

Jahresbericht 2022

# Sparkassen- Tourismusbarometer Saarland

 Finanzgruppe  
Sparkassenverband Saar



## **Sparkassen-Tourismusbarometer Saarland 2022**

## Beirat

**Michael Buchna**

DEHOGA Saarland, Präsident

**Dr. Anselm Römer**

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie

**Dr. Mathias Feige**

dwif-Consulting GmbH

**Daniela Schlegel-Friedrich**

Landkreis Merzig-Wadern, Landrätin

**Birgit Grauvogel**

Tourismus Zentrale Saarland GmbH

**Jan Grolier**

Sparkassenverband Saar

**Karsten Heinsohn**

dwif-Consulting GmbH

**Dr. Rainer Schryen**

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie

**Dr. Christian Molitor**

Sparkassenverband Saar

**Leander Wappler**

Industrie- und Handelskammer des Saarlandes

**Susanne Niklas**

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie

## Vorwort Sparkassen-Tourismusbarometer 2022



Cornelia Hoffmann-Bethscheider  
Präsidentin Sparkassenverband  
Saar

Seit fast 20 Jahren unterstützt die Sparkassen-Finanzgruppe Saar die Erstellung und Veröffentlichung des Sparkassen-Tourismusbarometers. Der vorliegende Bericht blickt auf das Kalenderjahr 2021 zurück, das für die Tourismusbranche unter den Eindrücken eines Lockdowns, einer sich stabilisierenden Corona-Lage, Kostensteigerungen, aber auch gesteigener Reiselust stand. Rund zwei Millionen Übernachtungen zeugen von einer gewissen Erholung, jedoch lag das Niveau immer noch rund 35 % unter dem Vor-Pandemie-Niveau im Jahr 2019.

In Deutschland und auch im Saarland befand sich der Tourismus in einer herausfordernden Phase. Daher blieben weiterhin Reaktionen und Hilfen der Politik zur Stützung der Wirtschaft im Allgemeinen und der Tourismuswirtschaft im Besonderen notwendig. So war es das Zusammenspiel aus staatlichen Maßnahmen wie Kurzarbeitergeld, Fixkostenerstattung, umsatzbasierten Überbrückungshilfen etc., und auch aus den Angeboten

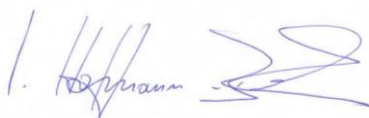
der Finanzwirtschaft, das in vielen Fällen größere Schäden in der saarländischen Tourismusbranche verhindern konnte. Mut machte mir im Jahr 2021, dass die Urlaubsstimmung der Deutschen ungebremst war. Der Nachholbedarf nach einem Jahr Leben in der Pandemie war groß, das notwendige Reisebudget vorhanden. Und trotz Kostensteigerungen hielten die Betriebe die Preise stabil, was in der Tourismusbranche zu einer gewissen Investitionszurückhaltung führte.

Unser Sparkassen-Tourismusbarometer 2022 beschäftigt sich neben alljährlichen Kennzahlen des Saarland-Tourismus diesmal schwerpunktmäßig mit Qualitäts- und Fachkräftesicherung. Bei diesen für die Tourismusbranche wichtigen Themen bieten wir neben Analysen praktische Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze, wie Betriebe Qualität garantieren, Mitarbeitende langfristig halten und neue gewinnen können. Wir liefern ebenso Beispiele, wie innerbetriebliche Prozesse optimiert und digitalisiert werden können. Solche Lösungen und Perspektiven im Rahmen des Tourismusbarometers aufzuzeigen, ist mir ein großes Anliegen. Ich erfahre regelmäßig in Gesprächen mit Gastronomen und Hoteliers, wie der Mangel an Fachkräften die Tourismus- und Freizeitbranche im Saarland beeinflusst.

Trotz großer Herausforderungen und sich eintrübender Konjunktur, bin ich für das Jahr 2023 optimistisch gestimmt. Die Betriebe der saarländischen Gastronomie, Hotellerie und Veranstaltungseinrichtungen zeigen sich kreativ, anpassungs- und widerstandsfähig. Unsicherheiten in internationalen Reisemärkten machen regionale Urlaube und Reisen innerhalb Deutschlands attraktiver. Unser Saarland bietet so viel, das einen Besuch wert ist: Natur, wunderbare Landschaften, urbane Kultur, historisches Erbe und hervorragende Gastronomie. Ich bin davon überzeugt, dass wir in der Tourismusbranche gemeinsam an das Vor-Pandemie-Niveau anknüpfen können. Gemeinsam können wir den Saar-Tourismus attraktiver, bekannter und noch erfolgreicher gestalten.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und hilfreiche Lektüre.

Ihre Cornelia Hoffmann-Bethscheider



Saarbrücken, November 2022

## Vorwort Sparkassen-Tourismusbarometer 2022



Jürgen Barke  
Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitales und  
Energie

Der Tourismus in Deutschland steht noch immer vor großen Herausforderungen und sich verändernden Rahmenbedingungen. Der Lust zu reisen und dem vorhandenen Reisebudget stehen der weitere Pandemieverlauf, der Krieg in der Ukraine sowie allgemeine Preis- und Kostensteigerungen gegenüber. Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2022 analysiert genau diese Trends und Entwicklungen des Saarland-Tourismus im vergangenen Jahr.

So konnten trotz Einschränkungen, spürbaren Nachfragerückgängen und Umsatzausfällen im Gastgewerbe die staatlichen Hilfen zur Bewältigung der Corona-Pandemie den Betrieben helfen, drastische Auswirkungen verringern oder gar verhindern. Zudem setzt sich der Trend für Urlaub im Inland weiter fort. Im Gegensatz zum Deutschlandwert verzeichnet das saarländische Beherbergungsgewerbe eine steigende Umsatzrendite. Gleichwohl wird deutlich, dass steigenden Qualitätsansprüchen der Gäste ein zunehmender Arbeitskräftemangel gegenübersteht und dies die Branche, neben höheren Energie- und Lebensmittelkosten und steigender Inflationsrate, erneut vor Herausforderungen stellt.

Das diesjährige Branchenthema „Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft“ bietet der Branche Anregungen und Hilfestellung in bewegten Zeiten. Es richtet seinen Fokus auf den Arbeitskräftemangel als potentielle Gefahr für die Qualitätssicherung sowie auf mögliche Wege, dem Arbeitskräftemangel durch Mitarbeitersuche, Mitarbeiterbindung sowie Prozessoptimierung zu begegnen.

Die Komplexität der Herausforderungen macht deutlich, dass im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft ein neues Rollenverständnis für die Qualitäts- und Mitarbeitersicherung zukünftig notwendig ist. Für die Politik bedeutet dies, mit passenden Rahmenbedingungen diesem Paradigmenwechsel zu begegnen. Eine erste Maßnahme seitens meines Ministeriums wird daher die Unterstützung einer Imagekampagne für das Gastgewerbe sein.

Entscheidend wird jedoch vor allem sein, dass Betriebe und Branche primär selbst aktiv werden müssen und Ihren Fokus auf die Belegschaft und die betrieblichen Prozesse ausrichten. Vor diesem Hintergrund bin ich mir sicher, dass wir diese Herausforderung, im Sinne einer positiven Weiterentwicklung des Saarland-Tourismus, meistern können, wenn jeder Akteur seine Aufgabe aktiv wahrnimmt und das nötige Engagement mitbringt.

Ihr Jürgen Barke



Saarbrücken, November 2022

## Inhaltsverzeichnis

Beirat.....	2
<b>I EINFÜHRUNG.....</b>	<b>6</b>
<b>II DER SAARLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH.....</b>	<b>7</b>
1 Rahmenbedingungen .....	7
2 Touristische Nachfrage .....	9
3 Touristisches Angebot .....	12
4 Betriebstypen im Vergleich .....	14
5 Destinationstypen im Vergleich .....	16
<b>III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IM SAARLAND .....</b>	<b>18</b>
1 Touristische Wetterstationen .....	18
1.1 Rahmenbedingungen 2021 .....	18
1.2 Eckpunkte der saarländischen Besucherentwicklung 2021 .....	18
1.3 Saisonverlauf .....	18
1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien im Saarland 2021 .....	19
2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe .....	23
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung .....	23
2.2 Preis und Auslastung .....	26
2.3 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen .....	27
3 Qualität der Betriebe .....	30
<b>IV QUALITÄTSSICHERUNG TROTZ ARBEITSKRÄFTEMANGELS – PARADIGMENWECHSEL IM GASTGEWERBE UND IN DER FREIZEITWIRTSCHAFT? .....</b>	<b>34</b>
1 Arbeitskräftemangel als substanzielle Gefahr für die Qualitätssicherung .....	34
2 Dauerthema touristischer Arbeitsmarkt.....	36
3 Das Erfolgsrezept – drei Wege, dem Arbeitskräftemangel im Saarland zu begegnen 37	
3.1 Mitarbeitersuche .....	37
3.2 Mitarbeiterbindung.....	40
3.3 Prozessoptimierung .....	49
3.4 Personalpolitik und Prozesse zukunftsfähig aufstellen – Plädoyer für mehr Eigeninitiative der Betriebe.....	57
4 Neuer erweiterter Blickwinkel – Paradigmenwechsel auf allen Seiten notwendig .....	58
Anhang.....	60
Literatur .....	77
Expertengespräche.....	77
Online-Quellen .....	78
Impressum .....	79

## I EINFÜHRUNG

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

### Ziele

Ziel des Tourismusbarometers<sup>3</sup> ist die kontinuierliche problemorientierte Beobachtung der Tourismusedwicklung im Saarland und in seinen Landkreisen. Das Tourismusbarometer wird auch in Ostdeutschland, Schleswig-Holstein sowie in Nordrhein-Westfalen durchgeführt.

Es macht den Nutzer auf Erfolge und Misserfolge sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusedwicklung aufmerksam. Als Frühwarnsystem dient es dazu, rechtzeitig auf problematische Entwicklungen hinzuweisen und Handlungsbedarf zu identifizieren. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht zeitliche, regionale und sektorale Vergleiche. Letztlich soll das Tourismusbarometer Entscheidungsfindungen für die Infrastrukturentwicklung ebenso wie für das Marketing erleichtern.

### Das Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines umfassenden Datensets strukturelle (über-)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus im Saarland.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg touristischer Freizeiteinrichtungen.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe im Saarland.
- fokussiert aktuelle Branchenthemen, die der Beirat<sup>4</sup> des Tourismusbarometers jährlich festlegt.

Das aktuelle Branchenthema des Tourismusbarometers 2022 behandelt das Themenfeld „Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?“

### Abb. 1: Module des Tourismusbarometers

Tourismus im Wettbewerbsvergleich	Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2022
Länder und Regionen	Freizeit- und Kultureinrichtungen	Qualitätssicherung trotz Arbeitskräftemangel – Paradigmenwechsel im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft?
Betriebstypen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	
Destinationstypen	Qualität der Betriebe	
Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer) DIHK-Saisonumfrage regional		
Fokus Benchmarking	Fokus Betriebswirtschaft	Fokus Nutzerwünsche

Quelle: dwif 2022

<sup>1</sup> [www.svsaar.de](http://www.svsaar.de)

<sup>2</sup> [www.wirtschaft.saarland.de](http://www.wirtschaft.saarland.de)

<sup>3</sup> [www.svsaar.de](http://www.svsaar.de) und [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

<sup>4</sup> Siehe Verzeichnis der Beiratsmitglieder.

## II DER SAARLAND-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

### 1 Rahmenbedingungen

In Deutschland sowie weltweit befindet sich der Tourismus in einer herausfordernden Phase. Die Rahmenbedingungen für den Tourismus in Deutschland und der Welt zeichnen sich durch eine hohe Dynamik und Volatilität aus. Doch auch in diesen bewegten Zeiten ist die Reiselust ungebrochen. Die Urlaubsstimmung der Deutschen ist, wie 2021, ungebremst, wobei der Nachholbedarf nach zwei Jahren Leben mit der Pandemie ein wichtiger Gesichtspunkt ist. Auch das notwendige Reisebudget ist prinzipiell noch vorhanden. Doch es mehren sich aufgrund der aktuellen Preissteigerungen und Erwartungen für 2023 die Berichte über zurückhaltendere Gäste bei den Ausgaben vor Ort, z. B. in der Gastronomie, im Einzelhandel oder bei Freizeitaktivitäten. >>Abb. 2

### *Der Tourismus steht weiterhin vor einer Dualität der Rahmenbedingungen*

Die günstigen Basisfaktoren, die Lust zu reisen und das Reisebudget zeigen, dass der Grundstein für eine zeitnahe Erholung des Tourismusgeschäfts gelegt ist. Trotzdem muss die Tourismusbranche auf die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen blicken, die mehr denn je von Unsicherheiten geprägt sind. Das Konsumklima erholte und stabilisierte sich Anfang dieses Jahres, wobei der Hang der Menschen, ihr Geld lieber zu sparen als auszugeben, die Entwicklung etwas bremst. Positiv auf das Konsumklima wirken die Lockerungen bei den coronabedingten Einschränkungen. Doch die Pandemie ist noch nicht vorbei, und niemand kann ausschließen, dass es zu erneuten restriktiven Maßnahmen kommt, was die Menschen weiterhin vor Unsicherheiten stellt, die sie in ihrem Konsumverhalten zügeln. Aufgrund der volatilen Rahmenbedingungen fiel der Konsumklimaindex nach der zwischenzeitlichen Erholung bis zum Frühjahr 2022 auf ein Rekordtief. Ein Grund dafür ist unter anderem der völkerrechtswidrige Krieg Russlands gegen die Ukraine mit all seinen humanitären Folgen. Dieser Konflikt stellt im Jahr 2022 ganz Europa auf die Probe. Gesellschaftlich wie wirtschaftlich wirkt er sich natürlich auch auf den Tourismus aus. Die allgemeine Preis- und Kostensteigerung schreitet voran – im Energiesektor, bei Lebensmitteln, bei Löhnen und Gehältern. Noch ist unklar, wie sich dies auf die Nachfrage auswirkt. Fakt ist: Die Betriebe des Tourismussektors müssen erhöhte Energie-, Personal- und Sachkosten schultern. Doch der Blick auf die Zahlen zeigt, dass die staatlichen Hilfen zur Bewältigung der Corona-Pandemie ihre Wirkung entfaltet haben und in vielen Fällen die befürchteten drastischen Auswirkungen – abhängig von Standort und Ausrichtung der Betriebe – zumindest abfedern konnten. Vermutlich wird sich erst 2023 mit dem Ende des laufenden Geschäftsjahres und dem Rückgang von nachfrageseitigen Nachholeffekten zeigen, ob – und wenn ja: wie – sich touristische Strukturen verändern.

### **Veränderungen im Reiseverhalten**

Es gilt, sich aktiv auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen, die sich im Reiseverhalten der Menschen widerspiegeln: Einiges verstetigt sich, anderes entwickelt sich weiter.

### *Wie und wohin reisen wir künftig? Werden diese Veränderungen dauerhaft sein?*

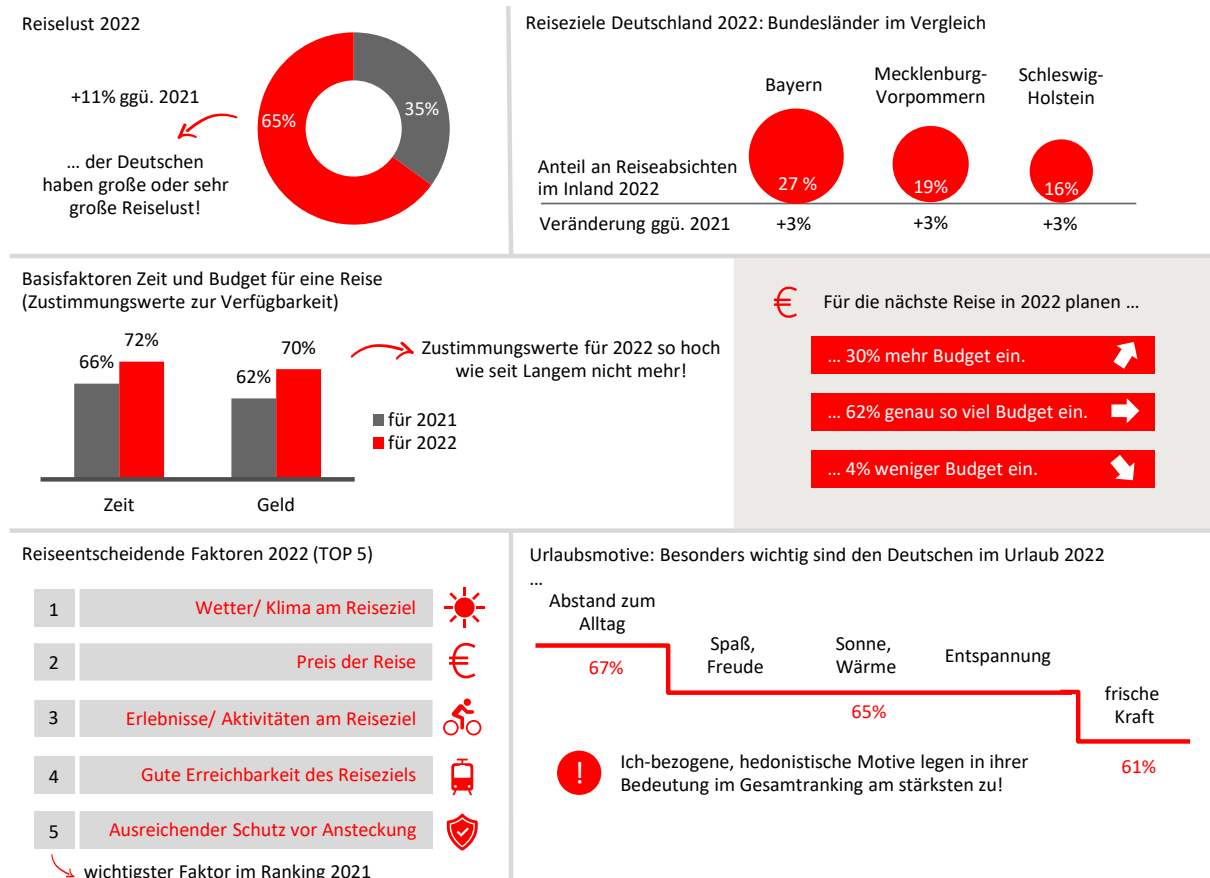
Die beiden Pandemiejahre waren – immer abhängig von den jeweiligen Corona-Bestimmungen – geprägt von der starken Nachfrage nach Urlaubsreisen im eigenen Land. Für das Inlandsreisevolumen 2022 bewegen sich die Prognosen noch auf unterschiedlichen Niveaus. Laut neuesten Studien planen zwischen einem Drittel und knapp der Hälfte der Deutschen, ihren Urlaub im Jahr 2022 im Inland zu verbringen. Es ist festzustellen, dass die Menschen bei ihrer Reiseentscheidung wieder selbstbewusster werden, ihre tatsächlichen Urlaubsinteressen und -orte in den Vordergrund rücken und coronabezogene Aspekte nicht mehr an vorderster Stelle stehen. So werden auch ausländische Reiseziele wieder attraktiver und klassische Reismuster kehren zurück. Gute Nachrichten für das Incoming-Geschäft: Deutschland gehört zu den internationalen Destinationsfavoriten 2022.<sup>5</sup> Die in der Corona-Krise bewährte Flexibilität bei der Buchung sowie klare Informationen zur Lage am Reiseziel sind den

<sup>5</sup> World Travel Monitor 2022.



Menschen weiterhin wichtig. Denn der Blick auf die letzten beiden Jahre zeigt, dass genaue Prognosen nur schwer zu treffen sind, da die Reisenden mitunter kurzfristig ihre Urlaubspläne ändern. Trotzdem zeichnet sich ab, dass die Vorliebe für Inlandsreisen auch 2022 anhält und erneut einen höheren Stellenwert als vor der Pandemie einnehmen wird. Als beliebteste deutsche Urlaubsregion liegt die deutsche Ostseeküste im Jahr 2022 weiterhin ganz vorn. Neben den bewährten Urlaubsregionen sind auch Geheimtipps in der Heimatregion der Reisenden gefragt. Durch das steigende Bedürfnis nach Mobilität und kulturellen Erlebnissen gewinnen auch Städtereisen wieder an Attraktivität.<sup>6</sup>

**Abb. 2: Reiseverhalten 2022**



Quelle: ReisePuls Deutschland 2022, FUR Reiseanalyse 2022, DERTOUR 2021

Veränderung brachten die letzten beiden Jahre auch bei der individuellen Gestaltung der Reise. „Low-Touch-Tourism“ scheint sich weiterhin großer Beliebtheit zu erfreuen. Studien führender Buchungsplattformen kommen zu dem Ergebnis, dass etwa die Hälfte der Befragten für ihre Urlaubplanungen 2022 eine Ferienwohnung oder ein Ferienhaus bevorzugt. Auch der Campingurlaub bleibt genauso im Trend wie generationsübergreifende Familienurlaube sowie die Reise mit Freunden, was sich bereits seit Herbst 2020 in den Buchungen widerspiegelt.<sup>7</sup>

**Ansätze einer zukunftsfähigen Destinationsentwicklung**

Die Akteure und Leistungsträger in den Destinationen stehen vor neuen Herausforderungen. Doch nicht alle Themen und Handlungsbedarfe lassen sich einzig und allein auf die Corona-Pandemie zurückführen. Vielmehr wirkt die Pandemie als Katalysator und offenbart Nachhol- und Handlungsbedarfe. Ein Beispiel dafür ist der touristische Arbeitsmarkt, der dem Deutschlandtourismus bereits seit vielen Jahren Sorge bereitet. Dies geht einher mit einem dynamischen Wandel, der nicht nur den Ar-

<sup>6</sup> BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2022, ReisePuls Deutschland 2022, FUR Reiseanalyse 2022, HomeToGo 2022.

<sup>7</sup> Booking.com 2022, HomeToGo 2022, Amadeus 2022, BAT Stiftung für Zukunftsfragen 2022, ReisePuls Deutschland 2022.

beitsmarkt erfasst. Leben, Arbeiten und Erholung sind nicht mehr klar voneinander getrennte Bereiche, die Grenzen sind vielmehr verschwommen. Wichtige Schlagwörter lauten Co-Working, Workation, und Work-Life-Balance. Es handelt sich dabei um Konzepte, die eine höhere Lebensqualität versprechen und gleichzeitig Raum für Innovationen bieten. So entsteht ein neues Wirkungsgefüge in den Stadt-Umland-Land-Beziehungen, das weit über den Tourismus hinausweist. Viele Menschen sehen in „ländlichen Regionen“ nicht mehr nur potenzielle Freizeit- und Erholungsräume, sondern auch einen attraktiven Platz zum Leben und Arbeiten. Ein ganzheitlicher Blick auf die Destinationsentwicklung und damit auch die wichtige Rolle der Tourismusorganisationen sind daher stärker gefordert denn je.

### *Herausfordernde und zugleich chancenreiche Zeiten für den Tourismus*

Der Handlungsdruck ist groß und die Aufgabenpalette vielfältig – die Möglichkeiten und Chancen für einen zukunftsfähigen Wandel der Branche jedoch auch. Trotz der vielfältigen Aufgaben oder gerade deshalb, weil die Zeiten so dynamisch sind, sollten auch die Basisaufgaben nicht unterschätzt werden: So spielt die Kommunikation mit Besuchern, Gästen, Beschäftigten, der Bevölkerung und den Betrieben weiterhin eine entscheidende Rolle. Es lohnt sich, die Aufgaben mutig anzugehen. Denn trotz aller Unwägbarkeiten und Unsicherheiten ändert sich nichts an der Grundaussage des vergangenen Jahres: Der Wunsch nach Reisen ist ungebrochen.

## **2 Touristische Nachfrage**

Im Kalenderjahr 2021 verzeichneten die meldepflichtigen Beherbergungsbetriebe im Saarland insgesamt rund zwei Millionen Übernachtungen. Gegenüber 2019 bedeutet dies ein Minus von 35,6 Prozent. Die Rückgänge lagen knapp unter dem Niveau des bundesdeutschen Durchschnitts (-37,4 Prozent). Dass 2021 für den saarländischen Tourismus ein weiteres Jahr der besonderen Umstände und Bedingungen war, ist keine Überraschung – begann das Jahr in ganz Deutschland doch mit dem zweiten großen Lockdown, verbunden mit einem Beherbergungsverbot, das die Unterbringung von Privatreisenden nicht gestattete. Mit der Wiederöffnung Anfang Mai 2021 konnte die touristische Saison an Fahrt aufnehmen. Regionale und betriebsinterne Verzögerungen und Schwierigkeiten, die Kapazitäten innerhalb kurzer Zeit wieder hochzufahren, dämpften indes etwas den Schwung. In der Gesamtbetrachtung zeigt sich, dass vor allem diejenigen Destinationen weiterhin zu kämpfen hatten, die stärker vom Incoming-, MICE- und Gruppengeschäft abhängig sind. Auch bei den vormals hoch frequentierten Städtestandorten waren nur leichte Erholungstendenzen erkennbar. Allerdings planen im Jahr 2022 wieder deutlich mehr Reisende einen Städteurlaub, und auch Veranstaltungen werden wieder vermehrt angeboten und besucht. Der Blick auf die sechs Landkreise des Saarlandes förderte Erkenntnisse zutage, die nur Überblickscharakter haben, da sich die Corona-Pandemie selbst bei Betrieben und Orten einer Destination unterschiedlich auswirkt. >>Abb. 3

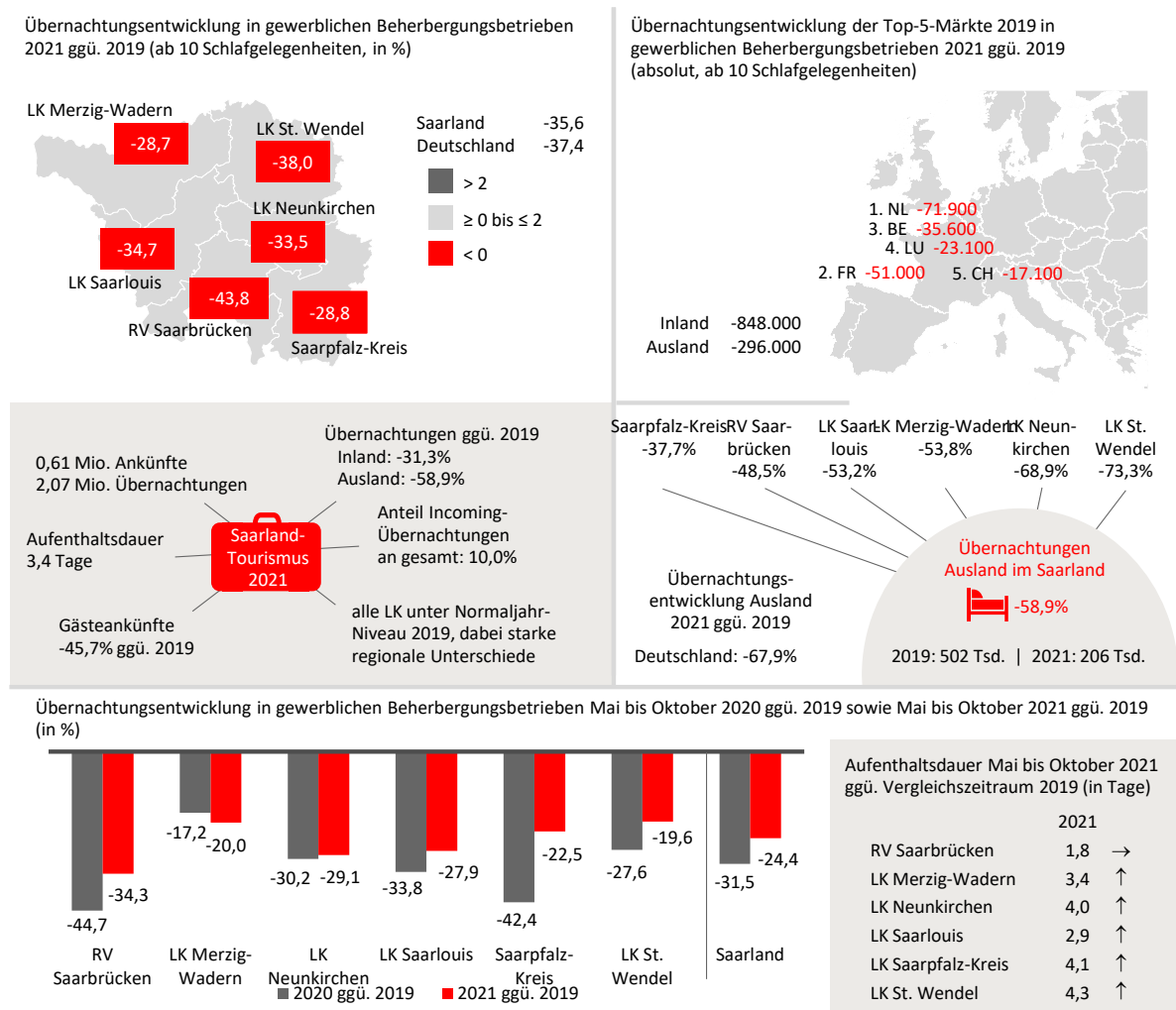
Der **Regionalverband Saarbrücken** verzeichnete 2021 das zweite Jahr in Folge die deutlichsten Einbußen bei den Übernachtungszahlen (-43,8 Prozent gegenüber 2019). Für die städtetouristisch geprägten Landkreise (Saarbrücken, Völklingen) wurden die drastischen Auswirkungen und Beschränkungen der Corona-Pandemie für Gastronomie, Freizeit- und Erlebnisangebote sowie das Gruppen- und MICE-Geschäft besonders deutlich. Der Blick auf die Nachfragedaten nach Herkunft der Reisenden im Regionalverband Saarbrücken verrät: Wie bereits im Jahr 2020 lagen die Rückgänge des ausländischen (-48,5 Prozent gegenüber 2019) sowie des inländischen Übernachtungsvolumens (-42,5 Prozent gegenüber 2019) nahezu gleich auf. Frankreich bildet mit knapp 20 Prozent aller ausländischen Übernachtungen weiterhin den wichtigsten Incoming-Markt. Mitunter ein Grund für die insgesamt hohen Übernachtungsrückgänge ist die Tatsache, dass der Regionalverband Saarbrücken auch in der Sommersaison nicht an die Übernachtungszahlen aus den Jahren vor der Corona-Pandemie anknüpfen konnte. Denn während es einigen deutschen Regionen durch den Trend zu inländischen Reisen gelang, vor allem im Sommer zumindest vergleichbare oder sogar höhere Übernachtungszahlen als 2019 zu erzielen, waren die Einbußen für den Regionalverband Saarbrücken auch saisonal betrachtet deutlich (-23,9 Prozent im Zeitraum Juli bis September gegenüber 2019). Diese Zahlen lassen sich vor dem Hintergrund nachvollziehen, dass Reisende vor allem Outdoor-, Wasser- und Naturerlebnisangebote

für den Sommerurlaub favorisierten. Zudem wurden in diesem Zeitraum viele geschäftliche Veranstaltungen nicht durchgeführt. Positiv stimmt, dass das Übernachtungsvolumen im Regionalverband Saarbrücken zumindest gegenüber 2020 insgesamt höher war (+4,1 Prozent), wobei die ausländische Nachfrage sogar leicht stärker zunahm als die inländische.

