thomas Wolber
Telefon: 0170 925 76 47
E-Mail: thomas.wolber@osv-online.de

Bildnachweis:
Ostdeutscher Sparkassenverband
dwif-Consulting GmbH
GSD Gesellschaft für Sparkassendienstleistungen mbH
Die verwendeten Bilder sind teilweise mithilfe von KI generiert bzw. bearbeitet.

Titelfoto:
mit Unterstützung durch
Hotel + Ferienanlage HAFFHUS GmbH

Bearbeitung:
dwif-Consulting GmbH

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

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

Gestaltung/Satz:
GSD Gesellschaft für
Sparkassendienstleistungen mbH
Marketing und Kommunikation
Am Luftschiffhafen 1
14471 Potsdam
www.g-sd.de

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

tourismusbarometer.de