### Regionalverband Saarbrücken Schlusslicht bei der Nachfrage-Bilanz gegenüber 2019

Der **Saarpfalz-Kreis** bilanzierte für das Jahr 2021 insgesamt 28,8 Prozent weniger Übernachtungen als für 2019. Damit fiel das Ergebnis für die Biosphärendestination im saarländischen Gesamtvergleich (-35,6 Prozent gegenüber 2019) positiver aus. Eine erfreuliche Entwicklung dabei: Mit einem Übernachtungszuwachs von 18,3 Prozent gegenüber 2020 konnte sich der Saarpfalz-Kreis deutlich von den anderen saarländischen Landkreisen absetzen. Während die inländische Nachfrage gegenüber 2020 um 16,3 Prozent zunahm, lag das Übernachtungsvolumen durch Incoming-Gäste sogar 54,4 Prozent über dem Niveau von 2020. Die ausländische Nachfrage hatte im Saarpfalz-Kreis jedoch lediglich einen Anteil von knapp sieben Prozent an der Nachfrage insgesamt, wodurch sich der Übernachtungszuwachs im Incoming-Segment nur bedingt auf die Gesamtentwicklung niederschlägt. Trotzdem konnte die Biosphärendestination mit ihren vielfältigen Natur- und Outdoorangeboten bei den Gästen offenbar wieder stärker punkten. Aber auch im Saarpfalz-Kreis gelang es mit 14,3 Prozent weniger Übernachtungen als in den Monaten Juli, August und September 2019 nicht, die Übernachtungszahlen aus der Sommersaison vor der Corona-Pandemie zu erzielen.

**Abb. 3: Touristische Nachfrage im Saarland**



Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland

In puncto Übernachtungsbilanz reihte sich der **Landkreis Neunkirchen** mit 33,5 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 im Mittelfeld der saarländischen Landkreise ein. Mit einem Minus von 9,1 Prozent an Übernachtungen gegenüber 2020 lag der Landkreis in diesem Vergleich an letzter Stelle – denn immerhin vier der sechs saarländischen Landkreise verzeichneten mehr Übernachtungen als 2020. Mit 68,9 Prozent weniger ausländischen Übernachtungen als 2019 kam das Incoming-Segment, das im Landkreis Neunkirchen ohnehin eine unterdurchschnittliche Rolle spielt, das zweite Jahr in Folge nahezu zum Erliegen (knapp 5.000 Übernachtungen). Auch in den Sommermonaten mussten die Betriebe des Landkreises mit 26,0 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 deutliche Verluste hinnehmen (im Vergleich dazu: Saarland insgesamt Juli bis September: -12,1 Prozent).

Während der seit einigen Jahren volumenstärkste **Landkreis St. Wendel** 2019 noch über eine Million Übernachtungen erzielte, waren es 2021 noch knapp 624.000 (-38,0 Prozent). Mit 73,3 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 fiel der Rückgang der Incoming-Nachfrage im Landkreis St. Wendel saarlandweit am deutlichsten aus. Großen Anteil an dieser Entwicklung hatten die Rückgänge der Übernachtungen des ausländischen Top-Markts Niederlande (-78,5 Prozent gegenüber 2019). Dies schlug auch in der Gesamtbilanz zu Buche. Schließlich hatte die ausländische Nachfrage im Landkreis St. Wendel im Jahr 2019 noch einen Anteil an der Gesamtnachfrage des Landkreises von 18,6 Prozent und damit den zweithöchsten Anteil im Vergleich der saarländischen Regionen (Regionalverband Saarbrücken: 21,4 Prozent), während es 2021 nur noch rund acht Prozent waren. Das inländische Übernachtungsvolumen lag knapp 30 Prozent unter dem Wert von 2019. Der stark vom Leisure-Tourismus geprägten Region gelang immerhin eine vergleichsweise erfolgreiche Sommersaison. Mit nur 3,3 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 lag der Landkreis St. Wendel im saarländischen Vergleich im Zeitraum Juli bis September an der Spitze. Trotz der Wiederöffnung des im März 2020 geschlossenen Center Parc Bostalsee zeigten sich in der Gesamtbilanz des Landkreises gegenüber 2020 nur geringe Erholungstendenzen bei der Übernachtungsentwicklung (+1,8 Prozent).

### ***Landkreis St. Wendel mit stärkster Sommersaison 2021 unter den saarländischen Landkreisen***

Gegenüber 2019 bilanzierten die Betriebe im **Landkreis Saarlouis** 34,7 Prozent weniger Übernachtungen. Die inländische Nachfrage ging um 30,9 Prozent zurück, während die Incoming-Nachfrage 53,2 Prozent unter dem Niveau von 2019 lag. Mit einem Anteil von über 28 Prozent an den ausländischen Übernachtungen (2021) baute Luxemburg trotz Übernachtungsrückgängen gegenüber 2019 seine Position als Top-Markt im Landkreis Saarlouis weiter aus, gefolgt von Frankreich (15,2 Prozent). Sowohl im Incoming-Segment (+6,4 Prozent) als auch bei der inländischen Nachfrage (+2,3 Prozent) waren wieder mehr Übernachtungen als 2020 zu verzeichnen. Mit 15,4 Prozent weniger Übernachtungen in den Monaten Juli bis September gegenüber 2019 gelang es den Betrieben nur bedingt, die Übernachtungsausfälle der Lockdown-Monate abzufedern.

Die geringsten Übernachtungsrückgänge der saarländischen Landkreise bilanzierte der **Landkreis Merzig-Wadern** (-28,7 Prozent gegenüber 2019). Damit lag der Saarschleifenkreis knapp vor der Biosphärendestination Saarpfalz-Kreis (-28,8 Prozent). Doch während der Saarpfalz-Kreis gegenüber dem Jahr 2020 wieder deutlich mehr Übernachtungen erzielte, ließ das Volumen im Landkreis Merzig-Wadern nochmals um 3,6 Prozent auf rund 443.000 Übernachtungen nach. Mit 25 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 stellte sich die inländische Nachfrage-Bilanz deutlich positiver dar als das Incoming-Geschäft (-53,8 Prozent). Durch das Angebot an Natur- und Outdooraktivitäten mit unter anderem einem ausgeprägten Wanderwegenetz fiel die Sommersaison mit 7,2 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 (Juli bis September) solide aus (zweitbestes Ergebnis im internen Saarland-Vergleich).

### 3 Touristisches Angebot

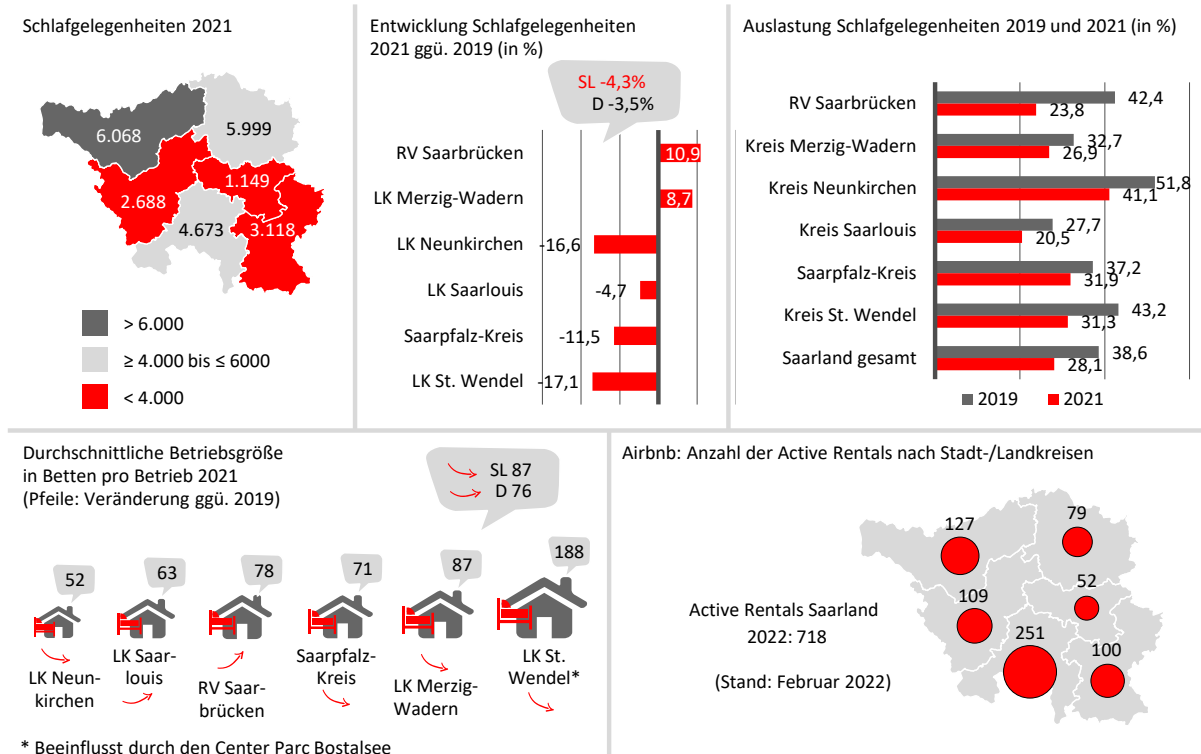
Die touristischen Betriebe erlebten einen turbulenten und denkbar ungünstigen Jahresstart. Die herausfordernden Rahmenbedingungen spiegeln sich in der Gesamtbilanz des touristischen Bettenangebots im Saarland teilweise wider: Insgesamt ging das Bettenangebot im Saarland gegenüber 2019 um 4,3 Prozent (Stand Juli 2021) und damit auch im bundesweiten Vergleich (-3,5 Prozent gegenüber 2019) überdurchschnittlich stark zurück. Die Zahl der Betriebe auf dem Markt belief sich im Saarland auf 271 und blieb damit gegenüber 2019 unverändert. Durch die gleichbleibende Anzahl an Betrieben, bei gleichzeitig verringerten Bettenkapazitäten gegenüber 2019, ergibt sich ein Rückgang der durchschnittlichen Größe der saarländischen Beherbergungsbetriebe von 91,4 Betten im Jahr 2019 auf 87,4 Betten. Die durchschnittliche Gesamtauslastung der saarländischen Betriebe lag mit 28,1 Prozent rund zehn Prozentpunkte unter dem Wert von 2019 und knapp unter dem bundesdeutschen Durchschnitt (29,4 Prozent). Gegenüber dem Jahr 2020 konnten die Betriebe ihre Auslastung um 2,2 Prozent erhöhen. >> Abb. 4

#### *Unterschiedliche regionale Entwicklungstendenzen des Bettenangebots*

- Im **Regionalverband Saarbrücken** hielt der Trend des Bettenausbaus das dritte Jahr in Folge an: Insgesamt standen 10,9 Prozent mehr Betten als 2019 zur Verfügung; im Vergleich zu 2020 gab es ein Plus von 6,9 Prozent. Großen Anteil am Bettenausbau hatten die zusätzlich geschaffenen Hotelbetten (+14,1 Prozent gegenüber 2019). Mit insgesamt 60 Betrieben waren im Regionalverband Saarbrücken drei Betriebe mehr geöffnet als 2019. Entgegen der saarlandweit gesunkenen durchschnittlichen Betriebsgröße erreichten die Betriebe des Regionalverbands Saarbrücken mit einer durchschnittlichen Größe von 77,9 Betten einen neuen Höchstwert. Die Bettenauslastung lag mit 23,8 Prozent erneut deutlich unter der Auslastung von 2019 (42,4 Prozent).
- Deutliche Rückgänge bei der Anzahl der Schlafgelegenheiten waren im **Saarpfalz-Kreis** zu verzeichnen (-11,5 Prozent). Der Bettenrückgang spiegelte sich aber nicht in einer reduzierten Anzahl an geöffneten Betrieben wider. Denn in Summe war ein Betrieb mehr geöffnet als 2019. Die durchschnittliche Betriebsgröße sank damit von 82 (2019) auf 70,9 Betten. In puncto Auslastung lagen die Betriebe der Biosphärendestination mit 31,9 Prozent über dem saarlandweiten Durchschnitt (28,1 Prozent).
- Mit 1.149 Betten und damit 16,6 Prozent weniger Übernachtungsmöglichkeiten als 2019 war der **Landkreis Neunkirchen** mit dem geringsten Angebot unter den saarländischen Landkreisen auf dem Markt vertreten. Auch die Anzahl der geöffneten Betriebe ging von 25 (2019) auf 22 Betriebe zurück. Betroffen hiervon war jedoch ausschließlich das Hotellerie-Segment. Mit der geringsten durchschnittlichen Betriebsgröße unter den saarländischen Landkreisen (2021: 52,2 Betten) ist das Beherbergungsangebot des Landkreises Neunkirchen verhältnismäßig kleinteilig strukturiert. Die Auslastung ging gegenüber 2019 um über zehn Prozentpunkte auf 41,1 Prozent zurück – damit wiesen die Neunkircher Betriebe aber nach wie vor die höchste Auslastung innerhalb des Saarlandes auf.
- Wie bereits im Jahr 2020 waren die Rückgänge der Schlafgelegenheiten im **Landkreis St. Wendel** besonders stark. 17,1 Prozent weniger Betten standen auf dem Markt zur Verfügung – auch gegenüber 2020 reduzierte sich das Angebot nochmals um 2,3 Prozent. In der Hotellerie dagegen wurde in den Bettenausbau investiert, wodurch sich das Angebot in diesem Segment auf 1.159 Betten erhöhte (+4,7 Prozent gegenüber 2019). Insgesamt ging die Anzahl der geöffneten Betriebe gegenüber 2019 von 36 auf 32 zurück. Die durchschnittliche Auslastung lag bei 31,3 Prozent. Die Betriebsgröße blieb mit 187,5 Betten hinter dem Wert von 2019 zurück (201,0 Betten). Durch die umfassenden Kapazitäten des Center Parc Bostalsee bewegt sie sich allerdings weiter auf einem hohen Niveau.
- Die Bettenkapazitäten gingen gegenüber 2019 im **Landkreis Saarlouis** (-4,7 Prozent) gemäß dem saarlandweiten Trend (-4,3 Prozent) zurück. Die Anzahl der geöffneten Betriebe war mit 43 ebenfalls rückläufig (2019: 47), und die durchschnittliche Betriebsgröße erhöhte sich im Landkreis Saarlouis leicht auf 62,5 Betten (2019: 60 Betten). Mit einer Auslastungsrate von 20,5 Prozent und damit rund sieben Prozentpunkten weniger als im Jahr 2019 mussten die Betriebe des Landkreises Saarlouis die geringste Auslastung im Vergleich mit den anderen saarländischen Landkreisen verzeichnen.

- Wie im Regionalverband Saarbrücken wurde auch im **Landkreis Merzig-Wadern** entgegen dem saarländischen Trend in das Bettenangebot investiert (+8,7 Prozent gegenüber 2019). So standen gegenüber 2019 über 200 mehr Hotelbetten auf dem Markt zur Verfügung (+14,1 Prozent). Auch die Anzahl der geöffneten Betriebe erhöhte sich vergleichsweise deutlich von 63 (2019) auf 70 Betriebe (2021). Mit durchschnittlich 86,7 Betten pro Betrieb lag die Betriebsgröße leicht unter dem Wert von 2019 (88,6 Betten) – eine relativ konstante Entwicklung über die letzten Jahre. Die Auslastung in Höhe von 26,9 Prozent fiel für den Landkreis unterdurchschnittlich aus (-5,8 Prozentpunkte gegenüber 2019).

**Abb. 4: Touristisches Angebot im Saarland**



Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland

### Temporäre oder dauerhafte Effekte auf das Angebot?

Nach dem ersten Jahr der Pandemie waren die Hoffnungen auf ein Tourismusjahr 2021 unter weniger erschwerten Rahmenbedingungen groß. Vor dem Hintergrund, dass die Erwartungen nur eingeschränkt erfüllt wurden, lässt es sich weiterhin nur schwer abschätzen, wie sich das Angebot in den nächsten Jahren entwickeln wird. Fest steht jedoch, dass ein spezifischer Blick auf die saarländischen Landkreise und eine vertiefende Analyse nötig sind. Denn während sich das Bettenangebot sowie die Anzahl der geöffneten Betriebe trotz ausbleibender Nachfrage in manchen Landkreisen erhöhten, schreitet die Angebotsverknappung in anderen voran – teils auch mit unterschiedlichen Tendenzen der einzelnen Betriebstypen. Die Bandbreite aus regionalen sowie betriebstypenspezifischen Überkapazitäten, Angebotsverknappungen und Marktaustritten wird daher auch in den nächsten Jahren das herausfordernde Aufgabenspektrum im Destinationsmanagement prägen.

## 4 Betriebstypen im Vergleich

Die Angebots- und Nachfragedaten verdeutlichen, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie die einzelnen Betriebstypen unterschiedlich stark betreffen. Hinzu kommen teils bereits vor der Pandemie abweichende Investitionsdynamiken sowie allgemeine Trends bei den Unterkunftsformen. Dies macht einen detaillierteren Blick auf die verschiedenen Betriebstypen der Beherbergungslandschaft erforderlich.

### Fokus: Hotellerie

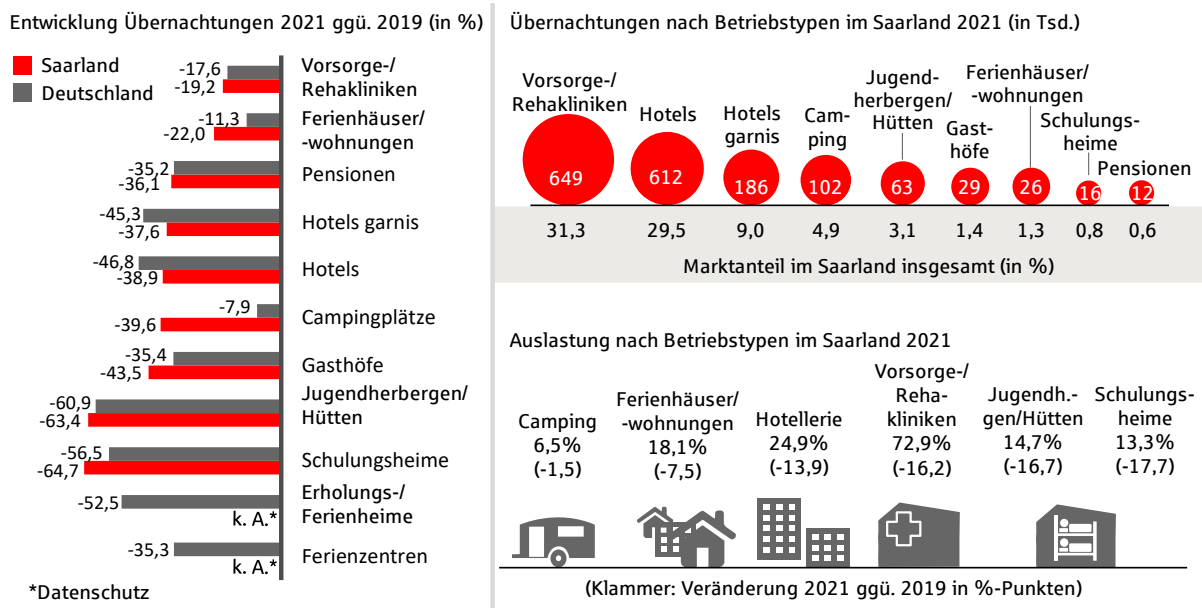
Die Hotellerie insgesamt (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe, Pensionen) erreichte bei den Übernachtungen im Saarland 2021 einen Marktanteil von 40,5 Prozent und bildete damit das stärkste Volumensegment. Die Übernachtungsrückgänge gegenüber 2019 reichten in der saarländischen Hotellerie von einem Minus von 30,5 Prozent im Saarpfalz-Kreis bis zu Einbußen von 42,7 Prozent im Landkreis Neunkirchen. Durch die ausbleibende Nachfrage ging die Auslastung der Hotellerie in allen saarländischen Landkreisen zurück, wobei teils deutliche Unterschiede zutage traten. Im Regionalverband Saarbrücken brach sie gegenüber 2019 um über 20 Prozentpunkte auf 25,7 Prozent ein – damit folgte der städtetouristisch geprägte Landkreis dem deutschlandweiten Städtetrend in puncto Auslastungsentwicklung. Im Landkreis Saarlouis dagegen ging die Auslastung um rund neun Prozent zurück, allerdings bei einem geringeren Ausgangswert, so dass die Hotels im Landkreis Saarlouis saarlandweit 2021 mit 18,2 Prozent die geringste Auslastung aufwiesen. >>Abb. 5

Ein Blick auf die **Hotels**: Im Deutschland-Vergleich (-46,8 Prozent gegenüber 2019) fällt die Nachfragebilanz für die saarländischen Hotelbetriebe zwar moderater aus, mit einem durchschnittlichen Rückgang um knapp 39 Prozent gegenüber 2019 sind die Verluste dennoch deutlich. Einzig die Übernachtungsrückgänge der Vollhotels im Regionalverband Saarbrücken (-45,9 Prozent) fielen noch stärker und damit dem bundesweiten Durchschnitt entsprechend aus. Die Nachfragerückgänge spiegelten sich nicht direkt in der Entwicklung der Bettenkapazitäten wider. Denn gegenüber 2019 schrumpfte das Angebot an Hotelbetten nur um 1,3 Prozent. Im Regionalverband Saarbrücken wurde hingegen in den Bettenausbau bei den Hotels investiert (+5,9 Prozent), im Landkreis St. Wendel standen gegenüber 2019 sogar 14,5 Prozent mehr Hotelbetten zur Verfügung.

Auch bei den **Hotels garnis** waren die Rückgänge der Übernachtungen mit insgesamt -37,6 Prozent gegenüber 2019 deutlich. Parallel dazu wurde aber kräftig in den Bettenausbau der Hotels garnis investiert (+19,5 Prozent gegenüber 2019). Die Anzahl geöffneter Hotels garnis erhöhte sich gegenüber 2019 um 7,5 Prozent. In einigen Landkreisen verzeichnete das Bettenangebot der Hotels garnis gegenüber 2019 jedoch auch Einbußen: Der Landkreis Neunkirchen bilanzierte 1,8 Prozent weniger Betten als 2019, der Landkreis Saarlouis ein Minus von 12,8 Prozent.

### *Teils gegensätzliche Entwicklung von Angebot und Nachfrage der Hotels garnis*

Für das kleinstrukturierte Beherbergungssegment der **Gasthöfe** (-43,5 Prozent Übernachtungen gegenüber 2019) und **Pensionen** (-36,1 Prozent) bringen die nach wie vor hohen Nachfrageverluste enorme Herausforderungen mit sich, insbesondere, weil viele Gasthöfe und Pensionen inhabergeführt oder Familienbetriebe sind. Während das Bettenangebot der saarländischen Gasthöfe gegenüber 2019 um 6,4 Prozent zurückging, bauten die Pensionen ihre Kapazitäten sogar um 4,4 Prozent aus. Viele Klein- und Mittelbetriebe haben in den letzten beiden Jahren bewiesen, dass sie in der Lage sind, flexibel mit den Rahmenbedingungen umzugehen und gute Konzepte zu entwickeln – auch wenn dies mit großen Herausforderungen verbunden ist.

**Abb. 5: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich**

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland

### Fokus: Sonstige Beherbergung

Die geringsten Einbußen an Übernachtungen gegenüber 2019 verzeichnete unter den Beherbergungstypen deutschlandweit das **Camping-Segment** (-7,9 Prozent gegenüber 2019). Viel Zeit an der frischen Luft, Aktivitäten in der Natur und die Möglichkeit, Abstandsregeln einzuhalten, bewegten viele Urlauber zu einem Camping-Urlaub. Für die saarländischen Campingbetriebe fiel die Bilanz mit 39,6 Prozent weniger Übernachtungen als 2019 jedoch deutlich negativer aus. Im Vorjahr bewegten sich die Verluste gegenüber 2019 noch auf einem geringeren Niveau (-21,5 Prozent). Das Angebot an Schlafgelegenheiten sank gegenüber 2019 um 11,3 Prozent, wobei zumindest im Vergleich zum Vorjahr ein Plus von 1,3 Prozent verzeichnet werden konnte.

### Unterdurchschnittliche Nachfrage-Bilanz der saarländischen Campingbetriebe

Das **Ferienwohnungssegment** konnte die Auswirkungen der Pandemie im internen Saarland-Vergleich verhältnismäßig solide abfedern. Trotzdem ging die Nachfrage gegenüber 2019 auch hier um 22,0 Prozent zurück, wodurch die Betriebe im Deutschland-Vergleich (-11,3 Prozent) schlechter abschnitten. Während die Ferienhäuser/-wohnungen bundesweit ihre Auslastung gegenüber 2019 sogar etwas steigern konnten, sank dieser Wert bei den saarländischen Betrieben um über sieben Prozentpunkte. Generell liegen autarke Unterkunftsformen voll im Trend und kamen insbesondere in den letzten beiden Jahren den Wünschen und Anforderungen der Reisenden entgegen. Viele Menschen verlagerten ihren Urlaub von den Hotels deshalb in Ferienwohnungen und -häuser, um Kontakte zu reduzieren oder zu vermeiden.

Vor diesem Hintergrund gilt es für die saarländischen Ferienwohnungs- und Campingbetriebe, ihr Angebot noch besser an den aktuellen Bedürfnissen und Wünschen der Reisenden auszurichten. Auch der Fragen nach geeigneten Vermarktungskanälen sowie der nötigen Investitionen müssen sich die Betriebe annehmen.



Den größten Einbruch der Übernachtungszahlen verzeichneten erneut die **Schulungsheime** (-64,7 Prozent gegenüber 2019) und **Jugendherbergen/Hütten** (-63,4 Prozent). Zumindest die Jugendherbergen/Hütten konnten gegenüber 2020 wieder mehr Übernachtungen erzielen. Die Rahmenbedingungen für das Gruppengeschäft waren im letzten Jahr erneut problematisch, was sich sowohl durch die offiziellen Bestimmungen und Auflagen als auch durch das veränderte Reiseverhalten erklären lässt. Dies spiegelte sich auch im weiterhin reduzierten Angebot an Schlafgelegenheiten wider (Schulungsheime -20,2 Prozent gegenüber 2019, Jugendherbergen/Hütten -22,2 Prozent). Der Weg zurück zur Normalität wird aller Voraussicht nach insbesondere für das Gruppengeschäft noch einige Zeit in Anspruch nehmen.

## 5 Destinationstypen im Vergleich

Der Blick auf die Destinationstypen zeigt: Die Nachfragerückgänge gegenüber 2019 fielen deutschlandweit für die Städte und Mittelgebirge am deutlichsten aus, während die Destinationen in Küsten- und Seenregionen geringere Einbußen verzeichneten und vor allem in der Sommersaison punktetten. Der verstärkte Trend hin zu Outdoor- und Aktivangeboten sowie der Erfolgsfaktor Wasser machten sich in der Pandemie besonders bemerkbar.

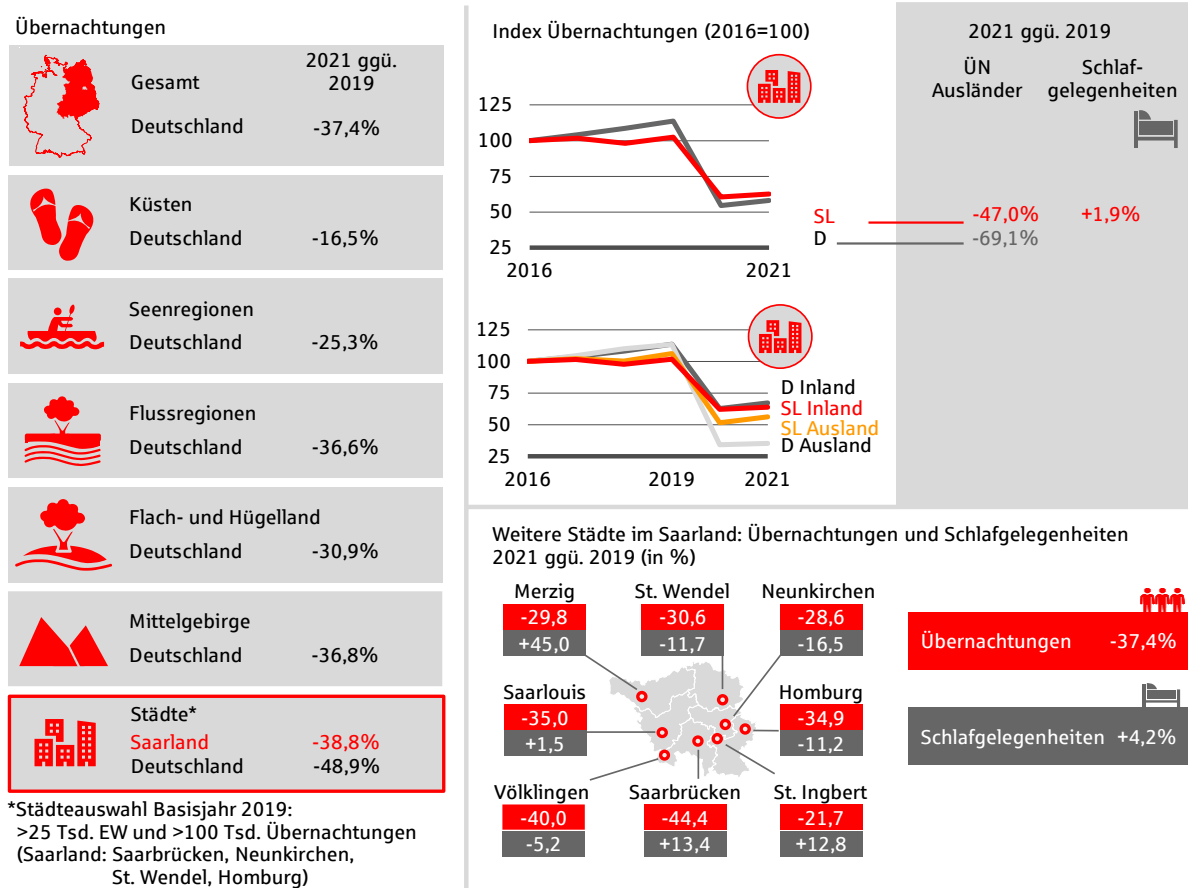
### Fokus: Städte

Durch die herausfordernden Rahmenbedingungen für Gastronomie und Einzelhandel, Freizeit- und Erlebniseinrichtungen, die Kultur- und Veranstaltungsbranche sowie das MICE- und Gruppengeschäft gehörten die Städte bereits im ersten Jahr der Pandemie zu den Verlierern unter den Destinationstypen. Auch im Jahr 2021 bewegten sich die Einbußen für die deutschen Städte auf einem hohen Niveau (-48,9 Prozent Übernachtungen gegenüber 2019). Im Saarland fiel der Rückgang mit 38,8 Prozent weniger Übernachtungen etwas geringer aus (Saarbrücken, Neunkirchen, St. Wendel und Homburg). Dies ergibt jedoch, auch gegenüber 2020, keine deutliche Erholung des deutschen sowie saarländischen Städtetourismus. >>Abb. 6

Das Incoming-Geschäft wurde auch im letzten Jahr stark von internationalen Reisebeschränkungen sowie dem weiterhin bestehenden Unsicherheitsgefühl bei internationalen Reisen beeinflusst. Deutschlandweit bilanzierten die Städte 69,1 Prozent weniger ausländische Übernachtungen als 2019. Die saarländischen Städte konnten sich in dieser Bilanz, wenn auch mit einem deutlichen Minus von 47,0 Prozent gegenüber 2019, zumindest positiv absetzen. Der geringere Anteil der Incoming-Nachfrage sowie die Lage des Saarlandes im Grenzgebiet zu wichtigen Quellmärkten wirkten sich insgesamt positiv aus. Denn einzig in Saarbrücken lag der Anteil ausländischer Übernachtungen im letzten Jahr bei über 20 Prozent – in den anderen Städten des Saarlandes bei unter 15 Prozent beziehungsweise teilweise lediglich im einstelligen Prozentbereich.

Ein genauerer Blick auf die saarländischen Städte zeigt, dass sich die Einbußen bei den Übernachtungen gegenüber 2019 überwiegend auf einem ähnlichen Niveau bewegten. Mit 44,4 Prozent weniger Übernachtungen war das Minus in Saarbrücken am deutlichsten. Bis auf Völklingen (-40,0 Prozent) konnten sich die kleinstrukturierten Städte des Saarlandes von Saarbrücken absetzen. Die geringsten Übernachtungsrückgänge gegenüber 2019 bilanzierten St. Ingbert (-21,7 Prozent), gefolgt von Neunkirchen (-28,6 Prozent) und Merzig (-29,8 Prozent). In puncto Incoming-Nachfrage fiel die Spanne der Rückgänge ebenso hoch aus. Während Neunkirchen 66,3 Prozent weniger ausländische Übernachtungen als 2019 bilanzierte, lag der Rückgang in Homburg bei -30,5 Prozent.

Abb. 6: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich



Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt, Statistisches Amt Saarland

### III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IM SAARLAND

#### 1 Touristische Wetterstationen

Der Besuch einer neuen Kunstaussstellung, ein Tag mit der Familie im Freizeitpark oder eine Fahrt mit dem Ausflugsdampfer: Freizeit- und Kultureinrichtungen spielen als attraktive Ziele für Ausflüge vom Wohn- oder Urlaubsort eine elementare Rolle für den Tourismus in den einzelnen Destinationen. In Form eines Besuchermonitorings beobachtet das Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. An dem Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich deutschlandweit 799 Einrichtungen aus zehn Bundesländern. Im Jahr 2021 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen rund 37 Millionen und verteilte sich auf 18 Angebotstypen (Kategorien). Allein im Saarland beteiligten sich 33 Betriebe aus neun Kategorien. Zusammen verzeichneten sie 2021 rund 1,7 Millionen Besucher. Welche Kategorien gehören zu den Gewinnern? Was waren die wichtigsten Einflussfaktoren? Und welche Schlüsselrends zeichnen sich für die nächsten Jahre ab? Antworten auf diese Fragen liefert das Tourismusbarometer.

##### 1.1 Rahmenbedingungen 2021

Im Jahr 2021 standen die Freizeiteinrichtungen aufgrund der Corona-Pandemie das zweite Jahr in Folge vor großen Herausforderungen. Der monatelange Lockdown zu Jahresbeginn, unterschiedliche Öffnungsstrategien in den Bundesländern oder Regionen sowie auch im Sommer strenge Hygieneregeln insbesondere in Indoor-Einrichtungen, führten zu einem Einbruch der Zahlen. Zum Jahresende war der Besuch vieler Einrichtungen nur unter Befolgung der 3G-, 2G- oder 2G-Plus-Regeln möglich, und regional kam es aufgrund hoher Inzidenzen zu erneuten Schließungen. Eine hohe Belastbarkeit, ein großes Maß an Flexibilität und Agilität sowie ein durchdachtes und vorausschauendes Handeln sind zu Basisanforderungen für die Verantwortlichen und Mitarbeitenden geworden. Wenngleich an vielen Stellen staatliche Hilfsprogramme die größten Schäden abwenden konnten und die Besucher, sobald es wieder möglich war, in die Einrichtungen strömten, sehen nach wie vor manche Einrichtungen ihre Existenz bedroht.

##### 1.2 Eckpunkte der saarländischen Besucherentwicklung 2021

###### Vorbemerkung

Infolge der coronabedingten Auswirkungen auf die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen liegt der Schwerpunkt im diesjährigen Barometer auf Vergleichen zwischen 2019 und 2021. Die Entwicklung im Jahr 2021 gegenüber dem Vorjahr wird an einigen zentralen Stellen ebenfalls dargestellt.

Die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen im Saarland sind 2021 gegenüber dem Vorjahr um 4,8 Prozent gesunken, was etwa dem Bundestrend (-4,6 Prozent) entspricht. Der Blick auf die Entwicklung gegenüber 2019 zeigt die schwierige Lage jedoch noch deutlich auf. Die Besucherverluste gegenüber dem letzten Vor-Corona-Jahr liegen im Saarland bei 40,1 Prozent (alle Einrichtungen: 43,6 Prozent). Lediglich eine am Besuchermonitoring teilnehmende Einrichtung aus dem Saarland konnte 2021 das Niveau des Jahres 2019 wieder übertreffen. Hierbei handelt es sich um eine Outdoor-Einrichtung, die wie viele Betriebe dieser Kategorie deutlich weniger Einschränkungen unterlag und insbesondere mehr Öffnungstage als Indoor-Einrichtungen hatte. Mit den Naturerlebniszentren übertraf immerhin eine Kategorie im Jahr 2021 das Vor-Corona-Ergebnis.

*Eine Kategorie erreichte 2021 das Vor-Corona-Niveau.*

##### 1.3 Saisonverlauf

Der Jahresverlauf der Besucherentwicklung war klar von den äußeren Rahmenbedingungen wie Lockdowns und Zugangsbeschränkungen geprägt, insbesondere durch 2G-Regeln.

- In den ersten zwei Monaten des Jahres gab es, abgesehen von Zoos, Tierparks oder Parkanlagen in einigen Regionen, keine Möglichkeit, Freizeiteinrichtungen zu besuchen, so dass die Einbußen gegenüber 2019 im Januar 85 Prozent betragen. Im Februar fielen die Verluste deutlich geringer aus,

was der Struktur der Einrichtungen im Saarland – hier nehmen mehrere besucherstarke Outdoor-Einrichtungen am Monitoring teil – geschuldet ist. Das zeigt deutlich, wie hoch der Bedarf an Freizeitmöglichkeiten in der Lockdown-Zeit war.

- Im März und April – darunter auch der normalerweise so besucherstarke Zeitraum während der Osterferien – gab es vereinzelte Öffnungen, und ab Mitte April regelte die Bundesnotbremse die Lockerungen einheitlich je nach Inzidenzlage.
- Im Mai lag das Besuchervolumen im Saarland noch rund drei Viertel unter dem Normalniveau und damit niedriger als in den drei Vormonaten. Im Laufe des Monats Juni öffneten auch die letzten Angebotstypen wieder ihre Türen. Aber weiterhin fehlten den Einrichtungen noch rund die Hälfte der Besucher.
- Zwischen Juli und Oktober steigerten sich die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen analog zu den Übernachtungszahlen. Waren Einrichtungen geöffnet, wurden sie auch frequentiert. Zudem profitierten viele Standorte – wie schon 2020 – vom starken Inlandstourismus. Im August übertrafen die Besucherzahlen leicht den Vergleichszeitraum 2019. Im September und Oktober traten die Abstände wieder deutlicher zutage.
- Im Dezember zeigten sich erneut die Auswirkungen von Teilschließungen sowie verschärften Zugangsbeschränkungen auf die Besucherbilanz der Einrichtungen.

### *Sommer und Frühherbst 2021 mit hoher Regenerationsgeschwindigkeit im Freizeitbereich*

#### **1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien im Saarland 2021**

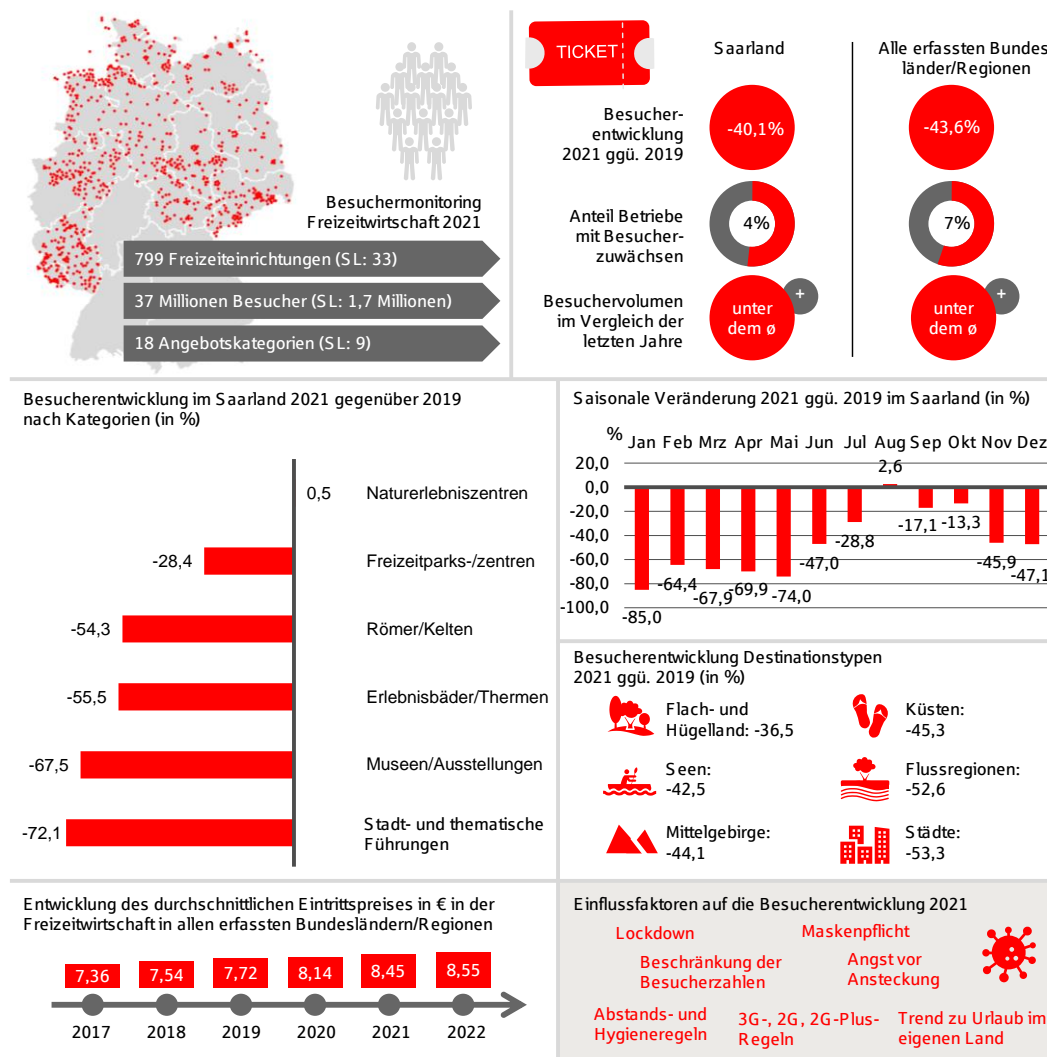
Nach wie vor bestehen bei den Entwicklungsraten der Freizeiteinrichtungen starke Unterschiede zwischen den Kategorien. Vermeldeten Naturerlebniszentren als Outdoor-Einrichtungen ein leichtes Besucherplus von 0,5 Prozent gegenüber 2019, mussten die Anbieter von Stadt-/thematischen Führungen einen dramatischen Rückgang von -72,1 Prozent verkraften. Die Spannweite zwischen den Kategorien lag 2021 – ähnlich wie im Jahr zuvor – bei knapp 73 Prozentpunkten.

#### *Die großen Unterschiede zwischen den Kategorien bleiben auch 2021 bestehen.*

- Erwartungsgemäß konnten auch 2021 Outdoor-Einrichtungen wie Naturerlebniszentren (+0,5 Prozent) die Besucherzahlen im Vergleich zum Jahr 2019 am stabilsten halten. Sie profitierten erneut von deutlich mehr Öffnungstagen als andere Kategorien sowie vom starken Interesse, Freizeit an der frischen Luft und bei guten Möglichkeiten, Abstand zu halten, zu verbringen. Naturerlebniszentren übertrafen das Vorjahresergebnis mit +18,2 Prozent deutlich. Auch Freizeitparks/-zentren – ebenfalls Outdoor-Angebote – kamen eher gut durch das Jahr, verloren aber gegenüber 2020 nochmals Besucher.
- Erlebnisbädern und Thermen fehlten 2021 im Vergleich zu 2019 etwas mehr als die Hälfte der Besucher. Diese Kategorie hatte mit besonders langen Schließzeiten zu kämpfen und kommt daher auf deutlich weniger Öffnungstage als andere Indoor-Einrichtungen. Erst im Laufe des Monats Juni erfolgten die Wiederöffnungen. Zwischen Juli und September konnten die Besucherzahlen des Jahres 2019 teils deutlich übertroffen werden – das unterscheidet die saarländischen Bäder im positiven Sinne deutlich von der Konkurrenz.
- Der Museumsbereich litt von den Kategorien im Saarland 2021 mit am stärksten unter den Einschnitten durch die Pandemie. Gegenüber 2019 fehlten noch rund zwei Drittel der Besucher. 2021 gingen die Besucherzahlen gegenüber dem Vorjahr noch einmal um etwas mehr als ein Fünftel zurück, was den höchsten Wert in allen Kategorien darstellte. Lediglich im August konnte das Ergebnis von 2019 leicht überschritten werden. Museen/Ausstellungen waren bereits vor der Pandemie eine Kategorie, die mit Besucherschwund zu kämpfen hatte. Insofern wiegen die Rückgänge hier noch schwerer als in den anderen Kategorien.

- Einrichtungen mit dem Schwerpunkt Römer und Kelten steigerten ihre Besucherzahlen gegenüber 2020 leicht. Das Niveau von 2019 ist jedoch mit -54,3 Prozent noch in weiter Ferne. August und Oktober lieferten Zahlen, die über denen des Vorjahrs lagen, allerdings konnte auch hier das Niveau aus dem Jahr 2019 noch nicht erreicht werden.
- Das Geschäft mit Stadt- und thematischen Führungen nahm 2021 wieder an Fahrt auf, und die extrem niedrigen Zahlen aus dem Vorjahreszeitraum konnten etwas kompensiert werden. Nichtsdestotrotz erreichten die Teilnehmerzahlen nicht einmal 30 Prozent des Jahres 2019. Von „normalen“ Nachfragestrukturen ist man hier noch weit entfernt. Die Tourismus Zentrale Saarland hat im Jahr 2020 eine Gästeführerzertifizierung durchgeführt, so dass 23 neue Saarland Gästeführer\*innen zur Verfügung stehen und somit im Vergleich mit anderen Regionen keine Engpässe zu befürchten sind.

Abb. 7: Freizeitwirtschaft im Saarland im Überblick



Quelle: dwif 2022, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

### „Netzwerk Hören“: Urlaub für hörbehinderte Menschen

Seit 2015 gibt es im Saarland das „Netzwerk Hören“. Initiiert vom saarländischen Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie vereint es das professionelle medizinische und therapeutische Angebot für Cochlea-Implantationen mit dem Tourismus. Netzwerkpartner sind die Universitätsklinik des Saarlandes mit der HNO-Klinik, die MediClin Bosenberg Kliniken St. Wendel, Auveo Hörgeräte, die SNN-Unit der HTW und die Tourismus Zentrale Saarland. Das Saarland hat sich durch diese Kooperation ein besonderes Knowhow für die barrierefreie Entwicklung eines touristischen Angebots für Menschen mit Hörbehinderung angeeignet. Es entstanden zahlreiche Angebote für diese Gästegruppe, bei denen hörunterstützende Technik zum Einsatz kommt. Das reicht von Gästeführungen in Museen, Städten oder auch in der Natur bis hin zu Ausstattungen von Hotelzimmern.<sup>8</sup>

### Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Das Sparkassen-Tourismusbarometer untersuchte erstmals 2009 und seit 2014<sup>9</sup> regelmäßig und vergleichbar die Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklungen beziehungsweise -dimensionen auf der einen sowie Besucherentwicklung und Investitionsverhalten auf der anderen Seite zu prüfen.<sup>10</sup>

Der kontinuierliche Anstieg der Preise in der Freizeitwirtschaft setzt sich auch im Jahr 2022 fort. Gegenüber 2017 ist der durchschnittliche Preis in allen betrachteten Einrichtungen um 16,1 Prozent gestiegen. Besonders stark waren die Preiserhöhungen bei touristischen Verkehrsträgern (zwischen 24 und 31 Prozent). Auch Stadtführungen legten überdurchschnittlich um rund ein Viertel zu. Der von vielen befürchtete generelle Preisanstieg infolge der Corona-Pandemie ist jedoch (bislang) ausgeblieben. 2022 sind die Preise nur um 1,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen und damit so gering wie seit Jahren nicht mehr. Die Teuerungsrate im deutschlandweiten Verbraucherpreisindex für Freizeit- und Kulturdienstleistungen lag mit +2,0 Prozent leicht darüber. Damit ist die Preisentwicklung in der Freizeitwirtschaft weiterhin als moderat zu bezeichnen. Allerdings werden sich auch in der Freizeitwirtschaft die gestiegenen Energie- und Personalkosten ab 2022 in höheren Preisen niederschlagen.

Im Saarland haben die Ticketpreise mit +20,7 Prozent gegenüber 2017 etwas stärker angezogen (2022 gegenüber 2021: +1,8 Prozent). Stadt- und thematische Führungen im Saarland haben ihre Preise im genannten Zeitraum verdoppelt. Auch in Naturinfozentren war die Erhöhung besonders spürbar (+41,9 Prozent). Gegenüber dem Vorjahr haben lediglich Museen/Ausstellungen ihre Preise nennenswert angehoben (+13,8 Prozent). In allen anderen Kategorien sind die Preise stabil geblieben.

Auch wenn ein günstiger Preis häufig ein wichtiges Auswahlkriterium beim Besuch von Freizeiteinrichtungen ist, zeigt sich in einer aktuellen deutschlandweiten Bevölkerungsbefragung im Rahmen des Tourismusbarometers, dass Gäste Preiserhöhungen in der Freizeitwirtschaft nicht grundlegend ablehnend gegenüberstehen. Drei Viertel der Befragten würden mehr Eintritt bezahlen, wenn das eine bessere Entlohnung der Mitarbeitenden bedeutet. Knapp die Hälfte davon wäre mit einer Preisanpassung von bis zu 20 Prozent einverstanden, die andere Hälfte würde sogar eine noch höhere Steigerung akzeptieren. Auch mit einem reduzierten Angebot bei gleichbleibendem Preis könnten viele Besucher leben. Dies betrifft vorrangig die Verringerung des persönlichen Mitarbeiterkontaktes aufgrund des Arbeitskräftemangels durch Online-Ticketing oder Automaten vor Ort (Akzeptanz bei 70,4 Prozent),

<sup>8</sup> [www.hoeren.saarland](http://www.hoeren.saarland)

<sup>9</sup> In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2017 bis 2021 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.

<sup>10</sup> Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Das war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch bei touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern/Thermen floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

eine geringere Speisenauswahl (71,5 Prozent) oder ein Selbstbedienungskonzept im Gastronomiebereich der Einrichtungen (69,4 Prozent). Ein reduziertes Erlebnisangebot hingegen würde ebenso wie weniger Investitionen in die Infrastruktur des Betriebes bei gleichbleibendem Preis kaum toleriert werden.

**Ausblick**

Für 2022 stehen die Chancen gut, dass sich die Besucherzahlen zunehmend normalisieren. Positiv stimmt zudem, dass selbst in den Krisenjahren an vielen Stellen weiter investiert wurde. Allerdings gaben im Frühjahr 2022 bei einer Befragung rund zwei Drittel der Einrichtungen an, dass 2020 und 2021 Investitionen aufgrund der Pandemie ausgefallen seien. Diese gilt es nachzuholen, um die Ansprüche der Besucher zu erfüllen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Auswirkungen des Krieges in der Ukraine sind noch überhaupt nicht abzuschätzen. Die weiter steigenden Energiekosten werden sich vermutlich insbesondere bei Einrichtungen mit einem hohen Energiebedarf, zum Beispiel Thermen, auf die Eintrittspreise und gegebenenfalls die Angebote auswirken.

## 2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

### 2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

#### **Nach Vorjahrestief leichte Erholung in der deutschen Wirtschaft**

Das Jahr 2021 war gekennzeichnet durch eine leichte Erholung der deutschen Wirtschaft nach dem pandemiebedingten Einbruch des Vorjahres. Das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) verzeichnet im vergangenen Jahr eine Steigerung um 2,7 Prozent,<sup>11</sup> und dies trotz aller Auswirkungen der Corona-Krise, etwa der weltweiten Produktions- und Lieferengpässen. Das Niveau von 2019 wurde noch nicht wieder erreicht. Der Anstieg fällt zudem geringer als prognostiziert aus und hat noch nicht alle Wirtschaftsbereiche erfasst. Gerade Dienstleistungssektoren wie das Hotel- und Gaststättengewerbe mussten pandemiebedingt zu Beginn und auch wieder gegen Ende des Jahres Einschränkungen ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten verkraften.

Entsprechend dem gestiegenen BIP hat sich die Stimmung in der deutschen Wirtschaft 2021 aufgehellt. Der Ifo-Geschäftsklimaindex, ein Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung, stieg von 90,8 Punkten im Januar 2021 bis zum Sommer auf 101,7 Punkte. Der Herbst, begleitet von der nächsten Infektionswelle, hatte einen kleinen Einbruch (94,8 Punkte) zur Folge. Und trotz anhaltender Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie lag der Index im Februar 2022 bei 98,5 Punkten. Die Unternehmen zeigten sich mit ihren laufenden Geschäften zufriedener. Auch im Hotel- und Gaststättengewerbe war der Optimismus zurückgekehrt. Aufgrund des Ukraine-Kriegs stürzte jedoch der Index im März auf 90,8 Punkte ab.

Nachdem sich die Pandemie 2020 massiv auf die Unternehmens- und Verbraucherstimmung ausgewirkt und die Kauflust der Deutschen gemindert hatte, war im Jahr 2021 die Hoffnung auf Erholung der Wirtschaft und auf steigende Konsumlust groß. Der GfK-Konsumklimaindex, der die Konsumneigung der Privathaushalte misst, lag im Oktober 2021 erstmals seit Beginn der Pandemie wieder bei einem positiven Wert von 0,4 Punkten, sank aber im Februar 2022 wieder auf -6,7 Punkte. Die bereits seit dem Spätherbst steigenden Energiepreise und die hohe Inflationsrate insgesamt schlugen sich in der Konsumlaune der Verbraucher nieder. Durch den Krieg in der Ukraine und dessen Folgen für die allgemeine Preis- und Kostenentwicklung ist das Konsumklima im Frühjahr 2022 noch einmal deutlich gefallen.

#### **Einschränkungen führten zu spürbaren Nachfragerückgängen und Umsatzausfällen im Gastgewerbe**

Für das Hotel- und Gaststättengewerbe bedeuteten die ersten vier Monate des Jahres 2021 einen temporären Stillstand, denn die Betriebe durften nur sehr eingeschränkt öffnen. Im Beherbergungsgewerbe waren lediglich dienstlich und medizinisch notwendige Reisen gestattet, die Gastronomie konnte nur Liefer- und Mitnahmeservices anbieten. Die damit verbundenen Umsatzeinbußen wurden teilweise von staatlichen Hilfen (Kurzarbeitergeld, Fixkostenerstattung, umsatzbasierte Überbrückungshilfen) abgedeckt. Dennoch: Die Krise hatte einschneidende Folgen – von der Abwanderung des Personals in andere Branchen über temporäre Geschäftsstilllegungen bis zu Geschäftsaufgaben. Zum Ende des Jahres hatten Zugangsbeschränkungen und teils geringere Nachfrage vielerorts Umsatzeinbußen zur Folge. Im Vergleich zu 2019 brachen 2021 die Umsätze im Gastgewerbe bundesweit um 40,3 Prozent ein. Von 2020 auf 2021 bilanzierte die Branche bundesweit ein Minus von 2,3 Prozent.

Die Umsatzentwicklung im saarländischen Gastgewerbe entsprach im Großen und Ganzen dem Bundestrend: Im Vergleich zu 2019 wurden 2020 40,6 Prozent weniger Umsätze berichtet; im zweiten Pandemiejahr 2021 stagnierten die Umsätze auf diesem Niveau (-0,5 Prozent). Dabei hat die Gastronomie im Saarland etwas stärker unter den Maßnahmen zur Pandemieeindämmung gelitten. Sowohl 2020 als auch 2021 waren die Einbußen bei den gastronomischen Betrieben um zwei bis drei Prozentpunkte größer als bei den Beherbergungsbetrieben. Mit dieser Entwicklung liegt das Saarland im Durchschnitt der Wettbewerber. Von der hohen Inlandsnachfrage im Sommer und bis in den späten Herbst hinein

<sup>11</sup> Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 020 vom 14. Januar 2022.



profitierten vor allem die Destinationen an Ost- und Nordseeküste; dort konnten die Umsätze gegenüber 2020 gesteigert werden. Im Saarland litten die städtischen Regionen stärker unter Nachfrage- und Umsatzeinbußen als ländliche und Ferienregionen. (siehe I15)

### Die Hilfen haben gewirkt

Zu Beginn und während der Pandemie wiesen die Branchenverbände und Unternehmer auf die Not der gastgewerblichen Betriebe hin, forderten finanzielle Hilfen, mehr Planungssicherheit und warnten vor einem „Massensterben“ im Hotel- und Gaststättengewerbe. Der DEHOGA Saarland hatte prognostiziert, dass etwa 400 Restaurants, Gaststätten und Hotels im Saarland die Corona-Krise nicht überleben würden.<sup>12</sup> Schlugen sich diese Befürchtungen in den Daten nieder? Zumindest aus der Insolvenzstatistik ist kein Anstieg abzulesen. Die Insolvenzzahlen waren im Verlauf der Corona-Pandemie branchenübergreifend durch gesetzliche Sonderregelungen und Wirtschaftshilfen zeitweise deutlich zurückgegangen. Für das Jahr 2021 wurden im saarländischen Gastgewerbe 27 Insolvenzen gemeldet, 2019 waren es noch 37 eröffnete Insolvenzverfahren. Die Anzahl der eröffneten Insolvenzverfahren ist im Saarland seit 2016 (57 Fälle) fast durchgehend rückläufig. Dieses vermeintlich gute Bild wird allerdings durch mehrere Einschränkungen getrübt. Denn mit Überbrückungshilfen, Kurzarbeitergeld und KfW-Krediten werden viele Firmen vom Staat vor der Insolvenz geschützt. Zudem ist die Zahl für 2021 durch die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht nur bedingt aussagekräftig. Auch erfasst die Insolvenzstatistik im Gastgewerbe nur Betriebe, die als Kapitalgesellschaften zahlungsunfähig werden, andere Rechtsformen oder Privatinsolvenzen zählen nicht dazu. Ein alleiniger Blick auf die Insolvenzdaten reicht daher für die Beantwortung der Frage nach einer möglichen Pleitewelle im Gastgewerbe infolge der Corona-Pandemie nicht aus.

### Statistische Daten liefern widersprüchliche Signale zur Marktentwicklung

Weitere Hinweise gibt die Statistik zu den Gewerbeanzeigen des Jahres 2020.<sup>13</sup> Auch hier ist bislang keine Zunahme bei den Marktaustritten zu verzeichnen, denn die Kurve der Gewerbeabmeldungen im saarländischen Gastgewerbe ist seit 2010 nahezu kontinuierlich rückläufig: Die Zahl der Abmeldungen ist in der letzten Dekade um 30,9 Prozent gesunken. Der Effekt der sinkenden Gewerbeabmeldungen wurde durch die Pandemie sogar noch verstärkt. Gab es 2019 im Saarland 832 Abmeldungen im Gastgewerbe, so waren es 2020 noch 643. Es blieben deutlich mehr Betriebe am Markt als gewöhnlich. Jedoch sind die Abmeldungen nicht gleich verteilt: Im Beherbergungssegment gab es im ersten Pandemiejahr 45,0 Prozent weniger Abmeldungen als 2019, im gleichen Zeitraum jedoch auch über 12 Prozent mehr Anmeldungen. Die Gewerbe- und -abmeldungen schwankten schon vor der Pandemie relativ stark, so dass hier trotz Lockdown-Effekten und temporären Betriebsstilllegungen keine verstärkten Marktausstritte abzuleiten sind.

Zusätzliche Anhaltspunkte liefert die Umsatzsteuerstatistik des Jahres 2020.<sup>14</sup> Diese bestätigt auf den ersten Blick die Befürchtungen, dass die Corona-Krise zu einer Marktbereinigung im Gastgewerbe geführt hat. Die Anzahl von Unternehmen mit Umsatzsteuervoranmeldungen in Deutschland ist gegenüber 2019 um fast 25.000 (-11,1 Prozent) gesunken; im Saarland sind es knapp 535 Unternehmen weniger (-17,9 Prozent). Diese Zahlen werden durch mehrere Faktoren relativiert: Zum einen gab es eine methodische Änderung in der Erfassung, so dass Betriebe mit sehr geringen Umsätzen nicht mehr aufgeführt werden.<sup>15</sup> Zum anderen war das Gastgewerbe 2020 über mehrere Monate geschlossen, die Betriebe hatten also durchschnittlich deutlich geringere steuerbare Umsätze. Hinzu kommen staatliche Hilfen (Zuschüsse und/oder Fördermittel), die nicht steuerbar sind und nicht in den steuerbaren Umsatz einfließen. Diese Faktoren dürften dazu geführt haben, dass ein Teil der gastgewerblichen Betriebe unterhalb der neuen Erfassungsgrenze liegt und damit der ausgewiesene Rückgang bei der Anzahl der Betriebe überzeichnet ausfällt.

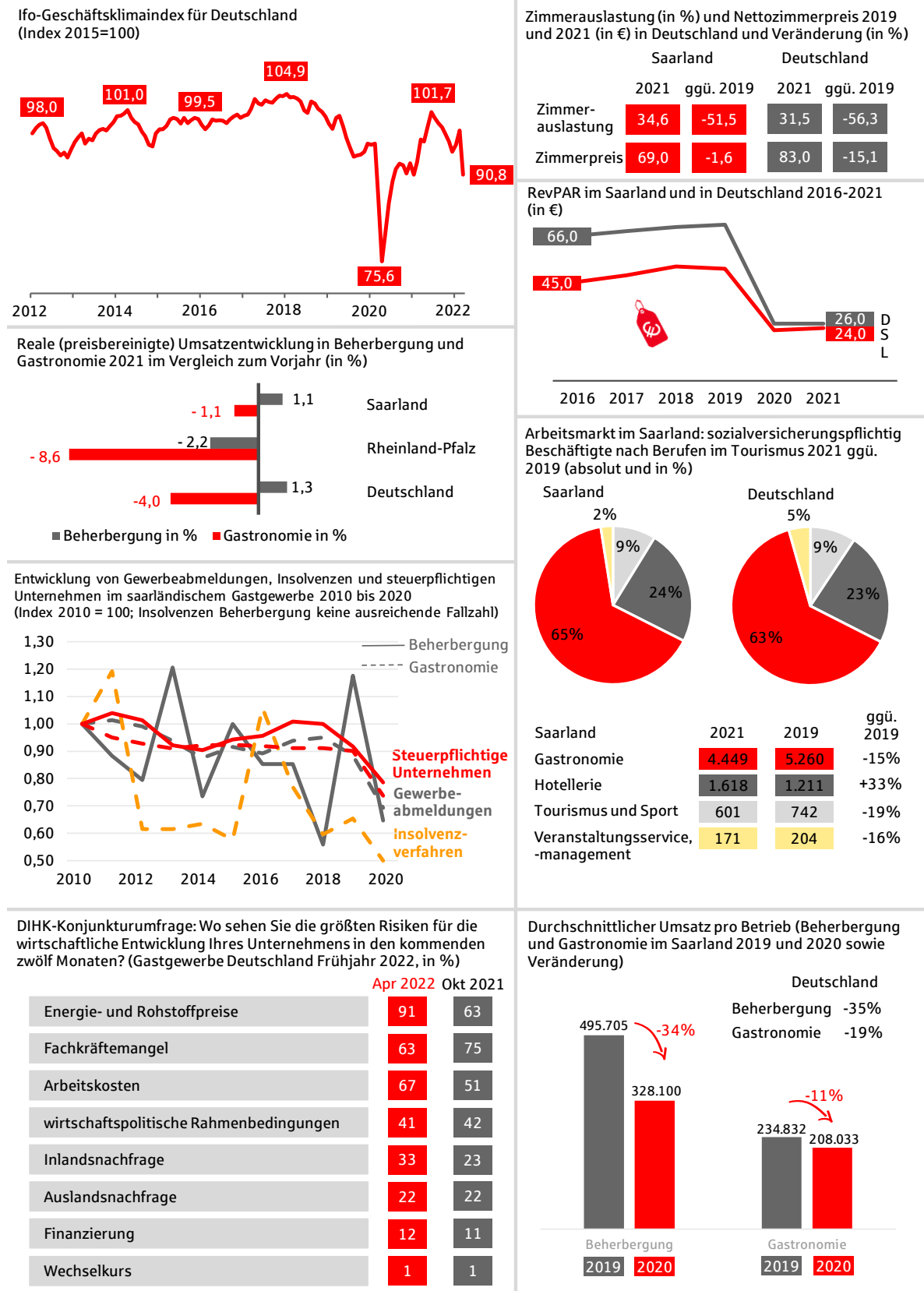
<sup>12</sup> [https://www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik\\_wirtschaft/bis\\_zu\\_400\\_restaurants\\_wegen\\_corona\\_auf\\_der\\_kippe\\_100.html](https://www.sr.de/sr/home/nachrichten/politik_wirtschaft/bis_zu_400_restaurants_wegen_corona_auf_der_kippe_100.html)

<sup>13</sup> Die Gewerbeanzeigen der Länder werden immer im Herbst des Folgejahres publiziert, d. h. aktuellere Zahlen liegen nicht vor.

<sup>14</sup> Die Zahlen der Umsatzsteuerstatistik werden zeitversetzt publiziert, d. h. aktuellere Zahlen liegen nicht vor.

<sup>15</sup> In der Umsatzsteuerstatistik 2020 werden nur noch Unternehmen mit jährlichen Lieferungen und Leistungen über 22.000 Euro erfasst. Die Grenze lag 2019 noch bei 17.500 Euro.

Abb. 8: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das Gastgewerbe im Saarland



Quelle: dwif 2022, Daten: DIHK, ifo-Institut, IHA, Statistisches Bundesamt

Zusammen mit der Betriebsanzahl laut amtlicher Beherbergungsstatistik (+0 Prozent seit 2019) und den geringeren Gewerbeanmeldungen (-19,9 Prozent) bleibt festzustellen, dass im Jahr 2020 deutlich weniger Dynamik im saarländischen Gastgewerbe zu verzeichnen war als in den vorherigen Jahren. Eine breite Marktbereinigung blieb jedoch bislang aus. Häufig sind die Betriebsaufgaben nicht allein auf die Corona-Pandemie zurückzuführen, sondern wurden durch sie lediglich beschleunigt, denn Herausforderungen wie fehlende Betriebsnachfolge und hoher Investitionsstau bestehen seit Jahren. Vor allem kleine, inhaber- und familiengeführte Gastronomiebetriebe haben die Pandemie zum Anlass genommen, der drohenden Schuldenfalle zu entkommen oder der geplanten Schließung zuvorzukommen.

## 2.2 Preis und Auslastung

### Saarländische Betriebe haben ihre Preise stabil gehalten

Während der Pandemie konnten vor allem Gastronomie- und Beherbergungsbetriebe in Ferienregionen wie St. Wendel und am Bostalsee trotz niedrigerer Auslastung ihre Preise halten. Diese Regionen profitieren auch im Jahr 2022 vom anhaltenden Trend zu Inlandsurlaube. Für das Saarland insgesamt fällt die Bilanz jedoch eher ernüchternd aus: Die durchschnittlichen Zimmerpreise in der saarländischen Hotellerie lagen zwar zwischen 2019 und 2021 durchschnittlich stabil bei 69 Euro (Saarbrücken 68 Euro), während sie bundesweit um 15,1 Prozent fielen. Jedoch brach der Auslastungswert seit 2019 um 51,5 Prozent ein und lag 2021 nur noch bei 34,6 Prozent. Damit mussten die saarländischen Beherbergungsbetriebe ähnlich drastische Auslastungseinbrüche verkraften wie der bundesweite Durchschnitt (-56,3 Prozent).

Vor allem die von Geschäftsreisen abhängigen Städte leiden unter der geringeren Nachfrage. In Saarbrücken fiel die Auslastung ähnlich stark wie im gesamten Bundesland (-50,8 Prozent). Hier besteht die Hoffnung, dass die in den Vorjahren abgesagten Veranstaltungen und Messen wieder stattfinden oder neue Konzepte und Zielgruppen gefunden werden, die zur notwendigen Erholung beitragen werden. Zusätzliche Besuchsanreize wie sportliche und kulturelle Events könnten regelmäßig Städtereisende anlocken. Fest steht, dass auch zukünftig ein Teil der Geschäftsreisen ausbleiben werden und diese Lücke durch andere Zielgruppen gefüllt werden muss.

### *Die Zimmerauslastung und der Umsatz je Zimmer sind weiterhin zu gering*

Der RevPaR,<sup>16</sup> der durchschnittliche Umsatz je verfügbarem Zimmer, liegt mit 24 Euro im Saarland und 25 Euro in Saarbrücken für das Jahr 2021 weiterhin unterhalb von Umsätzen, die kostendeckend oder gar gewinnbringend wären. Hier gilt es, kurzfristig wieder vorpandemische Werte um 50 Euro je Zimmer zu erreichen. Und es gibt Hoffnung: Auch wenn die Zimmerauslastung im saarländischen Beherbergungsgewerbe 2021 weiterhin deutlich unter dem Niveau von 2019 liegt, deuten die bundesweiten Zahlen<sup>17</sup> der ersten Monate des aktuellen Jahres auf eine leichte Verbesserung der Auslastung im Vergleich zum Vorjahreszeitraum hin.

Zusätzlichen Druck auf den Beherbergungsmarkt bringen Neueröffnungen und die in Bau beziehungsweise Entwicklung befindlichen neuen Hotels in Saarbrücken. Wenn sich das Bettenangebot perspektivisch weiter erhöht und die Auslastung weiterhin auf einem niedrigen bis mittleren Niveau verharrt, bleibt eine schnelle Erholung des Marktes aus. Die Betriebe haben nur wenige Optionen: Preiserhöhungen und/oder weitere Kosteneinsparungen wären notwendig.

### *Steigende Kosten werden zu weiteren Preiserhöhungen führen*

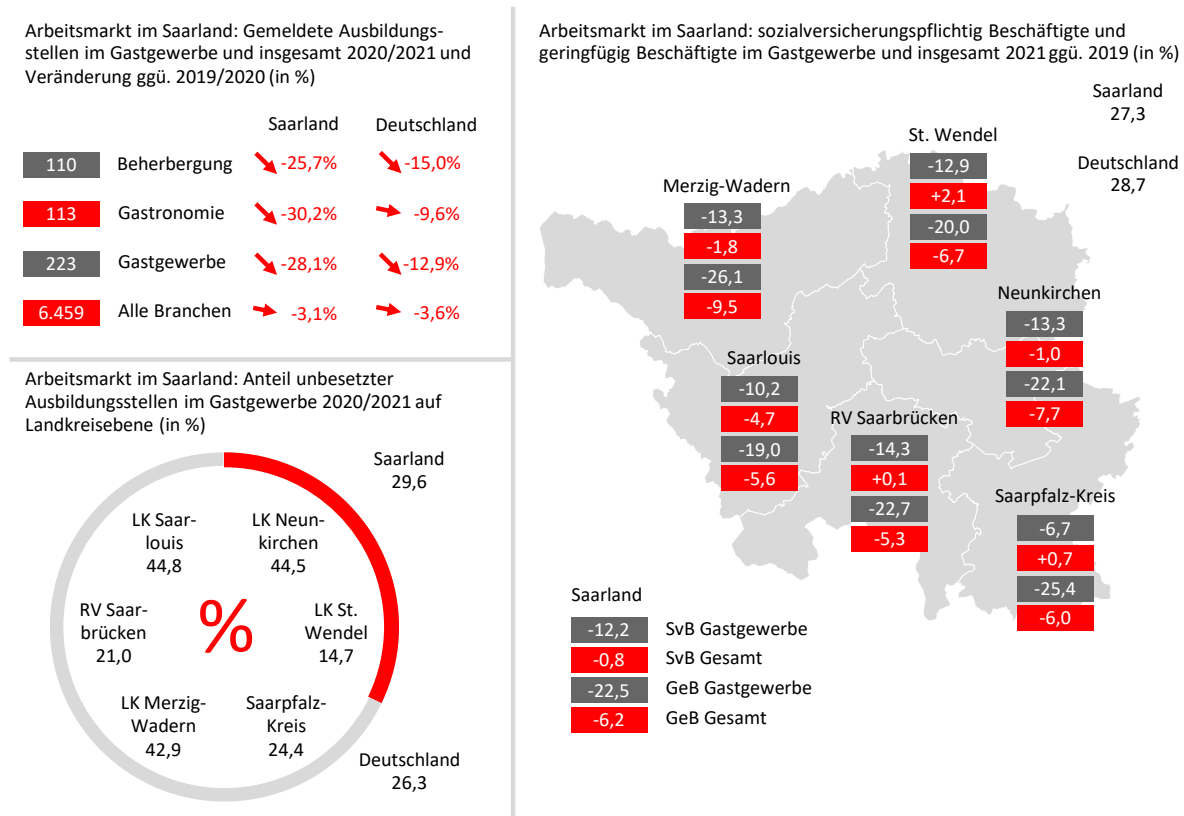
Angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen – höhere Energie- und Lebensmittelkosten sowie eine steigende Inflationsrate – sind Preisanpassungen nach oben unumgänglich. Die aktuellen Krisen, die

<sup>16</sup> ReVPaR – Revenue Per Available Room.

<sup>17</sup> STR-Global-Daten für Mai 2022, erschienen im Juni 2022.

zu Ernteaussfällen, Rohstoffverknappung und Lieferengpässen führen, werden das Hotel- und Gaststättengewerbe zu Preissteigerungen zwingen. Dabei dürfen die schon länger anhaltenden Probleme, Personal zu gewinnen und zu halten, sowie die steigenden Arbeitskosten aufgrund des höheren gesetzlichen Mindestlohns nicht aus den Augen verloren werden. Diese Herausforderungen werden auch nach der Pandemie bleiben, wenn die Nachfrage und damit die Auslastung wieder steigen. In der DIHK-Konjunkturumfrage<sup>18</sup> bewerteten im Frühjahr 2022 neun von zehn deutschen Betrieben steigende Energie- und Rohstoffpreise als größtes Risiko für die Entwicklung des Unternehmens. Auch der Fachkräftemangel und die Arbeitskosten werden von jedem zweiten Betrieb als Risiko gesehen. Die Betriebe stehen somit weiterhin in einem Spannungsfeld, das sie selbst nur zum Teil beeinflussen können. Die weiter zurückgehenden pandemisch bedingten Beschränkungen geben, was Angebot und Nachfrage betrifft, zumindest Grund zum Optimismus.

**Abb. 9: Kennzahlen zum gastgewerblichen Arbeitsmarkt im Saarland**



Quelle: dwif 2022, Daten: Bundesagentur für Arbeit

### 2.3 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 rund 7.500 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen.<sup>19</sup> Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellen Daten aus dem Jahr 2020.<sup>20</sup> Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

<sup>18</sup> Quelle: DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2022, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V., Februar 2022.

<sup>19</sup> Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2009 bis 2019.

<sup>20</sup> 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 38 %; auf dieser Grundlage sind fundierte Aussagen möglich.

## **Elektronische Bilanzdaten bestätigen die Not der Betriebe nur teilweise.**

Die aktuellen EBIL-Daten des Jahres 2020 sind die ersten Zahlen zur betriebswirtschaftlichen Lage der gastgewerblichen Betriebe in Deutschland, die die Auswirkungen der Pandemie real widerspiegeln. Sie ermöglichen es, Rückschlüsse über die wirtschaftliche Situation der Betriebe während des ersten Corona-Jahres zu ziehen. Aufgrund geringer Fallzahlen im Saarland werden die Bilanzkennzahlen für das Gastgewerbe in Deutschland ausgewertet und – wenn vorhanden – die Daten für das Saarland einbezogen.

### **Umsatzrendite und Cash-Flow: Gastronomie stabil, Beherbergungsgewerbe mit deutlichen Rückgängen**

Die Gewinnmargen im deutschen Gastgewerbe sind 2020 gegenüber 2019 um 2,3 Prozentpunkte gesunken und lagen mit 7,3 Prozent Umsatzrendite auf dem niedrigsten Niveau seit 2010. Dabei geben beide Teilbranchen ein unterschiedliches Bild ab: Die Gastronomiebetriebe konnten ihre Gewinnmarge fast stabil halten und liegen mit 10 Prozent nur 0,4 Prozentpunkte unter dem Wert von 2019. Im Beherbergungssegment fiel der Wert auf 4,9 Prozent. Der Rückgang um 3,9 Prozentpunkte bedeutet nahezu eine Halbierung der Gewinnmarge. Die Ursache hierfür liegt in den niedrigeren Zimmerpreisen und der geringeren Auslastung. Für das saarländische Beherbergungsgewerbe ist ein gegensätzlicher Trend abzulesen. Die Umsatzrendite stieg von 2,8 Prozent auf 6,0 Prozent. Hier bleibt zu hoffen, dass die saarländischen Beherbergungsbetriebe die aktuelle Entwicklung zu wieder höheren Auslastungen und steigenden Zimmerraten nutzen können, um mittelfristig konstant höhere Gewinnmargen zu erzielen. >> Abb. 10

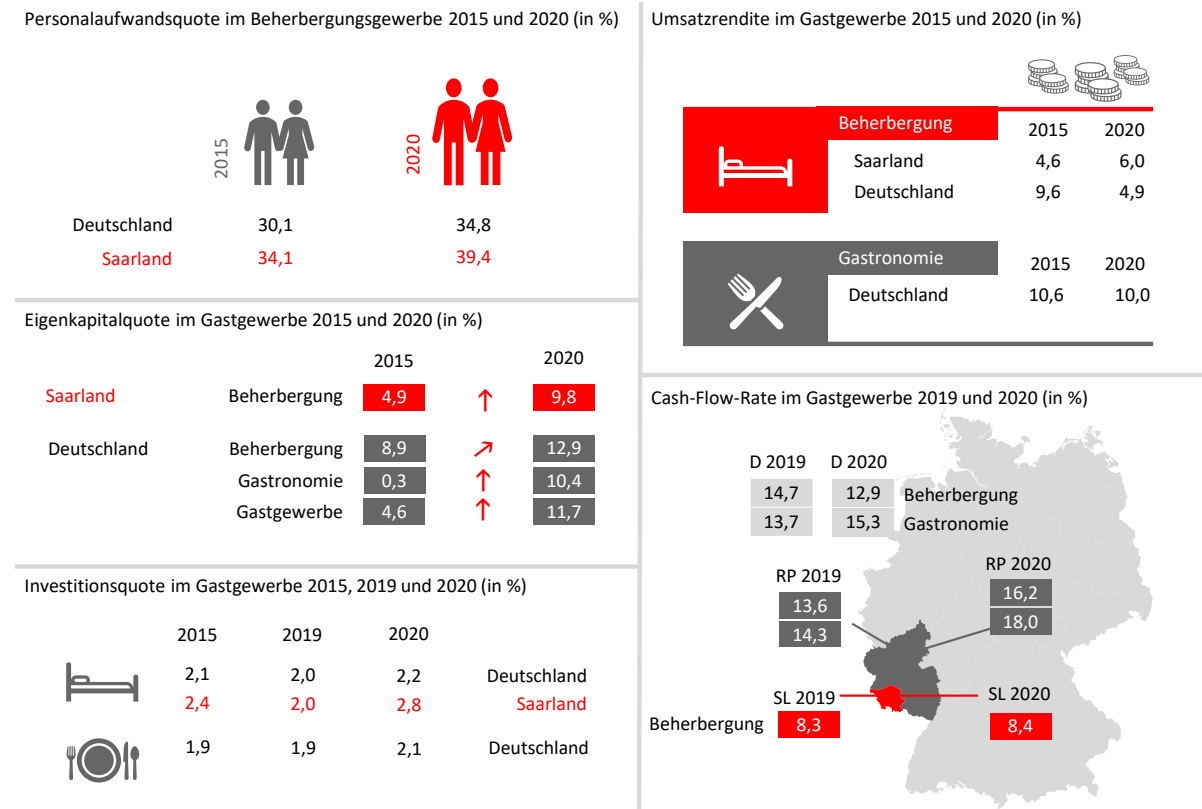
Die Cash-Flow-Rate bildet die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen ab. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Wert für das Gastgewerbe bundesweit konstant geblieben (-0,2 Prozentpunkte). Wie die Gewinnmarge zeigt, hat die Gastronomie die geschäftlichen Einschränkungen besser verkraftet. Die Innenfinanzierungskraft konnte sogar um 1,6 Prozentpunkte gesteigert werden und lag 2020 bei 15,3 Prozent. Im Beherbergungssegment ist die Cash-Flow-Rate (anteilig am Betriebsumsatz) um 1,8 Prozentpunkte gesunken. Die Betriebe hatten am Ende des Jahres rund zwölf Prozent weniger Liquidität vorzuweisen. Der etwas bessere Wert für das saarländische Beherbergungsgewerbe (8,4 Prozent, 2019: 8,3 Prozent) soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass zum Jahresende 2020 die finanziellen Mittel der meisten Betriebe deutlich geschrumpft waren, denn Lockdown und Einschränkungen ließen die Einnahmen drastisch sinken, während die Fixkosten bis auf das Kurzarbeitergeld stabil blieben.

### **Kostenentwicklung in Beherbergung und Gastronomie unterschiedlich**

Die Personalkosten stellen im Gastgewerbe in der Regel den größten Kostenfaktor dar. Im saarländischen Beherbergungsgewerbe ist der Personalaufwand 2020 leicht gestiegen; 39,4 Prozent des Umsatzes bedeuten ein Plus von 3,1 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Bundesweit ist der Anteil des Umsatzes an den Personalkosten ebenso um fast zwei Prozentpunkte gestiegen und liegt bei 34,8 Prozent. Die Gastronomie verzeichnete während der Lockdowns, in dem ein bedeutender Anteil der Mitarbeiter in Kurzarbeit war, tendenziell niedrigere Personalkosten. Bundesweit sanken sie leicht um 0,4 Prozentpunkte auf 32,8 Prozent. Hier bleibt abzuwarten, wie sich die Personalkosten 2021 entwickelten, wo einerseits ausgeschriebene Stellen vielerorts unbesetzt bleiben und andererseits kostenintensive Maßnahmen ergriffen wurden, um Personal halten zu können.

Der Mietaufwand im deutschen Beherbergungsgewerbe ist – anteilig am Umsatz – gegenüber dem Vorjahr um rund ein Drittel gestiegen und liegt 2020 bei 10 Prozent. Auch in der Gastronomie ist der Mietaufwand gestiegen, die Quote von 9,4 Prozent bedeutet einen Anstieg um rund ein Viertel. Beide Entwicklungen dürften auf die marktüblichen Pachtmodelle zurückzuführen sein: In der Gastronomie sind es die umsatzbasierten Modelle, in denen aufgrund der geringen Einnahmen häufig nur der niedrige Fixpacht-Anteil gezahlt werden musste; in der Beherbergung sind die Fixpachtanteile eher höher, so dass die Betriebe trotz geringer Umsätze gezwungen waren, (fast) die volle Miete zu zahlen.

**Abb. 10: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Situation des Gastgewerbes im Saarland**



Quelle: dwif 2022, Daten: DSV 2022 (Sonderauswertung EBIL)

Insgesamt hat sich die Eigenkapitalquote im deutschen sowie im saarländischen Gastgewerbe mittlerweile langfristig erhöht. Hier hat das Beherbergungsgewerbe mit einer trotz Corona kurzfristig gesunkenen Quote von 12,9 Prozent einen größeren Puffer als die Gastronomie (10,4 Prozent). Die Zahlen aus dem Jahr 2020 zeigen, dass die staatlichen Hilfen zumindest in diesem ersten Corona-Krisenjahr die betriebswirtschaftliche Seite der Unternehmen stabilisiert haben.

**Gehemmte Investitionsbereitschaft aufgrund von Planungsunsicherheit**

Jede Krise bietet auch Möglichkeiten: Im Gastgewerbe eröffnete sich etwa die Chance, die freien Zeiträume zu nutzen und den Betrieb zu modernisieren. Haben die Betriebe diese Chance genutzt, oder hat die Planungsunsicherheit die Investitionsbereitschaft eher gehemmt? Die Investitionsquote im saarländischen Beherbergungsgewerbe ist im Vergleich zum Vorjahr leicht gestiegen und lag bei 2,8 Prozent des Umsatzes (2019: 2,0 Prozent). Bundesweit lagen die Werte im ersten Corona-Jahr für das Beherbergungssegment (2,2 Prozent) und die Gastronomie (1,4 Prozent) jeweils nahezu stabil. Die Investitionsquote wird anteilig vom Betriebsumsatz berechnet. Aufgrund der geringeren Umsätze im Jahr 2020 ist somit davon auszugehen, dass faktisch deutlich weniger investiert wurde als vor der Pandemie. Auch für die EBIL-Daten des Jahres 2021 ist anzunehmen, dass sich die Auswirkungen der Corona-Pandemie in den Bilanzkennzahlen der Betriebe widerspiegeln. Abzuwarten bleibt, wie sich die bereits 2021 gestiegenen Preise und Personalkosten auf die Gewinnmarge und den Cash Flow auswirken werden.

### 3 Qualität der Betriebe

Qualität ist ein Markenzeichen des Deutschlandtourismus. Die Anspruchshaltung der Gäste nimmt stetig zu und nur Angebote, die auch die erwarteten Standards erfüllen, werden gut bewertet und weiterempfohlen. Dass Qualitätsinitiativen trotz eines Teilnehmersverlusts in den letzten Jahren aus Gästesicht kaum an Bedeutung verloren haben, zeigt eine aktuelle Studie des DTV. Im Rahmen einer bundesweiten Repräsentativbefragung gaben mehr als 50 Prozent der Befragten an, mehrheitlich Unterkünfte zu buchen, die über offizielle Klassifizierungen verfügen. Die Studie zeigt ebenfalls, dass Gästebewertungen in den letzten Jahren an Bedeutung für eine Buchung gewonnen haben. Rund acht von zehn Befragten buchen mehrheitlich Unterkünfte, die eine hohe Zufriedenheit bei Online-Gästebewertungen haben. Die Kombination ist entscheidend. Auch hat sich erneut gezeigt, dass zertifizierte/klassifizierte Betriebe eine höhere Gästezufriedenheit aufweisen als Betriebe, die nicht über solche Gütesiegel verfügen. Gleichzeitig ging die Gästezufriedenheit während der Pandemie in zertifizierten/klassifizierten Betrieben weniger stark zurück als in nicht zertifizierten/klassifizierten Betrieben.<sup>21</sup>

#### *Klassifizierte Betriebe mit höherer Gästezufriedenheit als nicht-klassifizierte*

##### **Gästezufriedenheit**

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

##### **TrustScore – Gästezufriedenheit in Bewertungsportalen auf einen Blick**

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

##### **TrustYou Sentiment Analysis**

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

Nachdem die Gästezufriedenheit im Saarland bereits im Vorjahr leicht zurückgegangen ist, gab es 2022 einen erneuten deutlichen Dämpfer. Der TrustScore 2022<sup>22</sup> liegt mit 84,3 Punkten 0,5 Punkte unter dem Wert des Vorjahres und damit weiterhin unter dem deutschlandweiten Durchschnitt von 86,4 Punkten (2022: -0,1 Punkte). Das Vor-Corona-Niveau wird damit deutlich verfehlt. Der TrustScore 2020<sup>23</sup> lag im Saarland bei 85 Punkten. Im Bundesländerranking belegt das Saarland erneut den elften Platz vor den städtisch geprägten Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Hessen sowie den drei Stadtstaaten.

<sup>21</sup> DTV 2022.

<sup>22</sup> Datenstand Kalenderjahre 2020/2021.

<sup>23</sup> Datenstand Kalenderjahre 2018/2019.

## Gästezufriedenheit im Saarland weiterhin rückläufig

Der Blick auf die einzelnen Kategorien verdeutlicht die Handlungsbedarfe im Detail:

- Punkten kann das Saarland nach Meinung der Kunden beim Preis-Leistungs-Verhältnis; es liegt bundesweit auf Platz zwei. Auch bei der Internetverbindung ist das Saarland aus Gästesicht weiterhin top und überflügelt alle anderen Bundesländer.
- Einen deutlichen Sprung nach vorn machte das Saarland bei den Außenanlagen der Betriebe. Mit 84,8 Punkten und Platz vier im bundesweiten Vergleich liegt das Saarland hier nur knapp hinter Bayern. Es scheint, als hätten die Betriebe die Zeit des Lockdowns genutzt und ihr direktes Umfeld aufgewertet. Bei der Location hingegen – der erweiterten Umgebung der Betriebe – geht es weiter bergab. Ein nunmehr 14. Platz im Bundesländervergleich zeigt deutlich Handlungsbedarf auf. Hier ist die öffentliche Hand – die Kommunen – gefordert, den Gästen eine attraktive Infrastruktur und ein ansprechendes Umfeld zu bieten, ob über die innerörtliche Atmosphäre oder die Aufwertung des Ortsbilds.
- In der Kategorie Essen und Trinken geht es im Saarland erstmals seit Jahren deutlich bergab. Der neunte Rang bedeutet einen Verlust von drei Plätzen im Vergleich zu den Jahren 2021 und 2020. 2019 belegte das Saarland in dieser Kategorie sogar den dritten Platz.
- In den Kategorien Zimmer (Platz zehn) und Hotel (Platz elf) hat das Saarland seine Position in den letzten Jahren gehalten. Um hier nach vorn zu kommen, bedarf es einer Investitionsoffensive seitens der Betriebe, denn die Hardware-Ausstattung darf nicht vernachlässigt werden.
- Beim Service liegt das Saarland ebenfalls stabil im Mittelfeld. Ein neuer Platz bedeutet jedoch auch noch deutlich Luft nach oben. Hier sind Serviceinitiativen notwendig, um das Saarland weiterhin konkurrenzfähig zu halten.

### Zertifizierungs- und Klassifizierungssysteme

Für die Klassifizierung von Beherbergungsbetrieben gibt es in Deutschland, je nach Betriebstyp, unterschiedliche Systeme: Die Deutsche Hotelklassifizierung sowie die G-Klassifizierung (Pensionen und Gasthöfe) führt der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) durch. Für die Einstufung von Ferienwohnungen und -häusern sowie Ferienzimmern hat der Deutsche Tourismusverband (DTV) 1994 ein Schema entwickelt. Die Kriterien beider Systeme werden in regelmäßigen Abständen überprüft und an die Erwartungen der Gäste angepasst.

Noch einmal befeuert durch die Corona-Pandemie, zeigte sich im Jahr 2022 ein besonders deutlicher Abwärtstrend bei Zertifizierungs- und Klassifizierungssystemen. Seit 2017 hat die Zahl DTV-klassifizierter Ferienunterkünfte im Saarland um rund ein Viertel abgenommen, was dem Bundestrend entspricht. 2022 war der Rückgang zum Vorjahr mit -15,3 Prozent noch einmal stärker als 2021. Regional gibt es deutliche Unterschiede. Der Regionalverband Saarbrücken und der Landkreis Saarlouis verloren 2022 mehr als 30 Prozent der DTV-klassifizierten Betriebe. Im Landkreis St. Wendel (-5,1 Prozent) und im Landkreis Neunkirchen (-7,1 Prozent) hat die Zahl im Jahr 2022 hingegen weniger stark abgenommen. 2022 gab es im Saarland 121 4- und 5-Sterne-Objekte. Der Anteil dieser höherwertig klassifizierten Objekte nahm 2022 weiter zu und liegt bei 60,8 Prozent (D: 63,4 Prozent). Auch hier ergeben sich landesweit regionale Unterschiede: Der Landkreis Saarlouis liegt mit einem Wert von 84,6 Prozent auch im deutschlandweiten Destinationsvergleich sehr weit vorn. Der Regionalverband Saarbrücken (38,9 Prozent) und der Landkreis Neunkirchen (42,3 Prozent) sind die Landkreise mit den geringsten Anteilen im Premiumsegment, wenngleich auch hier in den letzten Jahren eine deutliche Steigerung stattgefunden hat. Die Tourismus Zentrale Saarland hat einen Qualitätszirkel ins Leben gerufen mit der Zielsetzung, die Marktdurchdringung mit Klassifizierungen/Zertifizierungen partnerschaftlich im Sinne der Landestourismuskonzeption voranzutreiben.



### Neue Kriterien für die DTV-Klassifizierung

Seit Januar 2022 gelten neue Kriterienbögen für die DTV-Klassifizierung von Ferienwohnungen/-häusern/-zimmern. Diese wurden partizipativ mit Gastgeber, Gästen sowie Experten aus Tourismus, Beherbergung, Nachhaltigkeit und Design entwickelt. Künftig können auch kleine, aber hochwertige Unterkünfte wie Tiny Houses oder Baumhäuser klassifiziert werden. Auch Aspekte der Nachhaltigkeit oder der gezielte Verzicht auf WLAN (Digital Detox) können seitdem positiv gewertet werden.<sup>24</sup>

Die Zahl der DEHOGA-klassifizierten Hotelbetriebe im Saarland ist seit 2017 mit -23,2 Prozent ebenfalls stark rückläufig (Deutschland: -17,7 Prozent). Im Jahr 2022 gibt es im Saarland 63 Betriebe, die an der Hotelklassifizierung teilnehmen. 2022 war bei den Hotelsternen im Saarland (-11,3 Prozent 2022 gegenüber 2021) wie auch deutschlandweit (-10,2 Prozent) ein im Vergleich mit den Vorjahren sehr hoher jährlicher Einbruch festzustellen. Der Anteil klassifizierter Betriebe liegt bei 40,9 Prozent und nimmt weiter ab. Im Jahr 2022 war der Rückgang mit -5,2 Prozentpunkten besonders stark. 33,3 Prozent der saarländischen Betriebe und damit weniger als im Bundesdurchschnitt (36,9 Prozent) sind im 4- oder 5-Sterne-Segment klassifiziert. In den letzten Jahren hat der Anteil deutlich zugenommen.

Auch bei der Qualitätsinitiative ServiceQ wurden deutschlandweit deutliche Rückgänge beobachtet. Im Saarland sind 11,5 Prozent der Betriebe seit 2017 aus dem ServiceQ ausgestiegen. Deutschlandweit war der Einbruch mit -42,6 Prozent noch viel stärker. Damit hebt sich das Saarland deutlich von den anderen Bundesländern ab und verzeichnet neben Hamburg den geringsten Rückgang bundesweit. Besonders sticht das Jahr 2022 heraus. Während es deutschlandweit einen merklichen Abwärtstrend gab, gewann das Saarland gegenüber 2021 22 Betriebe hinzu.

### Kooperation TrustYou und ServiceQ

Bereits seit Sommer 2020 ist TrustYou Partner von ServiceQualität Deutschland. TrustYou unterstützt Q-Betriebe bei ihrem Qualitätsmanagement, indem diese von Sonderkonditionen für Angebote von TrustYou profitieren. Den aktuellen TrustScore können Q-Betriebe im SQD-Online-Tool nachvollziehen.<sup>25</sup>

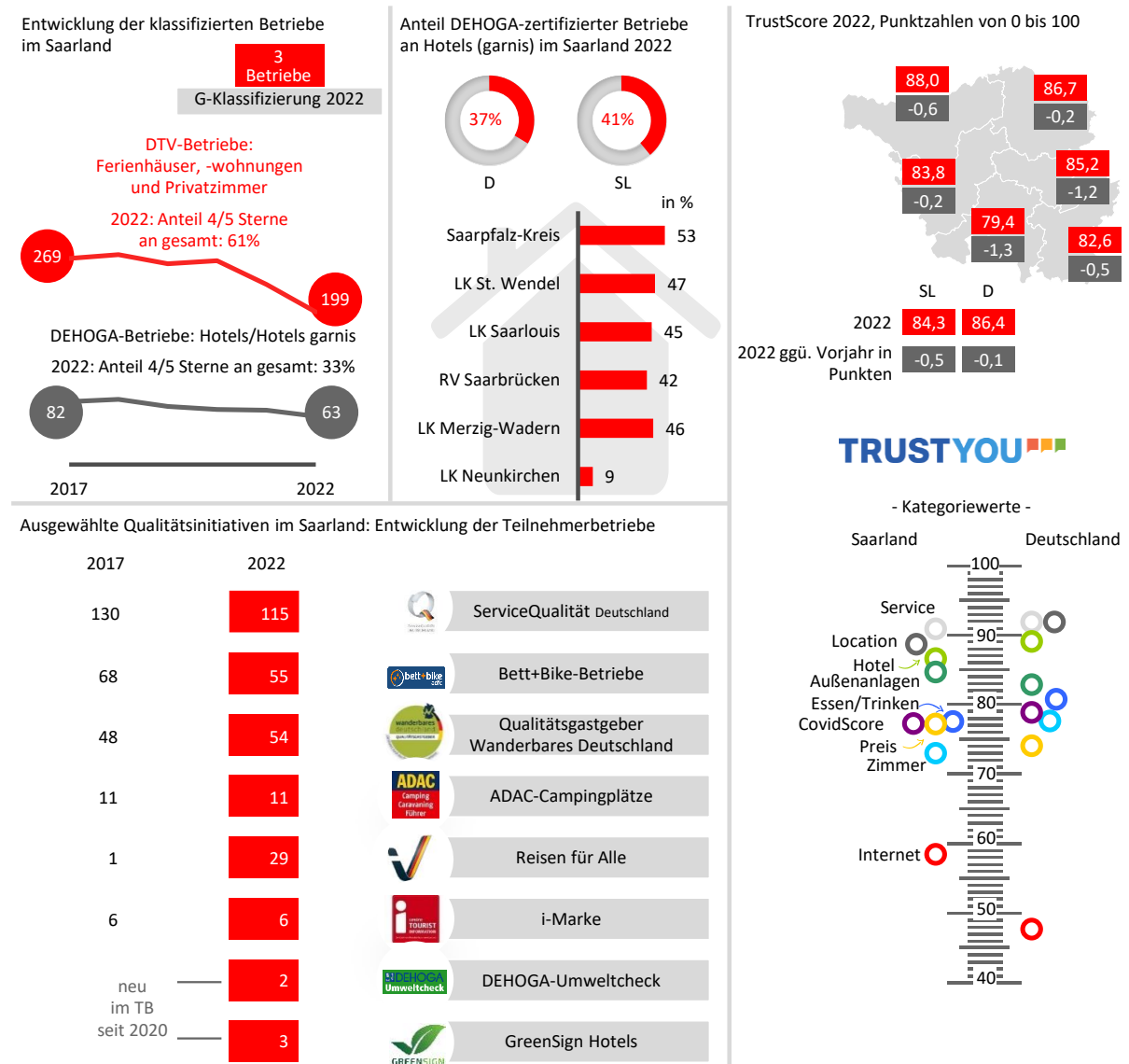
Die Themenlabel im Aktivbereich im Saarland stagnieren seit einigen Jahren oder verlieren leicht an Bedeutung. Die Zahl der Bett+Bike-Betriebe liegt mit 55 Betrieben unter der des Jahres 2017. Der Landkreis Merzig-Wadern ist bei diesem Label mit 20 Betrieben am stärksten vertreten. Die Zahl der wanderfreundlichen Betriebe hat 2022 nach einer mehrjährigen Stagnation gegenüber dem Vorjahr abgenommen, liegt aber noch über dem Niveau des Jahres 2017. Die Initiative „Reisen für Alle“ erfährt zunehmende Akzeptanz. 2022 gab es 29 Betriebe im Saarland, die als barrierefreie Unterkunft gekennzeichnet waren; 2021 waren es gerade einmal elf. Die i-Marke, die Zertifizierung für Touristinformationen, konnte 2021 einen neuen Teilnehmer hinzugewinnen. Die Zahl der ADAC-klassifizierten Campingplätze bleibt seit Jahren stabil.

Der Aspekt des nachhaltigen Reisens hat in Corona-Zeiten an Bedeutung gewonnen. Die Zahl der mit Nachhaltigkeitslabeln zertifizierten Betriebe ist im Saarland 2022 jedoch (noch) sehr niedrig. Lediglich zwei Betriebe mehr als im Vorjahr wurden GreenSign-zertifiziert, die Zahl der DEHOGA-Umweltcheck-Betriebe blieb gleich.

<sup>24</sup> [www.deutschertourismusverband.de](http://www.deutschertourismusverband.de)

<sup>25</sup> [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de), [www.trusty.com](http://www.trusty.com)

Abb. 11: Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Saarland-Tourismus



Quelle: dwif 2022, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH, Deutscher Wanderverband, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V., PiNCAMP|ADAC Camping GmbH, Deutscher Tourismusverband Service GmbH, ServiceQualität Deutschland (SQD) e. V., InfraCert GmbH – GreenSign, Deutscher Hotel und Gaststättenverband e. V. – DEHOGA-Umweltcheck, ADFC Bett+Bike Service GmbH (jeweiliger Stand: Januar/Februar 2022), TrustYou GmbH<sup>26</sup>

<sup>26</sup> 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 QUALITÄTSSICHERUNG TROTZ ARBEITSKRÄFTEMANGELS – PARADIGMENWECHSEL IM GASTGEWERBE UND IN DER FREIZEITWIRTSCHAFT?

### 1 Arbeitskräftemangel als substanzielle Gefahr für die Qualitätssicherung

Die Sicherstellung einer hohen Qualität ist seit jeher eine der größten Herausforderungen für touristische Betriebe. In Bezug auf die Qualitätssicherung stellen sich in Zeiten des Arbeitskräftemangels ganz neue Fragen. Die beiden Corona-Jahre haben die Situation massiv verschärft: Rund 73 Prozent der Betriebe müssen geplante Investitionen verschieben, die Zertifizierungsmüdigkeit hält an und mehr als die Hälfte der saarländischen Betriebe berichten vom Verlust von Mitarbeitenden an andere Branchen.<sup>27</sup> Diese Mitbewerber, beispielsweise die Deutsche Bahn, haben auch durch ihre Marktstärke mittlerweile eigene Abteilungen für innovative Personalpolitik („Zukunftsabteilung“). Touristische Betriebe verlieren im Kampf um die besten Köpfe zunehmend den Anschluss. Speziell im Saarland ist die Nähe zu Rheinland-Pfalz und Luxemburg, wo häufig höhere Löhne gezahlt werden, eine Herausforderung.<sup>28</sup>

#### Spannungsfeld: Steigender Qualitätsanspruch versus geringerer Handlungsspielraum

Den touristischen Betrieben ist bewusst, dass gerade der menschliche Kontakt und der persönliche Service maßgeblich die Zufriedenheit der Gäste bestimmen. So verhält es sich auch aus Kundensicht. Den Gästen sind persönlicher Service und qualifizierte, motivierte Mitarbeitende in touristischen Betrieben wichtiger als harte Faktoren wie Lage und durchgängige Öffnungszeiten.<sup>29</sup> Doch die Ansprüche der Gäste steigen schneller, als Betriebe ihre Preise erhöhen können. Steigende Kosten durch Mindestlohn, Lebensmittel- und Energiepreise schränken den Handlungsspielraum vieler Betriebe ein, einerseits aktive Personalpolitik zu betreiben und andererseits in den eigenen Betrieb zu investieren (vgl. Kapitel IV/2). Der Druck zur Umsetzung einer aktiven Preispolitik wächst aufgrund der Rahmenbedingungen (zum Beispiel Auswirkungen des Ukraine-Krieges, steigende Inflation) nochmals deutlich. Ein Betrieb verfügt nur über ein begrenztes Maß an Geld- und Zeitressourcen. Diese müssen sinnvoll investiert und zielgerichtet eingesetzt werden. Bisher galt das Hauptaugenmerk eher der Infrastruktur. Künftig werden Investitionen in Personal und Mitarbeiterpolitik an Bedeutung gewinnen. Denn eine herausragende Service-Leistung kann eine schlechtere Infrastruktur eher kompensieren als eine Top-Ausstattung das wenig schmackhafte Essen.

*„Egal, was ich bezahlen müsste, um die Leute zu bekommen, ich kann nur zahlen, was ich erwirtschafte.“<sup>30</sup>*

Für höhere Löhne der Mitarbeitenden ist die Mehrheit der Gäste grundsätzlich bereit, mehr zu zahlen. Laut Bevölkerungsbefragung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers würde mehr als jeder zweite Gast bis zu zehn Prozent höhere Preise in Kauf nehmen, wenn dafür die Mitarbeitergehälter angehoben werden. Gleiches gilt auch für die Weiterbildung der Mitarbeitenden. Dies zeigt, dass den Gästen durchaus bewusst ist, dass Qualität ihren Preis hat. Darüber hinaus können Qualitätssiegel zur Zufriedenheit von Gästen und Mitarbeitenden beitragen. Davon sind saarländische Betriebe derzeit allerdings weniger überzeugt, als dies deutschlandweit der Fall ist. Das bestätigt auch die Entwicklung bei Zertifizierungen und Klassifizierungen sowie dem TrustScore: Der Trend geht weiter nach unten und insbesondere bei den Gästebewertungen bleibt das Saarland hinter dem Deutschlandwert zurück.  
>> Kapitel IV/3

#### Der Arbeitskräftemangel ist aktuell die größte Herausforderung für die Tourismusbetriebe

Schon im letzten Jahr hatten im Rahmen einer exklusiven Befragung sechs von zehn Betrieben in Deutschland angegeben, Mitarbeitende an andere Branchen verloren zu haben. Die unvorhersehbaren und langen Zwangsschließungen in der Corona-Krise haben dazu geführt, dass die eigentlich als krisensicher geltende Branche für Arbeitnehmende oder Auszubildende weiter an Attraktivität verloren

<sup>27</sup> Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, n = 28.

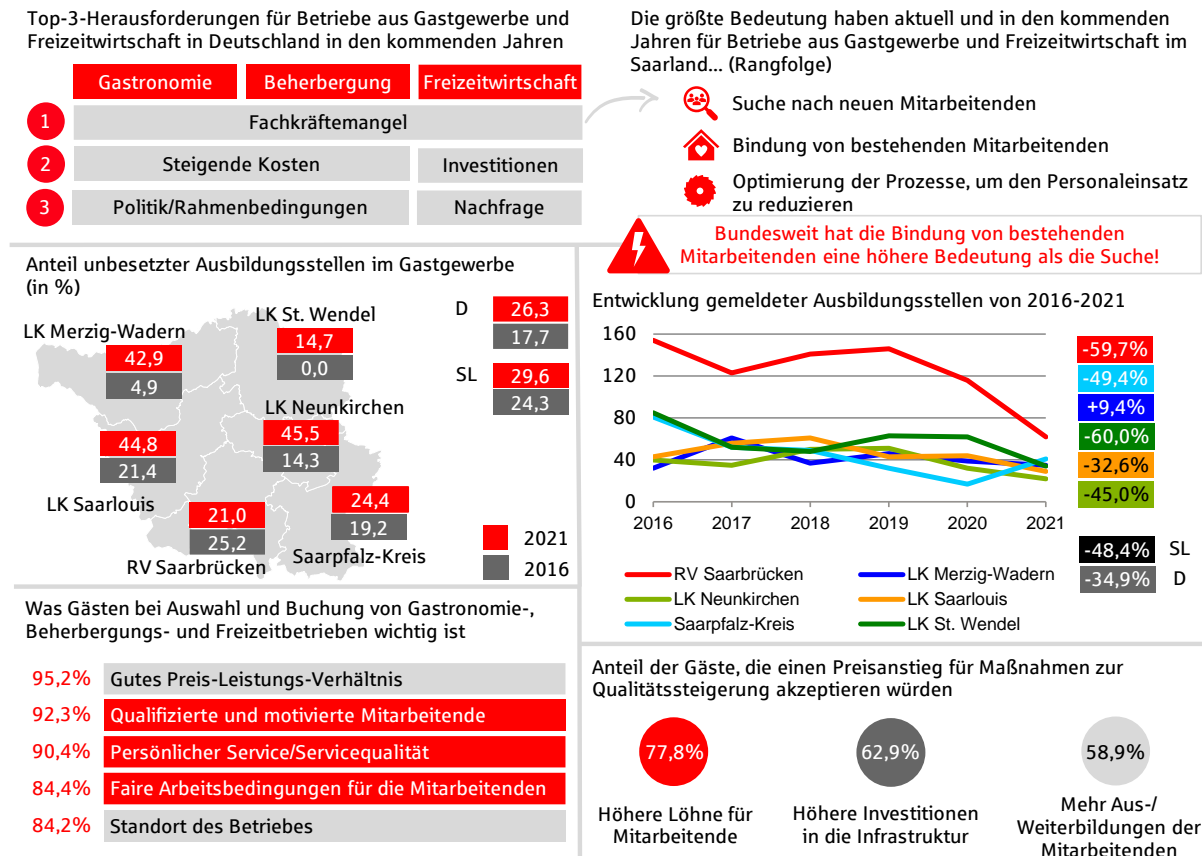
<sup>28</sup> Expertengespräch mit dem DEHOGA Saarland im Mai 2022.

<sup>29</sup> Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n = 1.027.

<sup>30</sup> Zitat aus Expertengespräch in Deutschland im Februar 2022.

hat. Das kommt vor allem in der Zahl der Ausbildungsverträge zum Ausdruck, die im Saarland seit 2016 – also nicht erst seit der Corona-Pandemie – um mehr als die Hälfte gesunken ist. Auch die Betriebe bieten seit Jahren weniger Ausbildungsplätze an. Zuletzt waren es im Saarland nur noch 223 (-48,4 Prozent gegenüber 2016), was gerade einmal knapp vier Prozent aller branchenübergreifend angebotenen Ausbildungsplätze im vergangenen Jahr entspricht. Trotz des niedrigen Wertes blieben in den vergangenen Jahren durchschnittlich ein Drittel bis ein Sechstel der Ausbildungsplätze unbesetzt. Hinzu kommt, dass Auszubildende zu Hotelfachleuten und Köchen ihre Ausbildung überdurchschnittlich schlecht bewerten.<sup>31</sup> Die neue Ausbildungsreform des DEHOGA soll Abhilfe schaffen.

**Abb. 12: Arbeitskräftemangel und Qualität im Saarland**



Quelle: dwif 2022, Daten Bundesagentur für Arbeit, Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

**Ausbildungsreform im deutschen Gastgewerbe**

Die Ausbildung von sieben Berufsbildern aus Gastronomie, Küche und Hotel wurden mit Start zum 1. August 2022 überarbeitet und modernisiert. So werden Azubis stärker auf Führungspositionen vorbereitet, Inhalte wurden so angepasst, dass die Ausbildung stärker einem Bachelor-Studium ähnelt, so dass vermehrt Abiturienten angesprochen werden. Über alle Berufsbilder hinweg werden die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit Aspekte der Ausbildung. Im Sinne von New Work wird beispielsweise der Bereich „Zusammenarbeit im Team“ fester Bestandteil jeder gastgewerblichen Ausbildung. Für (zukünftige) Auszubildende und Ausbildungsbetriebe hat der DEHOGA ein neues Infoportal auf den Weg gebracht: [www.dehoga-ausbildung.de](http://www.dehoga-ausbildung.de)

Auch die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im saarländischen Gastgewerbe, die vor der Pandemie 2019 noch auf einem Rekordwert von rund 10.500 lag, ist im Laufe der letzten beiden

<sup>31</sup> DGB-Bundesvorstand, 2020.

Jahre um gut zwölf Prozent gesunken. Die Zahl der geringfügig Beschäftigten, also klassische Aushilfen, wie sie im Tourismus häufig benötigt werden, ist noch stärker zurückgegangen (-22,5 Prozent), was sich dadurch erklärt, dass diese Gruppe kein Kurzarbeitergeld erhielt. Fraglich bleibt, ob beziehungsweise wie viele von ihnen in den Tourismus zurückkehren werden, wenn sie Jobs in anderen Branchen mit vermeintlich besseren Rahmenbedingungen gefunden haben. Ein Blick auf die saarländischen Befragungsergebnisse zeigt: Insbesondere im Service und in der Küche fehlen Festangestellte, in der Gastronomie auch 450-Euro-Kräfte. Auch Mitarbeiter im Housekeeping und Reinigungskräfte werden gesucht. Einzig der Bereich Führungspositionen wird vom Arbeitskräftemangel kaum tangiert. Bis 2030 entsteht bundesweit über alle Branchen hinweg eine Arbeitskräftelücke von acht Millionen Menschen, die sich aus der Differenz von Arbeitskräftenachfrage und -angebot errechnet.<sup>32</sup> Diese Prognose unterstreicht, dass der Wettbewerb um geeignete Mitarbeitende weiter zunehmen wird.

### **Menschen sind im Tourismus nicht ersetzbar**

Der Tourismus ist eine personalintensive Branche und aufgrund geringer Technisierung durch eine unterdurchschnittliche Bruttowertschöpfung pro Erwerbstätigem geprägt. Auch die Digitalisierung wird den Menschen nicht überflüssig machen, davon sind Experten aus der Branche überzeugt. Die Nachfrage nach touristischen Dienstleistungen und damit auch nach Arbeitskräften bestehen trotz globaler Krisen weiterhin. Da die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte jedoch immer weiter sinkt, müssen neue Lösungen zur Personalsicherung entwickelt werden.

## **2 Dauerthema touristischer Arbeitsmarkt**

Die Herausforderungen auf dem touristischen Arbeitsmarkt sind keine neuere Entwicklung; sie stehen seit Jahren im Fokus der Branche, obwohl sich die Situation pandemiebedingt nochmals deutlich verschärft hat. Bereits 2018 war das Saarland federführend unter der Leitung der damaligen Wirtschaftsministerin Anke Rehlinger an einem bundesweiten Aktionsplan der Wirtschaftsministerkonferenz beteiligt, der als Grundlage dienen sollte, „um in einer gemeinsamen Aktion von Betrieben, Branchenorganisationen, Kammern, Politik und Verwaltungen dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken“.<sup>33</sup> Daraufhin wurde auf Landesebene eine Facharbeitsgruppe mit saarländischen Vertretern aus Wirtschaftsministerium, Industrie- und Handelskammer, DEHOGA, Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststättenverband sowie Bundesagentur für Arbeit gegründet und damit beauftragt, Vorschläge für landesspezifische Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im Hotel- und Gaststättengewerbe zu unterbreiten. Die Arbeit mündete in ein saarlandweites Programm mit insgesamt 13 abgestimmten und übergreifenden Maßnahmen.<sup>34</sup>

### ***Klarer Fokus der vergangenen Jahre: Ausbildungsqualität und Berufsorientierung***

Im Wesentlichen zielen die Maßnahmen darauf ab, neue Nachwuchskräfte für die Branche zu gewinnen. Im Mittelpunkt stehen daher Projekte rund um die Qualität der Ausbildung sowie die Berufsorientierung und das Image der Branche bei jungen Menschen. Nachdem die Umsetzung in den vergangenen beiden Corona-Jahren pausiert, wird nun eine der ersten Maßnahmen in Angriff genommen: eine Imagekampagne für das Gastgewerbe im Saarland. Auch bundesweit lag der Fokus in erster Linie auf Imagethemen, nicht zuletzt durch die groß angelegte, aber nicht fortgeführte Ausbildungskampagne #richtiggemacht des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes.<sup>35</sup>

Dies sind wichtige und richtige Ansatzpunkte. Um den gravierenden Herausforderungen und der verschärften Situation gerecht zu werden und im gesamtwirtschaftlichen Wettbewerb der Arbeitskräftegewinnung bestehen zu können, gilt es, die nächsten Schritte zu gehen, und dazu ist eine ganzheitliche(re) Betrachtung des Themas notwendig. Genau hier setzt das folgende Konzept an.

<sup>32</sup> Mühlendorf und Lipski, 2020.

<sup>33</sup> WMK 2018.

<sup>34</sup> MWAEV 2019.

<sup>35</sup> [www.richtiggemacht-tourismus.de](http://www.richtiggemacht-tourismus.de) (13.06.2022).

### 3 Das Erfolgsrezept – drei Wege, dem Arbeitskräftemangel im Saarland zu begegnen

Das Erfolgsrezept für die Dienstleistungs- und Arbeitssicherung der Zukunft fußt auf drei Säulen:

- Die **Mitarbeitersuche im In- und Ausland** wird auch in Zukunft für die touristischen Betriebe im Saarland von großer Bedeutung bleiben. Die Aktivitäten, die in den vergangenen Jahren den Hauptteil der Arbeit eingenommen haben, behalten auch künftig ihre Berechtigung.
- Einen deutlich höheren Stellenwert wird die **Bindung der bestehenden Mitarbeiter** einnehmen. Dazu gehören beispielsweise alle Maßnahmen rund um das Thema New Work, aber auch neue Arbeitszeitmodelle, attraktive Mitarbeiterunterkünfte oder die kontinuierliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden. Da die aktive Personalpolitik überall und in allen Branchen an Bedeutung gewinnt, müssen auch touristische Betriebe sich dieses Themas annehmen.
- Die **Optimierung der betrieblichen Prozesse** hilft, den Personalbedarf zielgerichtet zu reduzieren. Denn der Arbeitskräftemangel wird sich auf absehbare Zeit – aller Gegenmaßnahmen zum Trotz – weiter verschärfen. Gesucht sind also Lösungen, wie touristische Dienstleistungen auch mit weniger Personalaufwand erbracht werden können. Dabei geht es keinesfalls um pure Rationalisierung, sondern um die Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit in Zeiten eines immer stärkeren Wettbewerbs um Arbeitskräfte.

#### *Gesucht: mutige und innovative, aber gleichzeitig praxisnahe Lösungsansätze*

In Anbetracht der gravierenden Umwälzungen ist ein Umdenken in den Unternehmen unumgänglich. Das Branchenthema soll dazu anregen, innovativ und mutig zu denken, aber dabei den Pragmatismus nicht zu verlieren. Denn häufig sind es kleinere Maßnahmen, die zunächst nicht viel kosten, aber bisherige Abläufe und Denkweisen auf den Kopf stellen und langfristig den größten Erfolg bringen. Genau solche Ideen stellen die diesjährigen Anwendungsfälle („Use Cases“) vor, mit denen die drei Zutaten des Erfolgsrezeptes unterfüttert werden. Sie zeigen beispielhaft auf,

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

#### 3.1 Mitarbeitersuche

Bislang galt im Tourismus die Devise, alle verfügbaren Potenziale so gut wie möglich zu nutzen – von der Integration älterer Arbeitnehmer über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bis zur gezielten Anwerbung ausländischer Fachkräfte. Nur so könne dem Fach- und Arbeitskräftemangel begegnet werden. In den vergangenen Jahren ist die Branche dabei ein gutes Stück vorangekommen:

- So stieg insbesondere die Zahl der über 50-jährigen Beschäftigten im saarländischen Tourismus deutlich an – von 13 Prozent im Jahr 2014 auf mehr als 21 Prozent im Jahr 2021. In der Hotellerie liegt der Anteil älterer Mitarbeiter mittlerweile sogar bei knapp 27 Prozent und damit über dem Durchschnitt aller Branchen im Saarland.
- Eine ähnliche Entwicklung ist bei der Erschließung des ausländischen Arbeitsmarktes zu konstatieren. Die Zahl der Arbeitskräfte aus dem Ausland im Saarland-Tourismus verdoppelte sich zwischen 2014 und 2021 nahezu. Mittlerweile stammt fast jeder Dritte in einem touristischen Beruf Beschäftigte aus dem Ausland – ein Wert deutlich oberhalb des Durchschnitts aller saarländischer Wirtschaftsbranchen (13 Prozent).<sup>36</sup>

Zwar konnten unter anderem aufgrund dieser Erfolge die Beschäftigtenzahlen in den saarländischen Tourismusbetrieben seit 2014 deutlich ansteigen. Doch deutet sich, nicht zuletzt durch die zwei Pandemiejahre, auch hier an, dass die Maßnahmen zur Suche und Gewinnung neuer Mitarbeitenden für die Branche ihre Grenzen allmählich erreicht haben – eine Entwicklung, die sich in Anbetracht des demografischen Wandels in Zukunft noch deutlich verstärken dürfte. Die Frage dabei lautet: Wie viele Ressourcen können und sollten noch in die aufwendige Neuaquise von Personal fließen?

<sup>36</sup> Daten: Bundesagentur für Arbeit.

## Die Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeitender sind begrenzt

Doch noch immer hat das Recruiting für die saarländischen Tourismusbetriebe den mit Abstand höchsten Stellenwert: Mehr als 60 Prozent messen der Suche nach neuen Beschäftigten die größte Bedeutung im Kampf gegen den Arbeitskräftemangel bei – weit vor der Bindung von bestehenden Mitarbeitenden oder der Prozessoptimierung. Gleichzeitig wird deutlich, dass sich die meisten Unternehmen damit überfordert fühlen und sich für das überregionale Recruiting und die Verbesserung des Branchenimages die Unterstützung von Partnern aus Politik und Verbänden wünschen.

Damit entsteht ein Paradoxon: Einerseits wächst der Druck seitens der Betriebe, teure Kampagnen zu entwickeln. Andererseits ist den meisten Branchenexperten bewusst, dass Imagearbeit allein – egal, wie aufwendig und teuer – an der Situation auf dem Arbeitsmarkt nur wenig ändern würde; zu gravierend sind die strukturellen Probleme, zu unattraktiv die Rahmenbedingungen. Die (knappen) Ressourcen sollten eher eingesetzt werden, um die Probleme der Branche an der Wurzel anzugehen, beispielsweise bei der aktiven Mitarbeiterbindung oder durch die Senkung des grundsätzlich benötigten Personalbedarfs.

### 3.1.1 USE CASE #1 | Mitarbeitersuche im Ausland

In besonderer Weise stellt sich diese Frage bei der Personalsuche im Ausland, die – um erfolgreich zu sein – seit Jahren immer weitere Kreise um den Globus zieht. Den Startpunkt markierte das Jahr 2011: Mit Einführung der neuen Arbeitnehmerfreizügigkeit war es möglich, Mitarbeitende aus den meisten osteuropäischen EU-Ländern (ab 2014 auch aus Rumänien und Bulgarien) deutlich einfacher in Deutschland zu beschäftigen. Hinzu kamen zahlreiche Projekte der Arbeitsagenturen und Branchenverbände, Fach- und Nachwuchskräfte aus den südeuropäischen Staaten (zum Beispiel Spanien, Italien, Griechenland) für eine Tätigkeit im Gastgewerbe zu gewinnen. Speziell im Saarland ist zudem die länderübergreifende Kooperation in der Großregion SaarLorLux von wesentlicher Bedeutung. So ist es beispielsweise möglich, eine grenzüberschreitende Ausbildung im Saarland und in Lothringen zu absolvieren.<sup>37</sup> Im Saarland waren 2021 knapp 96.000 Menschen aus dem Ausland sozialversicherungspflichtig beschäftigt, davon 2.110 in einem touristischen Beruf (1.337 in der Gastronomie, 743 in der Hotellerie und 30 in sonstigen touristischen Berufen).<sup>38</sup>

#### Der Fokus verlagert sich – mehr Personalakquise aus Drittstaaten

Allerdings beschränkt sich die Akquisetätigkeit bei weitem nicht mehr nur auf die europäischen Quellmärkte. Da die Zuwanderung aus Ost- und Südeuropa stark hinter den Erwartungen zurückblieb, verlagerte sich der Fokus in den letzten Jahren zunehmend auf Staaten außerhalb der EU. In der Personalsuche jenseits Europas sieht etwa jeder vierte Tourismusbetrieb aus dem Saarland eine Chance, dem Arbeitskräftemangel im eigenen Unternehmen zu begegnen.<sup>39</sup> Gleichzeitig sehen sich die Betriebe mit großen Herausforderungen konfrontiert: Trotz des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, das seit März 2020 die Zuwanderung von Beschäftigten aus dem nicht-europäischen Ausland regelt, sind die gesetzlichen und bürokratischen Hürden hoch, die sich über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren erstrecken können. Zudem fallen nur Fachkräfte mit einem adäquaten Berufsabschluss unter das neue Gesetz. In der Realität werden die Abschlüsse hierzulande häufig nicht anerkannt oder es werden eher (ungelernte) Hilfskräfte gesucht. Eine konkrete Unterstützung bei der Anwerbung und Integration von ausländischen Mitarbeitenden wünschen sich aber nur wenige Betriebe aus dem Saarland.

Eine andere Situation ergibt sich bei der Nachwuchssuche: Azubis aus Vietnam, Indonesien oder Indien sind teilweise in Deutschland schon längst Alltag im Gastgewerbe – und oft eine der wenigen Möglichkeiten, überhaupt noch Nachwuchskräfte zu gewinnen. Da es sich hierbei allerdings in der Regel um

<sup>37</sup> [www.saarland.ihk.de/p/Grenzueberschreitende\\_Ausbildung\\_SaarlandLothringen-9-13477.html](http://www.saarland.ihk.de/p/Grenzueberschreitende_Ausbildung_SaarlandLothringen-9-13477.html) (10.06.2022).

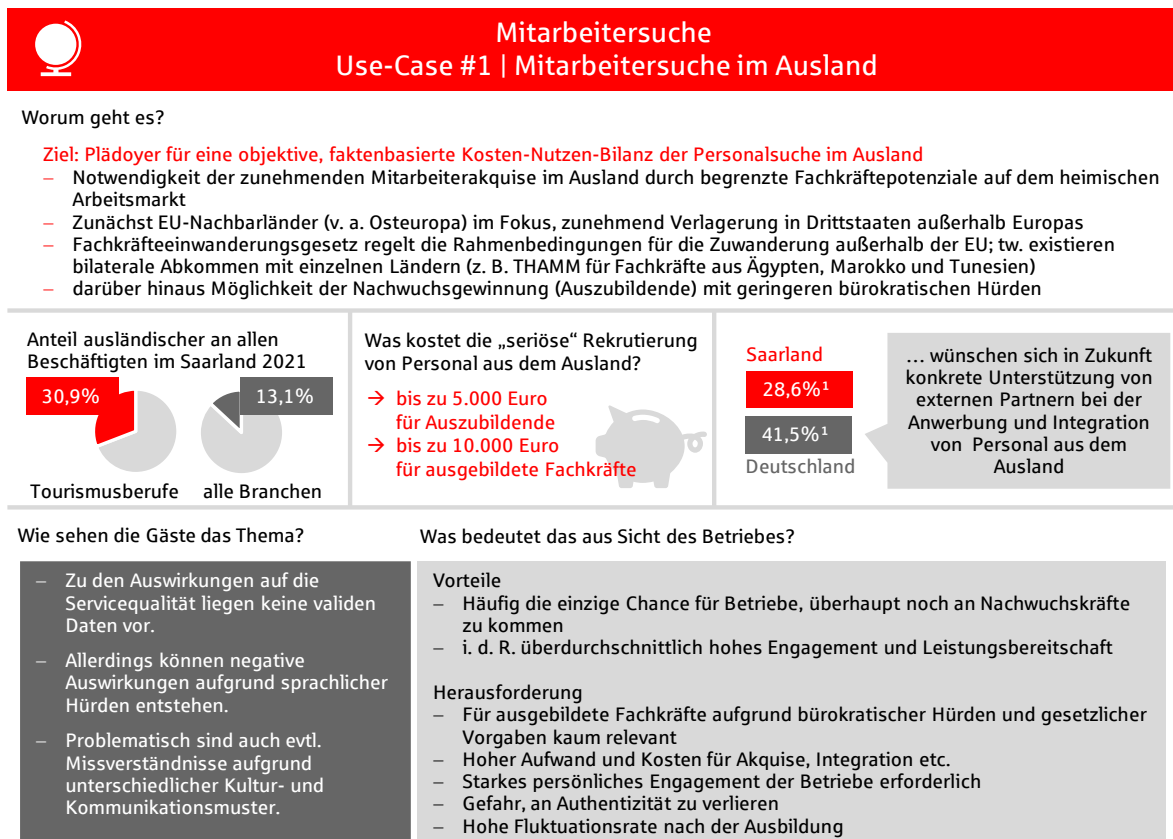
<sup>38</sup> Daten: Bundesagentur für Arbeit.

<sup>39</sup> Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022, n = 28.

junge und unerfahrene Menschen handelt, ist der Aufwand nicht zu unterschätzen. Wer junge Menschen zur Ausbildung nach Deutschland holt, muss sich bewusst sein, dass hohe Folgekosten verbunden mit einer entsprechenden Verantwortung bei den Betrieben für Integration und Betreuung entstehen. Sie bedürfen der Unterstützung – von Behördengängen bis hin zur Wohnungssuche. Das Modell, ausländische Kräfte für deutsche Betriebe zu gewinnen, stellt keinen Faktor zur Kosteneinsparung dar. Die im Rahmen von Interviews befragten Experten<sup>40</sup> gehen davon aus, dass für die seriöse Rekrutierung von Personal aus dem Ausland enorme Kosten entstehen. So fielen, allein, bis der neue Mitarbeiter überhaupt im Betrieb angekommen ist, für Fachkräfte bis zu 10.000 Euro an, für Auszubildende bis zu 5.000 Euro – und damit weit mehr als für Mitarbeitenden auf dem heimischen Arbeitsmarkt. Nicht vergessen werden dürfen die nur schwer darstellbaren Auswirkungen auf die Servicequalität. So können vor allem die sprachlichen Barrieren, kulturelle Unterschiede oder eine geringere Authentizität dazu führen, dass die Qualität der Dienstleistung als geringer wahrgenommen wird.

Fazit: Zwar fordern Betriebe und Branchenverbände die Fachkräfteeinwanderung vehement ein, die Lösung der Arbeitsmarktproblematik wird die Mitarbeitersuche im Ausland aber nicht sein. Sie ist vielmehr eine aufwendige Ergänzung zur Mitarbeitersicherung und kann nur einen kleinen Teil zur Gesamtlösung beitragen.

**Abb. 13: Steckbrief USE CASE #1 | Mitarbeitersuche im Ausland**



Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022, Agentur für Arbeit, Expertengespräche mit DEHOGA Bundesverband und Bundesagentur für Arbeit

<sup>1</sup> Die Daten beziehen sich auf das Gastgewerbe (ohne Freizeitwirtschaft).

<sup>40</sup> Expertengespräche mit Vertretern von Branchenverbänden, Arbeitsagentur und Vermittlungsagenturen zwischen Januar und März 2022.



### 3.2 Mitarbeiterbindung

Dass gutes Personal für die touristischen Betriebe kaum noch zu finden ist, ist ein Gemeinplatz. Auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland sind qualifizierte Arbeitssuchende in der Position, souverän entscheiden zu können, wo und unter welchen Bedingungen sie gern arbeiten möchten. Das betrifft nicht nur den Tourismus, sondern alle Branchen. Die Suche nach neuem Personal wird unter diesen Rahmenbedingungen zu einer Herkulesaufgabe. Daher gewinnt die Bindung der bestehenden Mitarbeitenden immer mehr an Bedeutung.

*Der Wettbewerb um Arbeitskräfte wird in allen Branchen härter. Darum jetzt erst recht: Mitarbeiterbindung in den Fokus rücken*

#### Hohe Wechselbereitschaft auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Laut der aktuellen Gallup-Studie<sup>41</sup> haben lediglich 17 Prozent der deutschen Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Zudem geben mehr als 40 Prozent der Arbeitnehmer an, ihren Arbeitgeber innerhalb der nächsten drei Jahre wechseln zu wollen – Tendenz steigend. Gerade in Anbetracht des zunehmenden Konkurrenzkampfes mit anderen Branchen und deren teils hoher Innovationskraft im Bereich Personalpolitik sollte dies für die touristischen Betriebe Anlass sein, die Mitarbeiterbindung in den Fokus zu rücken, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das hat nicht zuletzt auch finanzielle Vorteile. Denn Personal zu halten, ist in den meisten Fällen günstiger und effizienter als das Recruiting neuer Mitarbeiter. So können sich die Kosten für die Neueinstellung auf ein bis zwei Jahresgehälter belaufen, je nachdem, wie aufwendig sich die Suche und Einarbeitung gestalten. Doch auch abseits der „harten Zahlen“ liegen die Vorteile einer bindungsorientierten Personalpolitik auf der Hand: Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit, Verbesserung des Betriebsklimas, Verringerung der Fluktuationsrate, Senkung der Krankheitsquote und Steigerung der Produktivität innerhalb des Betriebes. Es lohnt sich also in mehrfacher Hinsicht für Betriebe, in die Bindung ihrer Mitarbeiter zu investieren.

#### Mitarbeiterbindung – ein weites Feld

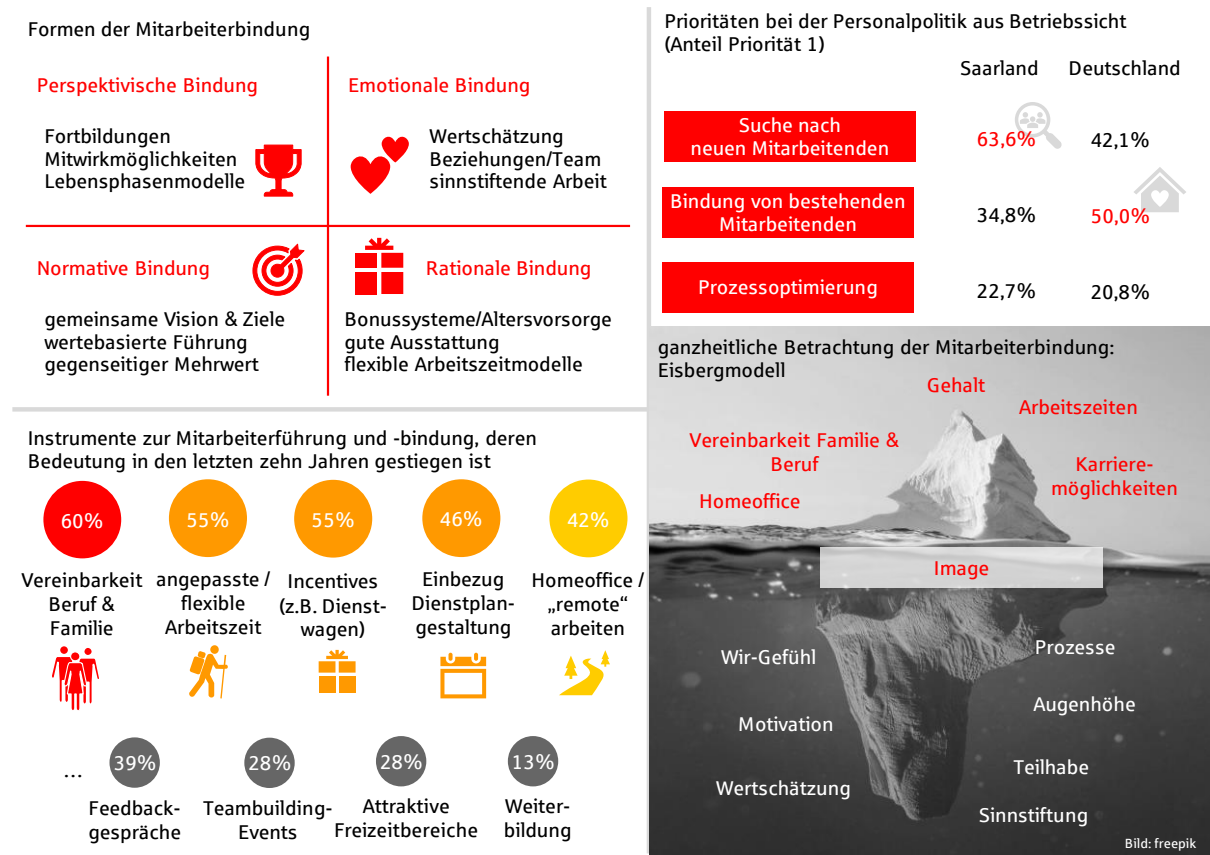
Dieser Paradigmenwechsel ist im Saarland-Tourismus noch wenig zu spüren. Nur für etwa jeden dritten Betrieb steht die Mitarbeiterbindung personalpolitisch bereits an erster Stelle – das Gros legt noch immer die Priorität auf die Akquise neuer Beschäftigter.<sup>42</sup> Zudem setzen viele Betriebe nach wie vor auf klassische rationale Anreizsysteme, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Diese umfassen monetäre Aspekte wie Incentives, geldwerte Vorteile, Altersvorsorge oder weitere positive Anreize wie flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten oder gesundheitsfördernde Maßnahmen. Auch in den saarländischen Tourismusbetrieben haben vor allem diese klassischen personalpolitischen Instrumente an Bedeutung gewonnen – und selbst sie werden noch immer viel zu selten angewendet.

Betriebe, die sich mit besonderen Incentives am Arbeitsmarkt positionieren, eröffnen sich neue Chancen. Denn wer die ausgetretenen Pfade verlässt und innovative Anreize wie die Viertagewoche oder attraktive Mitarbeiterwohnungen (vgl. Kapitel IV/3.2.1 und 3.2.2) anbieten kann, hat den meisten Arbeitgebern im Saarland-Tourismus gegenüber derzeit einen klaren Vorteil und kann Mitarbeiter für sich gewinnen oder sogar abwerben.

<sup>41</sup> Gallup, Engagement Index, 2021.

<sup>42</sup> Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022, n = 28.

Abb. 14: Mitarbeiterbindung



Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022

Doch um sich als starke Arbeitgebermarke gegenüber den Wettbewerbern zu positionieren, wird zukünftig ein weiteres Feld der Mitarbeiterbindung noch wichtiger: emotionale Aspekte wie sinnstiftende Arbeit, Wertschätzung, gegenseitige Unterstützung und persönliche Weiterentwicklung. Selbst einfache Maßnahmen wie regelmäßige Teambuilding-Events oder ehrliche Feedbackgespräche auf Augenhöhe sind erste Schritte in diese Richtung, die allerdings nur wenige saarländische Tourismusbetriebe einschlagen. Von immer größerer Bedeutung für Mitarbeitende ist eine Unternehmens- und Führungskultur, die auf Wertschätzung basiert. Das Eisbergmodell veranschaulicht das Dilemma: Während seit Jahrzehnten vor allem die „sichtbaren“ (also rationalen) Themen wie Gehalt oder Arbeitszeiten im Fokus stehen, liegt der weit größere und bedeutsamere Teil der Anforderungen unter der Oberfläche. Und genau hier setzt das Tourismusbarometer mit dem fünften Use Case (New Work und wertebasierte Unternehmenskultur; vgl. Kapitel IV/3.2.3) an.

### Flexibilität als Teil der neuen Selbstbestimmung und besseren Work-Life-Balance

#### 3.2.1 USE CASE #2 | Flexible Arbeitszeitmodelle

In jüngster Zeit entdecken Betriebe, darunter auch touristische, ein neues Tool der Personalpolitik für sich: die Viertagewoche. Sie steht als Synonym und als neues Schlagwort für einen weitergehenden Trend. Eine Arbeit gilt heute als erstrebenswert, wenn sie sich mit dem übrigen Leben und den eigenen Werten vereinbaren lässt. Unternehmen müssen Arbeitszeiten anbieten, die den Menschen eine individuelle Lebensgestaltung und größere Zeitautonomie ermöglichen. Flexible Arbeitszeitmodelle sind vielgestaltig und stellen keineswegs ein völlig neuartiges Angebot für die Beschäftigten dar. Zunächst sind flexible Arbeitszeitmodelle Vereinbarungen, die sich hinsichtlich der Lage und Dauer der vorgesehenen Arbeitszeit von der sogenannten „Normalarbeitszeit“ (35 bis 40 Wochenstunden verteilt auf fünf Tage) unterscheiden.

Im Gastgewerbe gehören Schicht- und Teilzeitarbeit zwar seit jeher zum Alltag. Neu an der Diskussion ist allerdings das verstärkte Mitspracherecht der Angestellten. Denn laut Definition sind flexible Arbeitszeiten nicht fix und jeden Tag identisch, sondern können variieren. Das bedeutet auch: Die Viertagewoche ist ein guter Anfang in Richtung Flexibilisierung und Selbstbestimmung. Mit der freien Entscheidung, die vereinbarten 40 Wochenstunden auf vier lange oder sechs kurze Tage zu verteilen, lassen sich Arbeit und Privatleben besser vereinbaren. Echte Flexibilität geht jedoch noch einen Schritt weiter; damit ist auch eine weitestgehend freie Einteilung der Anfangs- und Endzeiten oder sogar die Wahl des Arbeitsortes gemeint (siehe auch Parameter der Arbeitsgestaltung). >> Abb. 14

### Flexibles Arbeiten wird zum „New Normal“

In Deutschland waren im Jahr 2017, dem letzten verfügbaren Erhebungsjahr der Arbeitszeitbefragung,<sup>43</sup> vier von zehn Angestellten in Betrieben mit flexiblen Arbeitszeitmodellen beschäftigt. Gemeint ist damit der Einfluss auf Beginn und Ende der Arbeitszeit. Besonders groß ist die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten auf der Managementebene (mehr als 70 Prozent der Führungskräfte), während vergleichbare Modelle in Dienstleistungsberufen mit rund 20 Prozent weit unterdurchschnittlich anzutreffen sind. Doch gerade in Branchen, die vor der Corona-Pandemie durch eine starke Präsenzkultur geprägt waren, hat die Krise eine besonders hohe Veränderungskraft entfaltet. Und gerade in ortsgebundenen Branchen wie der Produktion oder dem Dienstleistungsgewerbe, wo es nicht möglich ist, im Homeoffice zu arbeiten, sind flexible Arbeitszeitmodelle oft die einzige Stellschraube, um dem Mitarbeiterwunsch nach mehr Selbstbestimmung und Vereinbarkeit von Beruf und Privatem nachzukommen.<sup>44</sup>

### Individuelle Lösungen gefragt: Beim flexiblen Arbeiten gibt es kein „one size fits all“

Der Wunsch der Arbeitnehmer nach flexiblen Arbeitszeitmodellen ist enorm. Viele erwarten, dass es auch nach der Krise kein Zurück zum alten Normalzustand gibt. Es ist also für die Attraktivität eines Arbeitgebers von entscheidender Bedeutung, seinen Mitarbeitenden an dieser Stelle entgegenzukommen. Doch Standardlösungen gibt es nicht. Jedes Modell muss individuell zur Lebenssituation des Arbeitnehmers passen. Eine Berufseinsteigerin hat andere Bedürfnisse als ein junger Vater oder jemand, der einen Angehörigen pflegt.

#### Tipp: Leitfäden zum Thema flexible Arbeitszeitmodelle

Das Deutsche Kompetenzzentrum für Fachkräftesicherung (KOFA) und die Wirtschaftskammern Österreich (WKO) bieten interessante Leitfäden zur Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle unter anderem im Hotel- und Gastgewerbe.<sup>45</sup>

So ist auch das Spektrum möglicher Arbeitszeitmodelle breit: Vom klassischen Teilzeitmodell mit geringem Koordinierungsaufwand über Arbeitszeitkonten bis zur Vertrauens- oder Wahlarbeitszeit ist vieles möglich. Wichtig ist allerdings, dass die Beschäftigten über ihre zeitlichen Spielräume souverän bestimmen und ihre Arbeitszeit selbst managen. Diese Entwicklungen gehen oft mit Veränderungen der organisatorischen Rahmenbedingungen einher. Während bei klassischen, oft noch recht starren Regelungen (zum Beispiel Teilzeit, Viertagewoche) der Koordinationsaufwand für den Betrieb, aber auch die Flexibilität gering sind, steigt die Komplexität mit immer flexibleren Modellen und dem Wegfall der bislang üblichen betrieblichen Arbeitszeitrahmen.

### Ist echte Flexibilität im Tourismus möglich?

Nicht jeder Job lässt sich aus dem Homeoffice heraus erledigen und gewisse Servicezeiten müssen gewährleistet werden. Das macht die Flexibilisierung im Tourismus zu einer Herausforderung. Jede Branche und jeder Betrieb müsste im Rahmen der Möglichkeiten Angebote unterbreiten. Bereits jeder vierte saarländische Tourismusbetrieb nutzt eigenen Angaben zufolge neue, flexible Arbeitszeitmodelle. Knapp die Hälfte der Betriebe ist zudem der Ansicht, dass flexible Arbeitszeiten ein geeignetes

<sup>43</sup> BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017.

<sup>44</sup> Fraunhofer IAO, 2021.

<sup>45</sup> KOFA 2021, WKO 2018.

Instrument gegen den Arbeitskräftemangel darstellen. In Anbetracht der wachsenden Bedeutung der Mitarbeitenden und des gravierenden Mangels an geeigneten Fach- und Arbeitskräften zeigt sich hier ein enormer Handlungsbedarf. Auch das Gastgewerbe und die Freizeitwirtschaft haben Flexibilisierungspotenziale, die es noch besser auszuschöpfen gilt.

Ein erster Schritt, der in allen Betrieben umsetzbar sein sollte, ist die aktive Mitbestimmung der Beschäftigten bei der Dienstplangestaltung. Nur für knapp die Hälfte der befragten Unternehmen im Saarland ist dies bislang tägliche Praxis (deutschlandweit 61 Prozent). Ähnliches gilt für andere Instrumente wie Arbeitszeitkonten oder der Ausgleich von Arbeits- beziehungsweise Überstunden (zum Beispiel als Sabbaticals). Hier muss zukünftig ein deutlicher Paradigmenwechsel her: Wo sich Dienstpläne früher in erster Linie an der Nachfrage orientierten, werden sich Öffnungs- und Servicezeiten in Zukunft zunehmend auch nach den Bedürfnissen der Mitarbeitenden richten müssen (vgl. Kapitel IV/3.3.2).

### **Alpinhotel Alpendorf lässt auch Vollzeitkräften die Wahl**

Im Alpinhotel Alpendorf in St. Johann (Österreich) können Vollzeitmitarbeitende zwischen zwei Modellen wählen: Während bei dem Modell „Money-Maker“ der Verdienst (44 h, Wohnmöglichkeit in schöner Unterkunft für sieben Tage mit Verpflegung) im Vordergrund steht, ballen sich im Modell „Work-Life-Balance“ 42 Stunden Arbeitszeit auf 3,5 Tage. Ein garantierter freier Tag am Wochenende und 3,5 Tage Freizeit am Stück, sind hier die klaren Vorteile. Teilzeitmitarbeitenden stehen flexible Arbeitszeitmodelle zwischen zehn und 30 Stunden zu.<sup>46</sup>

### **Vorteile flexibler Arbeit für den eigenen Betrieb nutzen**

Die große Auswahl verschiedener Arbeitszeitmodelle erleichtert Unternehmen, einen geeigneten Weg hin zu mehr Flexibilität zu finden. Das allerdings macht es erforderlich, sich ehrlich mit seinen betrieblichen, organisatorischen, personellen und technischen Voraussetzungen auseinanderzusetzen und die eigenen Mitarbeiter einzubinden – sei es in Form von regelmäßigen Feedbackgesprächen oder Workshops mit allen Beschäftigten. Bei gelebter Teamverantwortung kann die Flexibilisierung der Arbeitszeit ein großer Schritt hin zu mehr Vertrauen und Kommunikation auf allen Ebenen sein, die nicht nur dem Klima im Unternehmen, sondern auch der Effizienz und Innovationskraft zugutekommen. Erfahrungen zeigen, dass mit freier Einteilung der Arbeitszeit in der Regel nicht weniger, sondern mehr gearbeitet wird. Durch die Verlagerung an Tagesrandzeiten können auch Teilzeitkräfte ein höheres Arbeitspensum erreichen. Die Digitalisierung unterstützt idealerweise diesen Prozess, beispielsweise durch interaktive Personalplanungsprogramme, die neben Dienstplänen auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung berücksichtigen und verwalten können.<sup>47</sup>

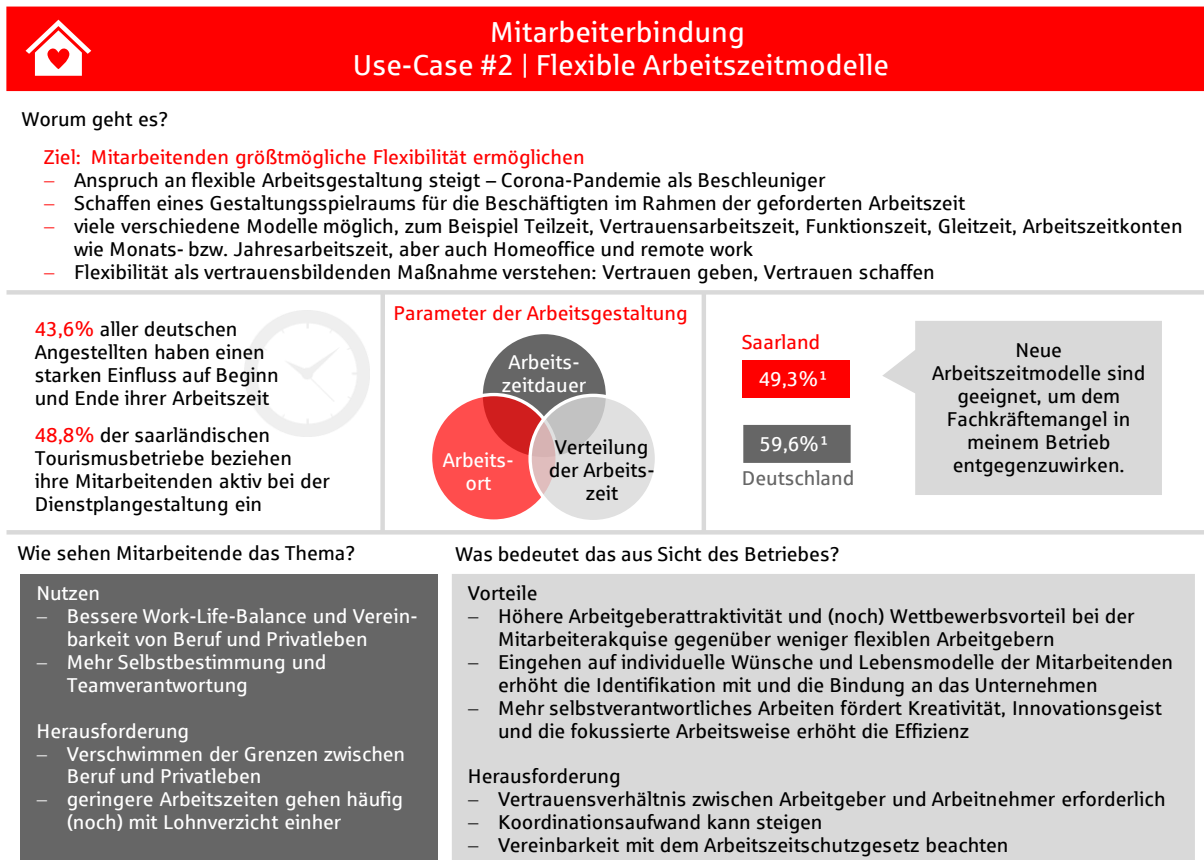
### ***Gelungene Flexibilisierung der Arbeitszeit = Sicherheit für das Unternehmen und Freiheit für den Mitarbeiter***

Fazit: Flexible Arbeitszeitmodelle bieten viele Vorteile auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Allerdings sind sie in Dienstleistungsbranchen wie dem Tourismus schwerer umzusetzen. Dennoch haben sich Vorreiter auf den Weg gemacht, gemeinsam mit ihrer Belegschaft Lösungen zu entwickeln und zu erproben. Durch diesen Wettbewerbsvorteil können sich Betriebe auf dem Arbeitsmarkt von der Konkurrenz abheben, gegebenenfalls sogar Fachkräfte gezielt abwerben. In den nächsten Jahren wird die Flexibilisierung der Arbeitszeit auch in den bislang stark von Präsenzkultur geprägten Branchen zum Normalzustand.

<sup>46</sup> [www.hotel-alpendorf.at](http://www.hotel-alpendorf.at)

<sup>47</sup> KOFA, 2021.

Abb. 15: Steckbrief USE CASE #2 | Flexible Arbeitszeitmodelle



Quelle: dwif 2022, Daten BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017, Version 1, Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022, <sup>1</sup> Daten beziehen sich auf das Gastgewerbe (ohne Freizeitwirtschaft)

### 3.2.2 USE CASE #3 | Attraktive Mitarbeiterunterkünfte

Die Bereitstellung von attraktivem Wohnraum wird zunehmend zu einem der wichtigsten Instrumente aktiver Personalpolitik und Mitarbeiterbindung. Denn in vielen Regionen Deutschlands ist gerade das Wohnen zu einer der größten Herausforderungen geworden – und zwar aus drei Gründen:

- Es ist nicht genügend Wohnraum vorhanden (etwa in stark touristisch geprägten Orten),
- der vorhandene Wohnraum ist für Mitarbeitende nicht bezahlbar (wie in Großstädten) oder
- der vorhandene Wohnraum ist für die Zielgruppe nicht geeignet oder nicht attraktiv genug (zum Beispiel in ländlichen Destinationen).

Im Saarland kommt die Herausforderung hinzu, dass häufig am Standort des Betriebes keine Unterkünfte zur Verfügung stehen und/oder die verkehrliche Anbindung ein Pendeln zum Arbeitsort (vor allem ohne eigenen PKW) nahezu unmöglich macht. Die Frage des Wohnraums für die Mitarbeitenden kann daher nicht mit standardisierten Mitteln angegangen werden; zu unterschiedlich sind die Umstände und Bedürfnisse. Das Problembewusstsein ist bei den meisten Unternehmen, auch außerhalb des Tourismus, angekommen. Immer mehr Betriebe entwickeln teils sehr innovative Lösungen, um ihren Beschäftigten attraktive Unterkünfte zur Verfügung stellen zu können. Laut einer Umfrage wünschen sich bereits heute fast drei Viertel der Arbeitnehmer im Gastgewerbe Unterstützung des Chefs oder der Chefin bei der Wohnungssuche – sei es durch Vermittlung oder Bereitstellung von Wohnraum.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Fraunhofer IAO, 2020.

## „Der Kampf um die Köpfe geht (auch) über das Wohnen“<sup>49</sup>

Auch die ersten saarländischen Tourismusbetriebe sind sensibilisiert: Allerdings hält erst knapp die Hälfte der befragten Betriebe attraktive kostenfreie oder kostengünstige Personalunterkünfte für eine geeignete Maßnahme, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken – deutlich weniger als der Bundesdurchschnitt. Zudem ist die Eigeninitiative der Branche (noch) gering. Die Betriebe sehen vor allem die Kommunen und die Politik in der Pflicht. Die Unterstützung bei der Bereitstellung von bezahlbarem Wohnraum steht auf der Wunschliste an externe Partner ganz oben.

### „Meer als ein Job“ im Nordsee Kollektiv

Aus der Idee, dass es besser sei, sich zusammenzutun, als sich gegenseitig die Mitarbeitenden wegzunehmen, entstand in St.-Peter-Ording das Nordsee Kollektiv, ein Zusammenschluss von fünf Betrieben. Da in dem beliebten Ferienort Wohnraum schwer zu finden ist, entstand als eine der ersten Maßnahmen ein gemeinsames Mitarbeiterhaus. Neue Mitarbeitende haben einen Ort zum Ankommen, können erste Kontakte knüpfen und gemeinsam die Crew-Card oder das eigene Fitnessstudio nutzen.<sup>50</sup>

### Eigeninitiative und individuelle Lösungen sind gefragt

Doch in Anbetracht des Drucks seitens der Mitarbeitenden und Wettbewerber reicht es nicht aus, sich allein auf Hilfe von außen zu verlassen. Kommunen und Politik können beim Thema Wohnraum zwar unterstützen und Projekte von außen anstoßen. In der Verantwortung stehen schlussendlich aber die Unternehmen. Nur sie können den individuellen Bedarf ermitteln, nur sie wissen, was genau gebraucht wird: eine Mitarbeiterunterkunft für den Einstieg oder als kurzfristige Überbrückung? Familienwohnungen als dauerhafte Lösung? Die Wohnangebote müssen zu den teils sehr unterschiedlichen Bedürfnissen der Belegschaft passen.

### Mitarbeiterwohnungen gemeinsam bauen – Kooperation als möglicher Erfolgsfaktor?

Um bei dem komplexen und durchaus kostenintensiven Thema Mitarbeiterwohnen zu reüssieren, ist es vorteilhaft, sich mit anderen zusammenzuschließen. Dabei haben sich vor allem zwei Kooperationsmodelle bewährt:

- Kooperation/Zusammenschluss von mehreren Unternehmen: Mehrere Betriebe bauen gemeinsam Unterkünfte für ihre Mitarbeitenden. Der Vorteil dabei: Kosten, Risiko und Aufwand für das einzelne Unternehmen sinken. Zudem kann gemeinsam „größer“ gedacht werden, so dass die Attraktivität der Wohnungen steigt.
- Kooperation von Unternehmen mit einem Wohnungsunternehmen oder einer Genossenschaft: Ein oder mehrere Betriebe arbeiten mit einem Partner aus der Wohnungswirtschaft zusammen, um Unterkünfte für ihre Beschäftigten zu schaffen. Dabei können sie die dort vorhandene Expertise und Erfahrung nutzen. Das Wohnungsunternehmen kann dabei unterschiedliche Rollen einnehmen – von der reinen Baubetreuung und/oder Bewirtschaftung der Wohnungen über die Rolle als Eigentümer und Vermieter der Wohnungen an den Arbeitgeber oder den Arbeitnehmer bis zur organisatorischen Verflechtung, wenn das Unternehmen beispielsweise selbst eine Wohnungsgenossenschaft gründet.

### Tipps zum Thema Mitarbeiterwohnen

Je nach Rahmenbedingungen gibt es eine Reihe von Lösungsmodellen zum Thema Mitarbeiterwohnen. Die Firma RegioKontext hat sich in den letzten Jahren eine umfangreiche Expertise im Bereich des neuen Mitarbeiterwohnens aufgebaut und berät Kommunen, gewerbliche Unternehmen und Wohnungsunternehmen. Ihre Studie „Mitarbeiterwohnen – mehr als ein Instrument aktiver Personalpolitik“ enthält Beispiele und Interviews mit Experten verschiedener Branchen aus ganz Deutschland.<sup>51</sup>

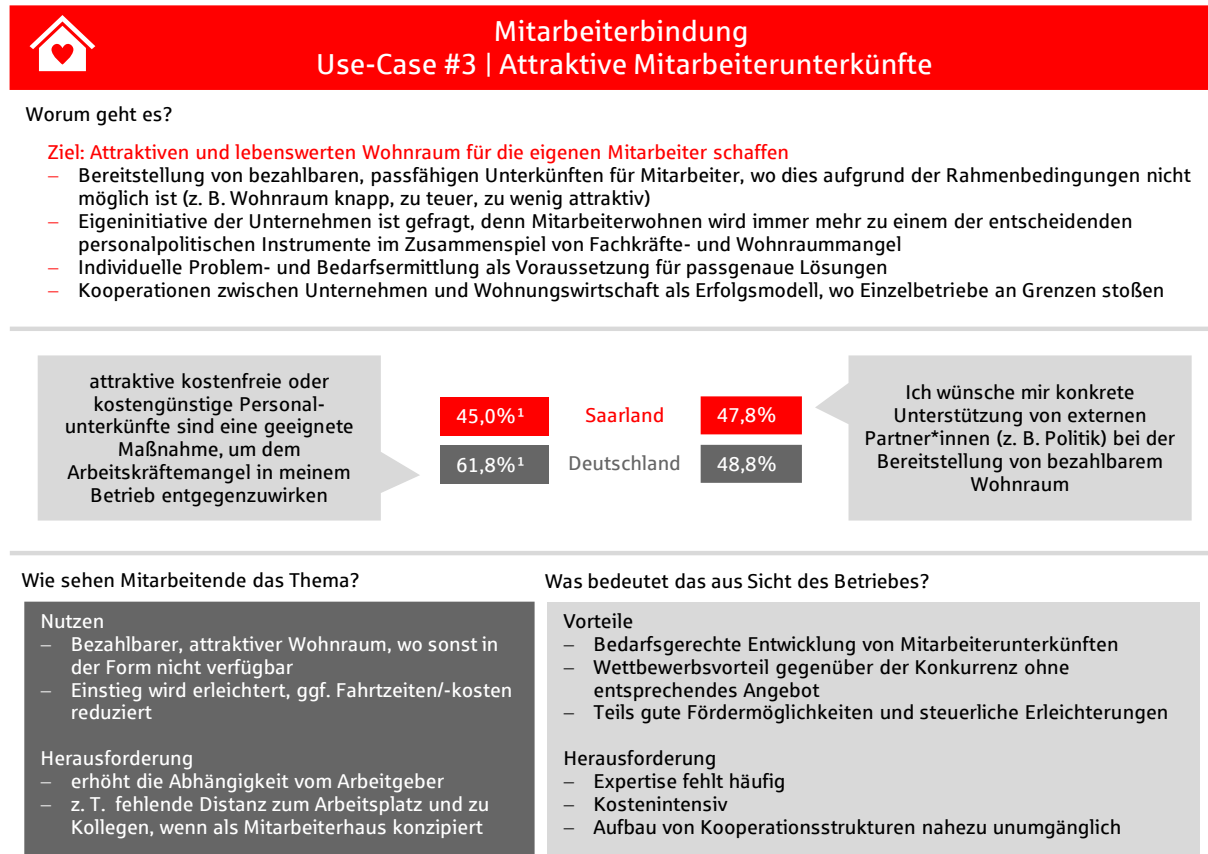
<sup>49</sup> Zitat, Studie Mitarbeiterwohnen, RegioKontext 2020.

<sup>50</sup> [www.nordsee-kollektiv.de](http://www.nordsee-kollektiv.de)

<sup>51</sup> [www.mitarbeiterwohnen.de](http://www.mitarbeiterwohnen.de); Expertengespräch.

Dabei sollten auch verschiedene Finanzierungsaspekte berücksichtigt werden: So stellt zwar das vergünstigte oder gar kostenlose Überlassen von Wohnraum für Arbeitnehmer steuerrechtlich einen geldwerten Vorteil dar; die Steuerpflicht entfällt aber, wenn die Miete mindestens zwei Drittel des ortsüblichen Mietwerts beträgt. Zudem fällt der Bau von Mitarbeiterwohnungen in der Regel unter die Bestimmungen für die soziale Wohnraumförderung, und darüber hinaus haben einzelne Bundesländer Förderrichtlinien speziell für das Mitarbeiterwohnen erarbeitet.<sup>52</sup>

**Abb. 16: Steckbrief USE CASE #3 | Attraktive Mitarbeiterunterkünfte**



Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022

<sup>1</sup> Daten beziehen sich auf das Gastgewerbe (ohne Freizeitwirtschaft)

### 3.2.3 USE CASE #4 | New Work und wertorientierte Unternehmenskultur

Im Vergleich zu den bisherigen Use Cases ist das Themenfeld New Work und wertorientierte Unternehmenskultur deutlich weiter gefasst. Für eine erfolgreiche Bindung der Beschäftigten ist es aber von zentraler Bedeutung. Während Einzelmaßnahmen wichtig sein können, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen, ist eine langfristige emotionale Bindung der Belegschaft an das Unternehmen nur durch einen wahren Paradigmenwechsel zu erreichen. Die Betriebe müssen sich stärker dem stellen, was in der Fachliteratur *New Work* genannt wird. Dies ist ein Sammelbegriff für die zahlreichen Veränderungen der Arbeitswelt im Zuge der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation, vorangetrieben durch die Digitalisierung, aber auch durch neue Werte und Lebenseinstellungen der nachwachsenden Generationen.

<sup>52</sup> Zum Beispiel Mecklenburg-Vorpommern (Förderrichtlinie „Mitarbeiterwohnungen in Tourismusschwerpunktgemeinden“; Informationen unter <https://www.lfi-mv.de/foerdefinder/mitarbeiterwohnungen-in-tourismusschwerpunktgemeinden>) und Baden-Württemberg (Förderprogramm „Wohnungsbau BW“; Informationen unter <https://mlw.baden-wuerttemberg.de/de/bauen-wohnen/wohnungsbau/wohnraumfoerderung>).

Besonders deutlich zeigt das die Sinus-Jugendstudie,<sup>53</sup> die die Lebenswelten der 14- bis 17-Jährigen in Deutschland – also dem jüngsten Teil der Generation Z – untersucht: Demnach wird die Berufswahl in dieser Altersgruppe maßgeblich durch intrinsische Motive und „weiche Faktoren“ beeinflusst. Dazu zählen in erster Linie Spaß und Abwechslung, Selbstverwirklichung, eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie ein guter Team-Spirit. Das Gehalt und andere rationale Anreize sind für die Jugendlichen lediglich ein „Hygienefaktor“. So bildet eine „gewisse finanzielle Sicherheit“ zwar die Basis für ein gutes Leben; als Garant für die Zufriedenheit im Arbeitsalltag reicht eine hohe Vergütung allerdings nicht mehr aus.

### **Was bedeutet die neue Arbeitskultur für die Tourismusbetriebe im Saarland?**

Der New-Work-Begriff umfasst also die Sinnfrage von Arbeit, die Potenzialentfaltung jedes Einzelnen sowie die Symbiose zwischen Leben und Arbeit. New Work im unternehmerischen Kontext beginnt auf der Ebene der Unternehmenskultur.<sup>54</sup> Das bedeutet in erster Linie, den Menschen und seine individuellen Wünsche und Bedürfnisse in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu stellen.

Die führenden Köpfe und Vorreiterbetriebe der Tourismusbranche haben das längst erkannt. In den Top-Stellenausschreibungen aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft stehen immer seltener klassische rationale Argumente für eine Stelle im Vordergrund, sondern Themen wie persönliches Wachstum, Freiraum, Kreativität und Flexibilität nehmen einen immer größeren Stellenwert ein. Es geht also bei weitem nicht mehr nur ums Geld oder einen Dienstwagen. Das Wichtigste ist, dass die Versprechungen, so weich sie auch klingen mögen, ehrlich gemeint sind. Hier kommt die wertorientierte Unternehmenskultur ins Spiel.

### **Der Upstalsboom-Weg – eine wertorientierte Unternehmensphilosophie**

Bodo Janssen orientiert sich bei seiner Firmenführung an den Ordensregeln der Benediktinermonche. Die Mitarbeiter arbeiten im System eines Netzwerkes – statt Hierarchien gibt es positionsgebundene Aufgaben. Wenn Punkte im Bereich Verantwortung oder Wirksamkeit in besonderem Maß erfüllt werden, zahlt das Unternehmen Aufschläge auf das Gehalt. Die Upstaalsboomer arbeiten stetig an ihrer Haltung, sind davon überzeugt, dass gute Führung der Schlüssel ist und stellen die Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Der Erfolg gibt ihnen recht: Die größte mittelständische Hotel- und Apartmentkette an Nord- und Ostsee hat kaum Probleme, seine Stellen zu besetzen, steigert stetig seine Mitarbeiterzufriedenheit und verdoppelte nicht zuletzt seine Unternehmensumsätze innerhalb von drei Jahren.<sup>55</sup>

### **Wertschätzung als wichtigste Währung im Wettstreit um die besten Köpfe**

Das Fundament der neuen Arbeitskultur sind gemeinsam geteilte Werte und eine sinnstiftende, verbindende Vision. Damit ziehen New-Work-Unternehmen gleichgesinnte Menschen an, die auf Augenhöhe und weitgehend selbstverantwortlich zusammenarbeiten. Darin manifestiert sich – gerade im touristischen Kontext – der grundlegende Wandel der Arbeitswelt sowie die Notwendigkeit einer neuen Haltung gegenüber dem eigenen Team. Denn noch zu häufig sind Mitarbeitende eher kleine Rädchen im großen Getriebe als eigenständige Persönlichkeiten – mit allen Ecken und Kanten. New Work bedeutet daher auch, individuelle Stärken zu fördern und Menschen gezielt im Sinne des persönlichen wie des Unternehmenserfolgs einzusetzen und weiterzuentwickeln. Und dazu braucht es vor allem eins: ein hohes Maß an Wertschätzung, an der es im rauen Alltagsgeschäft vieler touristischer Betriebe bundesweit, aber auch im Saarland häufig fehlt.

### **Fehlende Führungskompetenzen als Achillesferse der Branche**

#### **Gute strukturelle Voraussetzungen treffen auf hohe Skepsis bei den Betrieben**

Dabei bietet der Tourismus mit seiner klein- und mittelständisch geprägten Betriebsstruktur im Grunde die besten Voraussetzungen für die Umsetzung von New-Work-Ansätzen: flache Hierarchien,

<sup>53</sup> Calmbach et al., 2020.

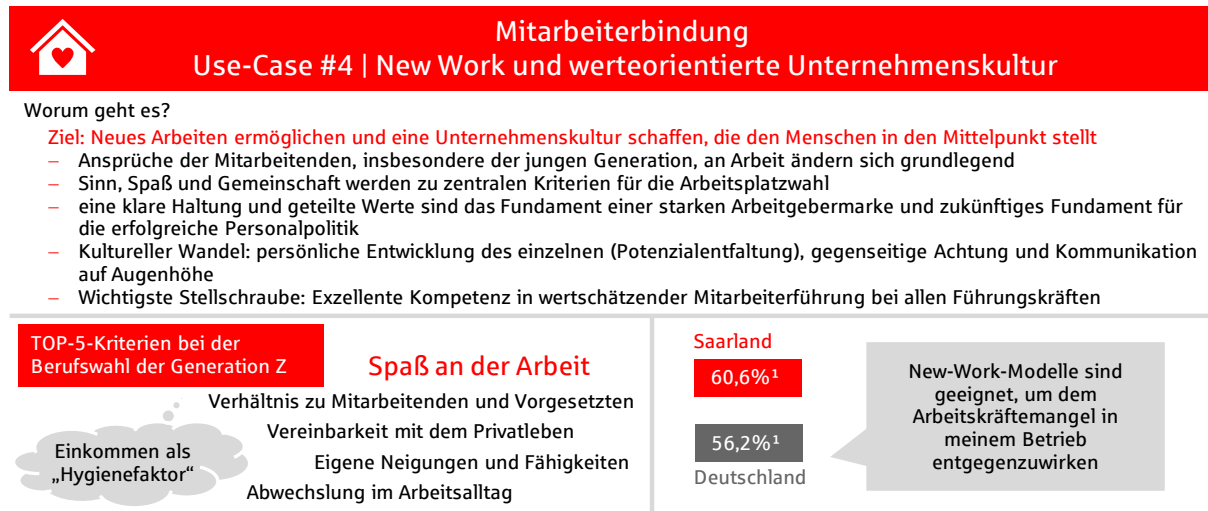
<sup>54</sup> vgl. auch Ostdeutscher Sparkassenverband 2020.

<sup>55</sup> [www.upstalsboom.de](http://www.upstalsboom.de)



eine oft familiäre Atmosphäre und individuelle Führung. Auch viele saarländische Betriebe sehen in New-Work-Modellen ein hohes Potenzial, so den Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen. Von allen im Tourismusbarometer untersuchten Use Cases landet das „Neue Arbeiten“ sogar auf Platz eins.

**Abb. 17: Steckbrief USE CASE #4 | New Work und wertorientierte Unternehmenskultur**



Wie sehen die Gäste und Mitarbeitende das Thema? Was bedeutet das aus Sicht des Betriebes?

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wertschätzender Umgang im Team und sinnstiftende Tätigkeit fördern auch die Wertschätzung und achtsame Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Gästen</li> <li>– Servicequalität steigt, denn gut gelauntes Personal bietet besseren Service</li> <li>– Zahlungsbereitschaft steigt, denn für bessere Qualität und ein gutes Erlebnis sind Gäste bereit, mehr zu bezahlen</li> </ul>	<p><b>Vorteile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– KMU-Struktur im Tourismus bietet gute Voraussetzungen für Neues Arbeiten</li> <li>– Stärkung des Images als Arbeitgebermarke</li> <li>– höhere Mitarbeitermotivation und geringere Fluktuation</li> </ul> <p><b>Herausforderung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mut zu einem klaren Perspektivwechsel, der die Mitarbeitenden und die Bedürfnisse des Einzelnen in den Fokus rückt</li> <li>– Kontinuierliche Weiterbildung der Führungskräfte zu den Themen wertorientierte Führung, Psychologie und wertschätzende Kommunikation</li> <li>– Aufbrechen klassischer Strukturen: Laterale Führung statt Hierarchiedenken, Rollendefinition statt Stellenbeschreibung, Dialog- und Feedbackkultur</li> </ul>
---	--

Quelle: dwif 2022, Daten Sinus-Jugendstudie 2020, Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, Mai 2022

<sup>1</sup> Daten beziehen sich auf das Gastgewerbe (ohne Freizeitwirtschaft)

Der größte Handlungsbedarf in Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft, so hört man es oft, liegt nicht in der Struktur der Branche, sondern bei der Führungsebene. Gute Führung ist die wichtigste Voraussetzung für die Umsetzung einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Das bedeutet im Kontext von New Work weniger den Einsatz von fachlich versierten Vorgesetzten, die Anweisungen nach unten weitergeben. Gefragt sind echte Teilhabe aller Beschäftigten bei kleinen und großen Entscheidungen und ein hohes Maß an Kommunikation im Team. Neue Führung zeichnet sich also vor allem durch Soft Skills aus – und diese gilt es, frühzeitig im Führungsteam aufzubauen und stetig weiterzuentwickeln.

Fazit: Es wird deutlich, dass New Work längst kein verzichtbares Extra mehr oder nur für große Unternehmen geeignet ist. Vielmehr wird es zur Pflichtaufgabe, sich auf eine neue Arbeitskultur einzulassen, wobei jeder Betrieb seinen eigenen, ganz individuellen Weg finden muss. Dabei geht es weniger um die Suche nach Methoden, sondern vielmehr um die Arbeit an der eigenen Haltung gegenüber den Mitarbeitenden. Nur wer bereit ist, die persönliche Entwicklung des Einzelnen in seiner Unternehmenskultur zu verankern, wird sich in der Arbeitswelt von morgen behaupten können.

### 3.3 Prozessoptimierung

Auch die beste Mitarbeiterbindung kommt an ihre Grenzen, wenn die Suche nach neuen Arbeitskräften zunehmend schwierig, ja fast unmöglich wird (vgl. Kapitel IV/1). Der Tourismus muss daher perspektivisch weitere Wege suchen, um den Personalbedarf zu senken, ohne allzu hohe Einbußen bei Qualität und Service oder gar das Angebot selbst zu riskieren. Dabei geht es ausdrücklich nicht um Rationalisierung zum Selbstzweck, sondern um die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Betriebe. Es geht vielmehr um den Mut der Betreiber, neue und radikale Schritte zu wagen und sie den eigenen Gästen zuzutrauen.

#### Sonderkonjunkturprogramm für das saarländische Gastgewerbe

Mithilfe einer Finanzspritze sollen die Folgen der Corona-Krise abgemildert werden. Betriebe aus dem saarländischen Gastgewerbe werden durch das Wirtschaftsministerium des Landes bei Investitionen mit 50 Prozent der Kosten unterstützt. Voraussetzung: Der Anteil von Digitalisierung, Barrierefreiheit oder Nachhaltigkeit muss bei mindestens 30 Prozent liegen. Damit will das Ministerium Anreize für eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Betriebe schaffen, indem die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert wird und somit die Anzahl der Arbeitskräfte erhalten bleibt. Das Programm wird mit Mitteln des Landes und der EU finanziert und läuft noch bis 2023.<sup>56</sup> Weitere Informationen unter: [https://www.saarland.de/DE/portale/corona/wirtschaft/gastgewerbe/sonderkonjunkturprogramm\\_node.html](https://www.saarland.de/DE/portale/corona/wirtschaft/gastgewerbe/sonderkonjunkturprogramm_node.html)

#### 3.3.1 USE CASE #5 | Neue und innovative Service-Leistungen

Betriebe haben grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Reduktion des Personalbedarfs: Entweder sie stellen das ganze Unternehmenskonzept auf schlankere Strukturen um, oder sie automatisieren Teilprozesse und reduzieren bewusst einzelne Leistungen. In jedem Fall muss der Betrieb die Customer Journey kritisch hinterfragen und auf ihr Einsparpotenzial hin überprüfen, ohne die Zielgruppe und die Gästestruktur sowie das notwendige Qualitätsniveau aus den Augen zu verlieren. Gerade die Phase des Aufenthalts der Gäste vor Ort bietet zahlreiche Möglichkeiten – angefangen von Self-Check-in über reduzierte Öffnungszeiten und eine angepasste Speisekarte bis hin zur Zimmerreinigung nur auf Wunsch oder Selbstbedienung im Bistro. Aber auch andere Bereiche der Customer Journey können durch digitale Prozesse (zum Beispiel Information mit Chatbots oder Online-Buchung) neu konzipiert werden. Ein massives Problem stellt die mangelhafte und im Branchenvergleich unterdurchschnittliche Digitalisierung im Gastgewerbe dar.<sup>57</sup> >> Abb. 18, Abb. 19

#### Buddy Hotel in München

Das Buddy Hotel in München ist ein privat geführtes Hotel mit 75 Zimmern. Der Check-in wird von den Gästen eigenständig online oder am Check-in-Kiosk durchgeführt. Snacks und Getränke kommen aus dem Automaten. Der Frühstückskaffee kann auf dem Zimmer zubereitet werden, Brezeln und Croissants gibt es beim Verlassen des Hotels auf die Hand. Bei Fragen ist ein Mitarbeiter 24/7 digital über das Tablet im Zimmer erreichbar. Personal gibt es vor Ort nur zu sehr begrenzten Zeiten – hier werden Digitalisierung und Prozessoptimierung gelebt.<sup>58</sup>

#### Betriebe im Zwiespalt – Notwendigkeit vs. Akzeptanz innovativer Maßnahmen

Die Akzeptanz zur Umsetzung neuer Dienstleistungen ist bei den Betrieben nicht weit verbreitet. Im Rahmen der aktuellen Befragung halten mehr als die Hälfte der Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe im Saarland die Reduktion von Service-Leistungen für eher ungeeignet, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken. Gleichzeitig haben viele saarländische Betriebe durch fehlende Beschäftigte und die durch den Mindestlohn steigenden Personalkosten gar keine andere Möglichkeit, als ihre Angebotsstruktur auf weniger personalintensive Dienstleistungen umzustellen.

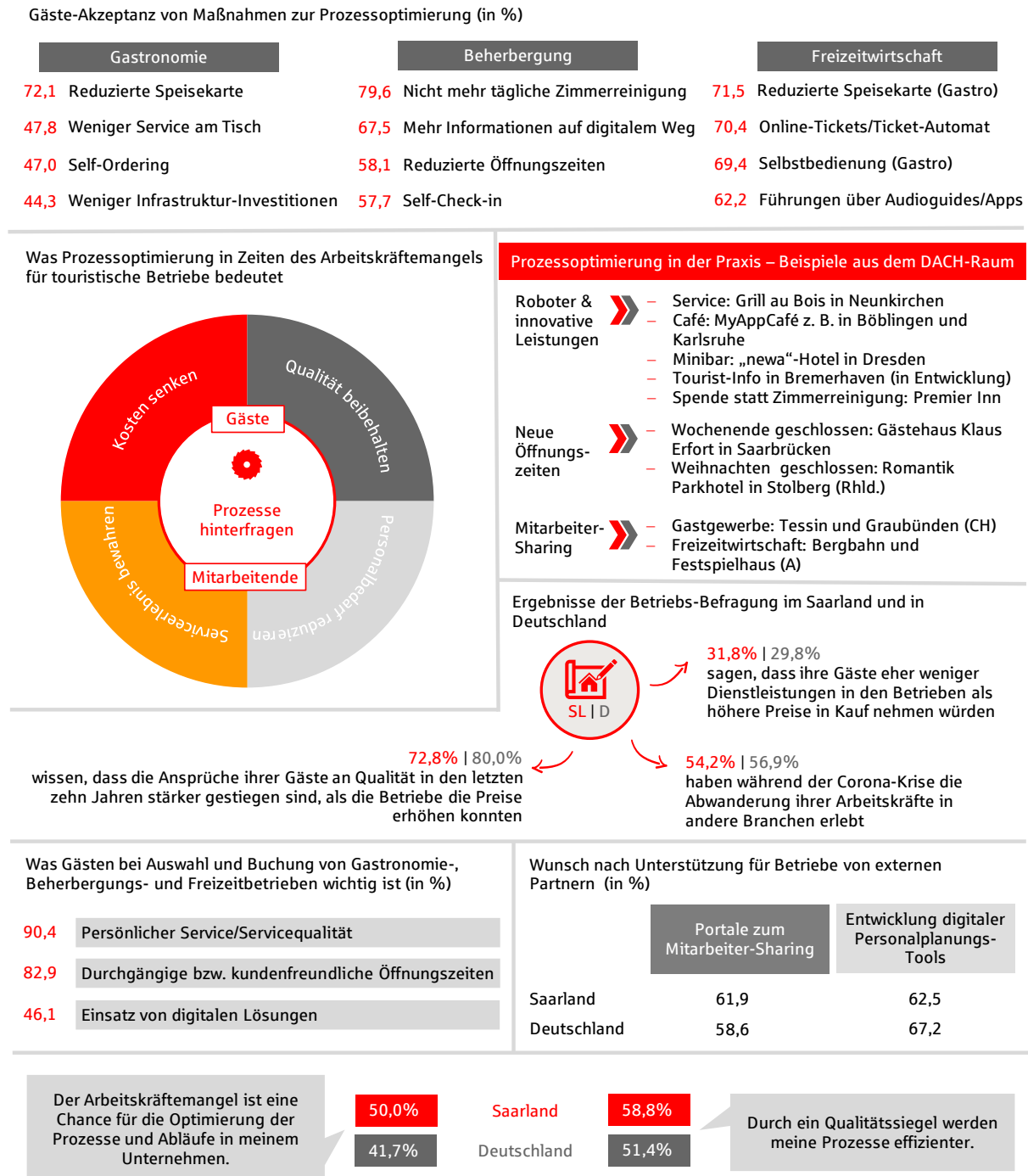
<sup>56</sup> [www.saarland.de](http://www.saarland.de) und Expertengespräch mit dem Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie im Mai 2022.

<sup>57</sup> Deutsche Telekom AG, 2018.

<sup>58</sup> [www.hotel-buddy.de](http://www.hotel-buddy.de)

Aufgrund der aktuellen hohen Inflationszahlen steigt zudem der Druck zu weiteren Gehaltsanpassungen. Weitere Ergebnisse der Betriebsbefragung verdeutlichen den Zwiespalt der Betriebe: Fast alle Befragten gehen davon aus, dass die Zufriedenheit der Gäste durch persönlichen Kontakt bestimmt wird; 67 Prozent sehen jedoch auch die Notwendigkeit, ihre Angebotsstruktur auf weniger personalintensive Dienstleistungen umzustellen. >> Abb. 18

**Abb. 18: Prozessoptimierung in Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft**



Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

### **Innovative Dienstleistungen sparen Kosten und Personal**

Zusätzlich gehen die saarländischen Betriebe davon aus, dass ihre Gäste und Besucher eher höhere Preise als geringere Dienstleistungen akzeptieren würden. Eine Reduzierung beim Service halten viele Betreiber für einen nicht gangbaren Weg – insbesondere Gastronomiebetreiber sind dieser Ansicht (80,0 Prozent, D: 67,7 Prozent). Aus diesem Grund fehlt häufig (noch) der Mut für größere und grundlegende Veränderungen der Prozesse und Angebote. Dabei können radikale Maßnahmen wie das Zurückfahren von Personal an Rezeption oder Kasse durch Self-Check-in oder Ticket-Terminals zu deutlichen Kosteneinsparungen führen. Wenn die Rezeption beispielsweise nicht mehr den ganzen Tag, sondern nur noch eine Schicht lang besetzt ist und für die übrige Zeit ein Terminal zum eigenständigen Einchecken bereitsteht, spart der Betrieb jährlich rund 50.000 bis 60.000 Euro Personalkosten.<sup>59</sup> Die Investitionskosten für Automaten sowie die regelmäßige Wartung dürften sich nach kurzer Zeit amortisiert haben, so dass diese Einsparungen relativ schnell nach der Umstellung für weitere Investitionen oder als Mittel für die Mitarbeiterbindung zur Verfügung stehen.

Selbstverständlich kann ein Service-Roboter einen Mitarbeitenden nicht vollständig ersetzen. Vielmehr unterstützt er das Service-Personal, indem er monotone und körperlich anstrengendere Aufgaben übernimmt, so dass die Beschäftigten mehr Zeit und Energie für das haben, was ihren Beruf eigentlich ausmacht: Gästen ein Lächeln ins Gesicht zaubern, indem sie sich Zeit für sie nehmen, Empfehlungen aussprechen und Bestellungen entgegennehmen. Das kommt nicht nur der Gesundheit der Mitarbeitenden und der Zufriedenheit der Gäste zugute, sondern auch dem Image des Berufsbildes. In die Praxis umgesetzt werden solche Möglichkeiten indes noch kaum: Medienberichten zufolge sind deutschlandweit etwa 40 Serviceroboter unterwegs.<sup>60</sup>

#### **Exkurs: Dynamic Pricing**

Technische Anpassungen und Digitalisierungen bieten die Chance, Angebote und Preise dynamisch zu steuern. So können gleichzeitig die Erträge erhöht und der Personalbedarf gesenkt werden. Dynamic Pricing ist natürlich nichts Neues, wenn man an den klassischen Mittagstisch oder die Happy Hour denkt. Das Konzept lässt sich aber auch auf andere Bereiche ausweiten: Preise und Umfang der digitalen Speisekarte differieren, Angebote am Abend, am Wochenende und zu bestimmten Jahreszeiten unterscheiden sich genauso wie die Eintrittspreise, die saisonal, tageweise oder stündlich (zu Stoßzeiten) angepasst werden. Dass dieses Prinzip auf Akzeptanz stößt, sieht man beispielsweise bei Handwerksbetrieben oder Apotheken, die am Wochenende höhere Preise aufrufen. Als praktischer Nebeneffekt lassen sich damit auch Besucherströme lenken, was sich ebenfalls positiv auf die Zufriedenheit der Gäste auswirken kann.

### **Gäste zeigen sich offen für neue Service-Leistungen**

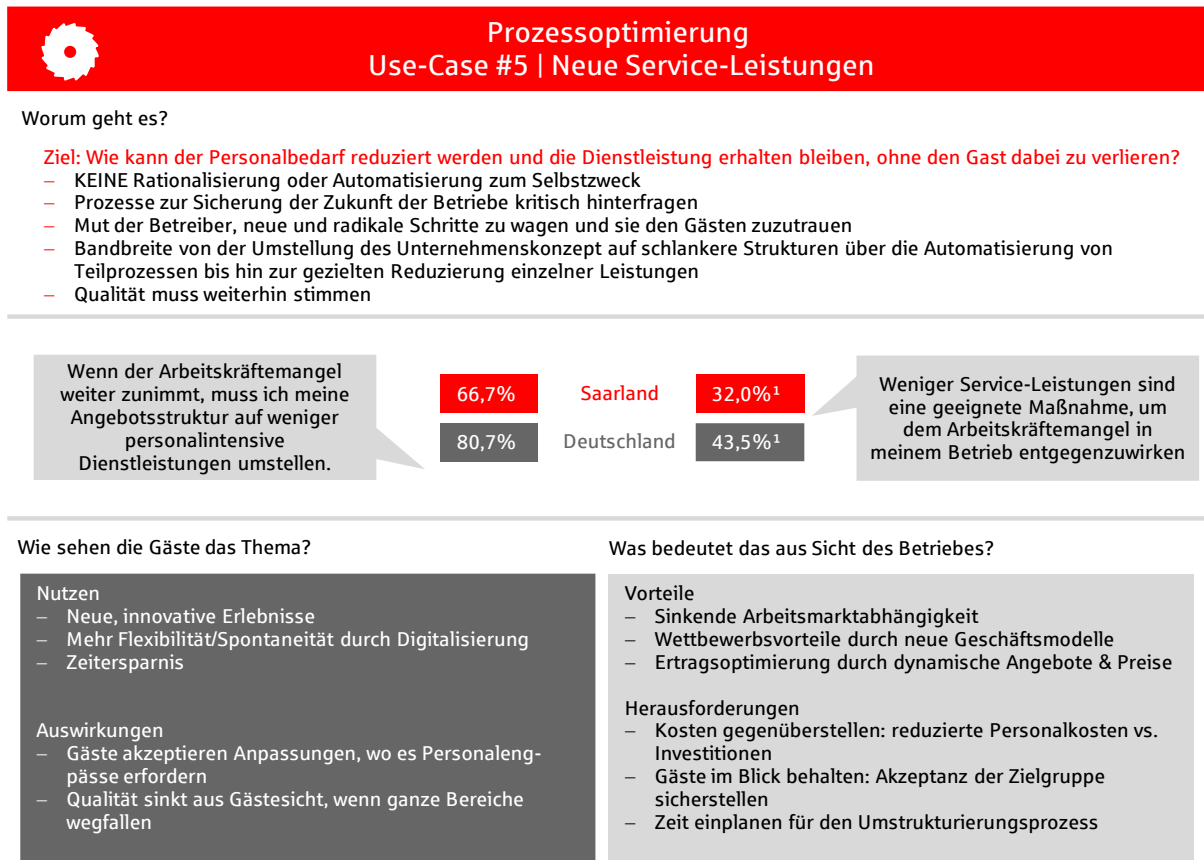
Während die Betriebe dem Zurückfahren von Service-Leistungen skeptisch gegenüberstehen, zeigt eine repräsentative Bevölkerungsbefragung,<sup>61</sup> dass es aus Gästesicht zahlreiche Anknüpfungspunkte gibt. So erfahren reduzierte Services wie seltenere Zimmerreinigung, eine überschaubare Speisekarte oder angepasste Öffnungszeiten auf der Gästeseite eine hohe Akzeptanz. Selbst einer höheren „Eigenleistung“ des Gastes, zum Beispiel durch Self-Check-in, Self-Ordering, Selbstbedienung oder Buchung von Online-Tickets, steht eine deutliche Mehrheit positiv gegenüber. Auf wenig Gegenliebe hingegen stoßen Maßnahmen, die ganze Bereiche ersetzen, beispielsweise Snackautomaten statt Gastronomie, oder wenn qualitative Abstriche gemacht werden, etwa durch den häufigeren Einsatz von Convenience-Produkten. Gäste in Freizeitbetrieben akzeptieren am ehesten angepasste Service-Leistungen; in der Gastronomie ist das weniger der Fall. >> Abb. 18

<sup>59</sup> dwif, 2022.

<sup>60</sup> ebd.

<sup>61</sup> Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n = 1.027.

Abb. 19: Steckbrief USE CASE #5 | Neue und innovative Service-Leistungen



Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022

<sup>1</sup> Daten beziehen sich auf das Gastgewerbe (ohne Freizeitwirtschaft)

Dabei sind Gäste durchaus bereit, höhere Preise zu zahlen, wenn diese Mittel in die Infrastruktur investiert werden und sich dies in einer qualitativen Verbesserung niederschlägt. Mehr als jeder zweite Gast (54,5 Prozent) würde bis zu zehn Prozent mehr Geld ausgeben, weitere knapp 20 Prozent der Gäste und Besucher sogar bis zu 20 Prozent. Bei einem gastgewerblichen Durchschnittsbetrieb im Saarland würden damit die Umsätze um 25.000 bis 51.000 Euro ansteigen,<sup>62</sup> die der Betrieb in die Hardware investieren könnte. Fehlende Investitionen bei gleichbleibenden Preisen würden Gäste hingegen mehrheitlich nicht hinnehmen. Es ist offensichtlich, dass trotz der Krise Investitionen für die Betriebe dringend geboten sind. Die Mittel dazu können durch Personalreduktion oder höhere Preise erwirtschaftet werden – ohne eine starke Abwanderung der Gäste befürchten zu müssen.

**Fazit: Mutig sein lohnt sich!**

### Neue Service-Leistungen – neue Erlebnisse?

Ziel muss es sein, für Maßnahmen der Prozessoptimierung nicht nur um Akzeptanz zu werben, sondern aus ihnen einen Mehrwert entstehen zu lassen. Die Online-Reservierung im Restaurant verhindert Missverständnisse, eine sofortige Bestätigung ist garantiert. Das führt nicht nur zu einem zufriedenen Gast, sondern entlastet gleichzeitig die Belegschaft. Ein Roboter-Concierge oder -Museumsführer kann selbst schon eine Attraktion sein, die für den Gast einen Besuchsgrund darstellt. Das gleiche gilt für komplett neue Konzepte wie das des Buddy Hotels: Die einen macht es neugierig, die anderen werden erst dadurch zur Zielgruppe des Betriebs. Ein wichtiger Aspekt ist die Kommunikation: So sollten

<sup>62</sup> Basierend auf dem durchschnittlichen Umsatz saarländischer Betriebe im Gastgewerbe von rund 253.000 € (2019), Quelle: Destatis.

dem Gast veränderte Prozesse erklärt und vermittelt werden. Gerade Betriebe mit einem hohen Anteil an (älteren) Stammgästen sollten diesen Arbeitsschritt nicht unterschätzen. >> Abb. 19

Fazit: Neue Betriebskonzepte und Prozesse können ein Alleinstellungsmerkmal für Betriebe sein. Diese haben die Möglichkeit, die Personalkosten zu reduzieren und sich damit besser auf den Arbeitskräftemangel einzustellen. Darüber hinaus bieten technologische Anpassungen die Chance, Angebote und Preise dynamisch zu steuern, um gleichzeitig den Ertrag zu erhöhen und die Arbeitsbelastung zu senken. Allerdings sollten Investitionskosten und der Aufwand von Umstrukturierungsprozessen nicht unterschätzt werden. Die Betriebe brauchen dafür neben Geld vor allem Zeit und eine gute Kommunikationsstrategie gegenüber dem Gast. Und auch wenn Gäste gewissen Neuerungen skeptisch gegenüberstehen, sollten sich die saarländischen Tourismusbetriebe nicht abschrecken lassen, sondern den eingeschlagenen Weg weitergehen, um zukunfts- und handlungsfähig zu bleiben.

### 3.3.2 USE CASE #6 | Neue Öffnungszeiten

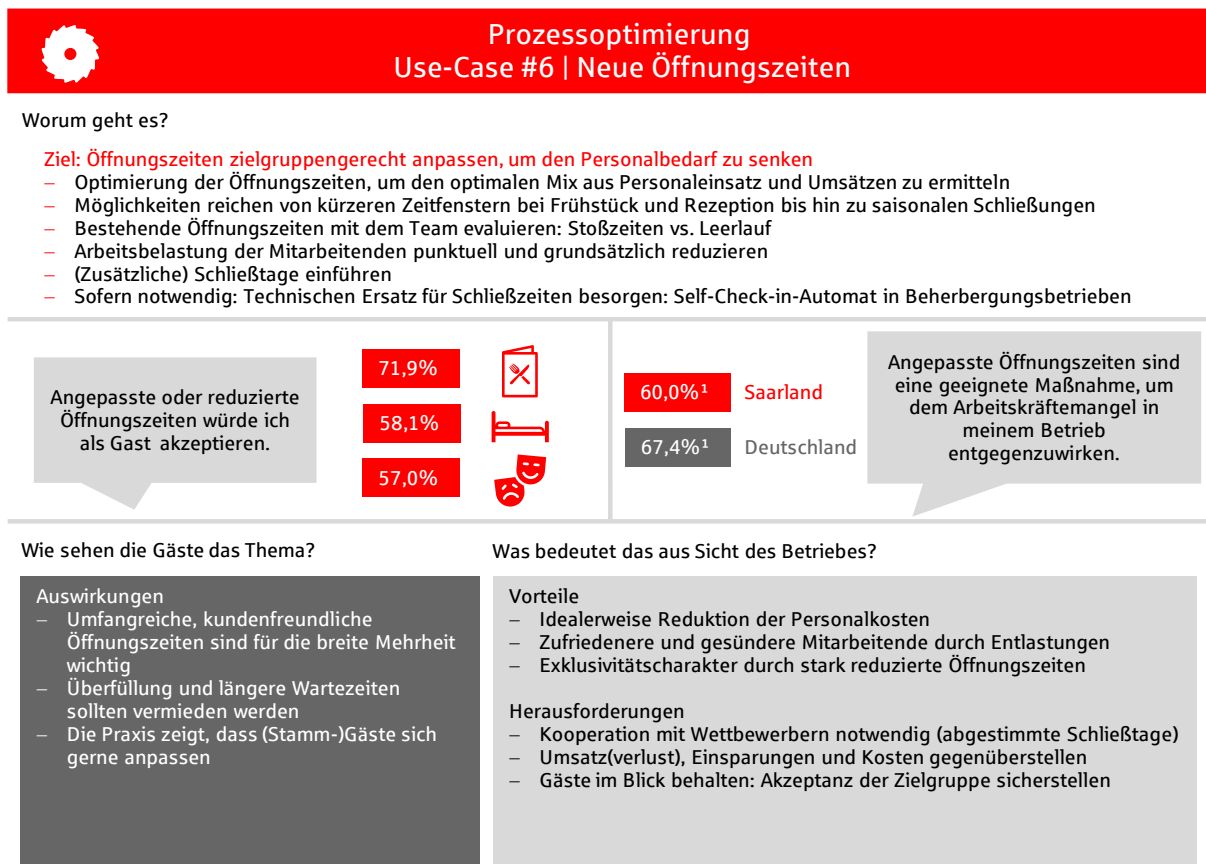
Waren saarländische Betriebe während der coronabedingten Lockdowns gezwungen, vorübergehend zu schließen, ist dies derzeit aus einem anderen Grund der Fall: Es fehlt das notwendige Personal, um den Betrieb auf das vor-pandemische Niveau zu bringen oder überhaupt in gleichem Umfang wie 2019 zu öffnen (vgl. Kapitel IV/1). Dabei müssen veränderte Öffnungszeiten kein Manko sein, sondern können als bewusste Maßnahme zur Senkung des Personalbedarfs ergriffen werden. Das Ziel muss dann die Optimierung der Öffnungszeiten sein, um Personaleinsatz und das Erwirtschaften von Umsatz optimal zu verbinden. Gemeinsam mit dem gesamten Team gilt es, Stoßzeiten und Leerläufe möglichst exakt zu bestimmen, so dass im nächsten Schritt festgelegt werden kann, wann in welchem Bereich wie viel Personal benötigt wird. Von Betrieb zu Betrieb werden hierbei große Unterschiede auftreten. So divergieren Werktag und Wochenende, Ferien- und Schulzeiten sowie jahreszeitliche Besonderheiten. Die Mehrheit der befragten Unternehmen aus dem saarländischen Gastgewerbe hält angepasste Öffnungszeiten für eine geeignete Maßnahme, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen.<sup>63</sup> Je nach Betrieb kann es Sinn ergeben, sich in diesem Zuge auch mit dem Thema Mitarbeiter-Sharing (vgl. Kapitel IV/3.3.3) zu beschäftigen. >> Abb. 20

#### Hoher Wirkungsgrad trotz begrenzter Umsetzungsmöglichkeiten

Die Möglichkeiten, Öffnungszeiten anzupassen, sind vielfältig und reichen von verkürzten Frühstücks- und Rezeptionszeiten bis zu mittäglichen oder gar tageweisen Schließzeiten. Restaurants können beispielsweise von einem Zwei- auf einen Einschichtbetrieb umstellen. Vereinzelt gehen Betriebe noch weiter und schließen über die Weihnachtsfeiertage oder an Wochenenden – also an den eigentlich wichtigen umsatzstarken Tagen. Damit werden die Mitarbeitenden in Stoßzeiten entlastet. Das kann sich positiv auf ihre körperliche Gesundheit auswirken. Außerdem trägt es je nach Umsetzung zu einer Verbesserung der Work-Life-Balance bei, was wiederum zu einer Steigerung der Motivation und zu einer verstärkten Bindung der Belegschaft an den Betrieb führt. Aber es gibt auch Grenzen einer solchen Entwicklung, die dann erreicht sind, wenn die Gewohnheiten und Wünsche der Gäste aus dem Auge verloren werden. >> Abb. 20

<sup>63</sup> Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, n = 28.

Abb. 20: Steckbrief USE CASE #6 | Neue Öffnungszeiten



Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022

<sup>1</sup> Daten beziehen sich auf das Gastgewerbe (ohne Freizeitwirtschaft)

### Gäste und Besucher akzeptieren reduzierte Öffnungszeiten nur teilweise

Der Bevölkerungsbefragung nach sind durchgängige und umfangreiche Öffnungszeiten für 82,9 Prozent der Deutschen wichtig bis sehr wichtig. Gleichzeitig akzeptieren Gäste und Besucher aber auch eingeschränkte oder veränderte Öffnungszeiten:

- 71,9 Prozent in der Gastronomie,
- 58,1 Prozent in Beherbergungsbetrieben und
- 57,0 Prozent in Freizeiteinrichtungen.<sup>64</sup>

Bundesweit sind Betriebe aus der Freizeitwirtschaft und deren Besucher am wenigsten von veränderten Öffnungszeiten überzeugt. Die Möglichkeiten sind hier beschränkter als bei Betrieben des Gastgewerbes, und negative Auswirkungen wie längere Warteschlangen oder Überfüllung sind augenfällig. Aus Sicht der Gäste mindert das die Qualität der Dienstleistung. Dennoch bietet die Digitalisierung auch diesen Betrieben Chancen, beispielsweise durch Ticketautomaten, Yield Management (vgl. Kapitel IV/3.3.1) oder Software zum Management des aktuellen Besuchervolumens wie Ampelsysteme.<sup>65</sup>

Betriebe haben auch die Möglichkeit, die Öffnungszeiten so stark zu reduzieren, dass ihre Leistung als exklusiv wahrgenommen wird. Das setzt eine qualitativ hochwertige Dienstleistung mit USP-Charakter in der Region voraus. Auch wenn der Grund, sich so auszurichten, aus der Not heraus geboren ist (beispielsweise durch die Corona-Krise oder Personalmangel), kann und sollte der Betrieb sein Angebot

<sup>64</sup> Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022, n = 1.027.

<sup>65</sup> Eine Reihe von guten Praxisbeispielen listet das Tourismusnetzwerk Rheinland-Pfalz auf: [rlp.tourismusnetzwerk.info](http://rlp.tourismusnetzwerk.info)

dem Gast als einzigartiges Erlebnis schmackhaft machen, das nur zu ausgewählten Zeiten und für eine begrenzte Gäste-/Besucherzahl vorhanden ist. Für die gesamte Region ist es allerdings wichtig, dass eine lückenlose Versorgung der Gäste und Einheimischen gegeben bleibt. Eine Abstimmung mit Wettbewerbern, insbesondere in der Gastronomie, ist notwendig, um Schließtage möglichst zu verteilen, so dass es keine Tage ohne Angebot gibt. >> Abb. 20

### 3.3.3 USE CASE #7 | Mitarbeiter-Sharing

Für Mitarbeiter-Sharing ist der Tourismus eine prädestinierte Branche. Es liegt auf der Hand, dass ein Koch, der im Winter in einer Berghütte arbeitet, im Sommer in die Küche am Meer wechselt oder die Skilehrerin Surfstunden gibt, wenn kein Schnee mehr liegt. Fachkräfte in solch saisonalen Berufen kümmern sich in der Regel eigenständig darum, über das Jahr hinweg ein Einkommen zu haben. Wenn sie bei dieser Aufgabe nicht mehr auf sich allein gestellt sind, sondern ihre Arbeitgeber oder andere Stellen aktiv werden, sich zusammenschließen und den Prozess institutionalisieren, spricht man von Mitarbeiter-Sharing: Mehrere Betriebe teilen sich Mitarbeitende, die wiederum Verträge mit beiden Betrieben abschließen. Die Beispiele oben zeigen, dass vor allem Saisonbetriebe dafür prädestiniert sind. Im Saarland fällt die Nachfragekurve im Jahresverlauf deutlich flacher aus als in den Bergen oder an der Küste. So bieten sich im Saarland Modelle bei Betrieben innerhalb eines Ortes an, die beispielsweise ihre Öffnungszeiten abgestimmt haben. >> Abb. 21

#### *Stiehlt man sich damit nicht gegenseitig das Personal?*

Die Befragung der saarländischen Betriebe im Gastgewerbe hat ergeben, dass Mitarbeiter-Sharing hier bislang kaum eine Rolle spielt: Nur zwei von zehn Betrieben sind davon überzeugt, dass dies ein probates Mittel gegen den Arbeitskräftemangel darstellt – und damit noch weniger als im bundesweiten Durchschnitt (drei von zehn).<sup>66</sup> Dabei entstehen auf betrieblicher Ebene durchaus Vorteile: Nicht nur Kosten, sondern auch die Zeit für die Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeitender wird merklich reduziert und die Flexibilität bei der Personalplanung steigt. Mitarbeiter-Sharing kann auch ein Mittel zur Mitarbeiterbindung darstellen, wenn Saisonbetriebe ihrem Personal trotz Schließzeiten eine Perspektive für eine Ganzjahresbeschäftigung bieten können. Damit die Mitarbeitenden auch in der nächsten Saison in den eigenen Betrieb zurückkehren und nicht zur Konkurrenz wechseln, müssen auch die Rahmenbedingungen stimmen: Wertschätzung, emotionale Bindung, Arbeitszeiten etc.

#### **Nicht für alle Mitarbeitenden geeignet**

Doch nicht nur die Wahl der Betriebe ist entscheidend. Das Konzept des Mitarbeiter-Sharing ist, wenn es mit einem saisonalen Wohnortwechsel verbunden ist, eine gute Option für junge und ungebundene Menschen wie Berufsanfänger. Sie können durch die Arbeit in verschiedenen Betrieben ihr Wissen und ihre Fähigkeiten deutlich ausbauen. Auch für Auszubildende wertet die Arbeit in verschiedenen Betrieben die Ausbildung auf. Darüber hinaus kann Mitarbeiter-Sharing je nach Modell zu Ganzjahres- oder Vollzeitjobs anstelle von saisonaler oder Teilzeitbeschäftigung führen. Freilich sind nicht alle Positionen in einem Unternehmen für Sharing geeignet: Management-Positionen haben selbst in Saisonbetrieben in der Regel Jahresverträge. Aus Expertengesprächen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers geht hervor, dass insbesondere Mitarbeitende, die eher Hilfstätigkeiten ausführen, etwa beim Spülen oder Housekeeping, für Sharing-Modelle geeignet sind. Aber auch Service, Rezeption und Küchenchefs können geteilt werden und davon bestenfalls profitieren, wenn sie mehrere namhafte Häuser als Referenz vorweisen können. In Freizeitbetrieben sind es zum Beispiel Hausmeister, Techniker oder Aufsichten, die in mehreren Betrieben arbeiten können. >> Abb. 21

<sup>66</sup> Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, n = 28.



### Mitarbeiter-Sharing im Verein

20 Hotelbetriebe mit 50 Betriebsstätten aus dem gehobenen Segment aus den Kantonen Tessin und Graubünden in der Schweiz haben 2016 im Rahmen eines Forschungsprojektes den Verein Mitarbeiter-Sharing gegründet. Der bis dahin über persönliche Beziehungen der Personalverantwortlichen abgewickelte Austausch von Saisonkräften wurde mithilfe einer Website institutionalisiert. Zusätzlich werden zweimal pro Jahr sogenannte Career Days veranstaltet, an denen Fachkräfte und Personalchefs an einem Ort zusammenkommen und Beschäftigungsmöglichkeiten für die kommende Saison ausloten können. So entfallen langwierige und für die Betriebe kostspielige Bewerbungsprozesse und Vorstellungsrunden. Die „gesharten“ Mitarbeitenden bekleiden sämtliche Positionen unterhalb der Managementebene und können je nach Betrieb einen Großteil des Teams bilden.<sup>67</sup>

**Abb. 21: Steckbrief USE CASE #7 | Mitarbeiter-Sharing**



Quelle: dwif 2022, Daten Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022, Expertengespräche im Saarland Mai und Juni 2022

<sup>1</sup> Die Daten beziehen sich auf das Gastgewerbe (ohne Freizeitwirtschaft)

<sup>67</sup> Expertengespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Vereins Mitarbeiter-Sharing im April 2022.

### Mitarbeiter-Sharing im Saarland-Tourismus bislang kaum genutzt

Das Saarland hat im Vergleich mit der Schweiz, den deutschen Nord- und Ostseeküsten oder dem bayerischen Voralpenland nur sehr wenige Saisonbetriebe. Vielmehr besteht im Saarland die Option, Mitarbeiter-Sharing mithilfe lokaler Partner-Betriebe durchzuführen, ohne dabei auf Saisonkräfte angewiesen zu sein. Solche Vernetzungsmodelle können sowohl den Mitarbeitenden im eigenen als auch im Partner-Betrieb zugutekommen.

In diesem Sinne können Betriebe auch Infrastrukturbereiche oder spezialisierte Beschäftigte teilen. In sogenannten Ghost Kitchens wird für mehrere Restaurants oder Lieferdienste gekocht. So sparen die einzelnen Betriebe Personal, Pacht, Energie und eventuell sogar Lebensmittelkosten. Stellen, die nicht in jedem Betrieb in Vollzeit benötigt werden, beispielsweise IT-Spezialisten, ein Digitalisierungs-Team oder eine Konditorin, können sich mehrere Betriebe in einer Destination teilen. Die Herausforderungen entstehen hierbei in der Bürokratie (Stichwort Arbeitnehmerüberlassungsgesetz). An dieser Stelle kommen die DMO, die diese Prozesse steuern können, und die Politik, die die rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen muss, ins Spiel.

### Es geht nicht ohne Risiko

Es besteht natürlich das Risiko, dass Mitarbeitende, wenn sie gelegentlich den Betrieb wechseln, sich auch endgültig für einen anderen Betrieb entscheiden. Ein Betrieb, der aber aktiv Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ergreift und einen Raum schafft, in dem Menschen gerne und motiviert arbeiten und dafür angemessen entlohnt werden, braucht sich in dieser Hinsicht wenig Sorgen zu machen.

### Gemeinsamer Personal-Pool von Hochkönig Bergbahnen und Salzburger Festspielen

Im Dezember 2021 machte Österreich mit einem neuen Personal-Konzept im Kampf gegen den Arbeitskräftemangel auf sich aufmerksam. Die Hochkönig Bergbahnen und die Salzburger Festspiele geben ihren saisonal angestellten Technikern die Möglichkeit einer Ganzjahresbeschäftigung. Eine Anstellung bei nur einem der beiden Unternehmen und ein Ausleihen an den anderen Betrieb sind rechtlich nicht möglich. Daher bekommen die Mitarbeitenden bei Einstellung zwei Verträge vorgelegt: einen für den Winter bei der Bergbahn und einen für den Sommer bei den Festspielen. In den Übergangszeiten werden in Kooperation mit der lokalen Arbeitsagentur Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Derzeit läuft die erste Saison mit diesem Konzept und die ersten Mitarbeitenden für den Personal-Pool haben sich schon gefunden.<sup>68</sup>

## 3.4 Personalpolitik und Prozesse zukunftsfähig aufstellen – Plädoyer für mehr Eigeninitiative der Betriebe

Deutlich wird, dass die vorgestellten Anwendungsfälle selten isoliert zum Tragen kommen, sondern meist miteinander zusammenhängen: Mitarbeiter-Sharing funktioniert besser mit Personalunterkünften, Öffnungszeiten hängen unmittelbar mit Arbeitszeitmodellen zusammen und wirken sich direkt auf die Zufriedenheit der Belegschaft aus; neue Prozesse können das Resultat missglückter Mitarbeiterbindung sein. Für die Betriebe bedeutet das, sich breit aufzustellen und an mehreren Baustellen gleichzeitig arbeiten zu müssen. Dabei sind die Use Cases keine starren Vorgaben oder Schablonen. Sie dienen vielmehr als Hilfestellung für die Umsetzung in den saarländischen Betrieben.

*„Alle sagten: ‚Das geht nicht.‘ Dann kam einer, der wusste das nicht, und hat’s einfach gemacht.“*

Die Use-Cases sollen ermutigen, Herausforderungen anzunehmen, zum Vorteil für Gäste, Mitarbeitende und Betriebe. Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetriebe, Betriebe auf dem Land und in der Stadt, private, Ketten- und staatliche Betriebe haben unterschiedliche Möglichkeiten und Voraussetzungen und nicht alle Lösungsansätze sind in jedem Unternehmen umsetzbar. Wichtig ist, dass sich die Betriebe von alten Denkmustern à la „Meine Mitarbeitenden wollen/können das nicht“ oder „Das haben wir schon immer so gemacht“ lösen.

<sup>68</sup> Expertengespräch mit den Salzburger Festspielen im April 2022.

Das könnte ein Motto für Veränderungsprozesse sein. Öffnen Sie sich, um kreativ und gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden an die Arbeit zu gehen, Ihre Personalpolitik und Prozesse zu hinterfragen und zukunftsfähig aufzustellen. In Zeiten des Arbeitskräftemangels ist Mitarbeiterbindung ein Muss und Wertschätzung mehr als nur ein schöner Begriff in Stellenausschreibungen. Jeder Betrieb sollte ab sofort und kontinuierlich an seiner Haltung gegenüber dem Personal arbeiten und eine motivierende und wertschätzende Betriebskultur schaffen. Gleichzeitig wird es in Zukunft weniger Arbeitskräfte geben. Daran müssen Betriebe ihre Prozesse anpassen und die Schritte im Betriebsablauf hinterfragen.

Auf der einen Seite wird es weiterhin hochpreisige und personalintensive Angebote geben – Service wird zum USP. Auf der anderen Seite finden wir personalintensive Betriebe, die auf Digitalisierung und Automatisierung setzen. Und dazwischen tummeln sich Unternehmen, die sich durch die geschickte Kombination von Komplementärangeboten und mehreren sich ergänzenden Standbeinen sowie die Integration regionaler Wertschöpfungsketten besonders im ländlichen Raum behaupten. Für alle gilt: Wer jetzt nicht anfängt, neu zu denken, läuft Gefahr, dass die Wettbewerber ihm kurzfristig das Personal und mittel- bis langfristig die Gäste wegnehmen.

#### **4 Neuer erweiterter Blickwinkel – Paradigmenwechsel auf allen Seiten notwendig**

Die Wucht und die Komplexität der Herausforderungen machen deutlich, dass Unterstützung von vielen Seiten und ein klares, teilweise auch neues Rollenverständnis für die Qualitäts- und Arbeitssicherung der Zukunft vonnöten ist. Dabei geht es nicht nur darum, was die Betriebe tun können. Ebenso wichtig ist, dass die Gäste ihren Blick auf Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft neu ausrichten und übergeordnete Ebenen wie DMO, Branchenverbände und nicht zuletzt die Politik passende Rahmenbedingungen schaffen und ihre Rolle, die sie bisher im System Tourismus gespielt haben, an die Zukunft anpassen.

##### **Umdenken muss auch bei den Gästen stattfinden**

Maßnahmen und Ideen können noch so gut, innovativ und problemlösend sein, sie sind aber sinnlos, wenn sie von den Kunden nicht angenommen werden. Zentral ist eine gute Kommunikation mit den Gästen, damit diese den neuen Produkten und anderen Formen der Dienstleistung wie zum Beispiel Hilfsrobotern offen gegenüberstehen. Immer weiter in den Mittelpunkt rückt für die Betriebe, die ihr Personal halten oder sogar neues gewinnen wollen, die Wertschätzung für die Arbeit und für die Berufsbilder der Branche im Allgemeinen. Zwar gab in einer repräsentativen Befragung der deutschen Bevölkerung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers die Mehrheit der Deutschen an, dass das Gastgewerbe spannende und attraktive Arbeitsplätze bietet.<sup>69</sup> Dennoch kennt fast jeder, der selbst schon einmal im Gastgewerbe gearbeitet hat, auch die andere Seite der Medaille. Hier erweist es sich als hilfreich, wenn den Mitarbeitenden schon vonseiten des Betriebes Wertschätzung entgegengebracht und in der Unternehmenskultur aktiv nach außen gelebt wird. Dies bleibt vom Gast nicht unbeachtet und hilft der Qualitätssicherung des Betriebes.

Mit steigender Wertschätzung muss auch eine steigende Zahlungsbereitschaft für Dienstleistungen und Service einhergehen. Den Gästen muss vermittelt werden, welche Kosten und wie viel menschliche „Handarbeit“ hinter dem Produkt der Dienstleistung stehen. Dies ist keine leichte Aufgabe, wenn schon jetzt sieben von zehn Deutschen der Meinung sind, dass das Preisniveau im deutschen Gastgewerbe allgemein sehr hoch ist. Deswegen müssen Betriebe eine transparente und offene Kommunikation mit dem Gast pflegen, um Änderungen im Betrieb anzukündigen und Preiserhöhungen nachvollziehbar zu erklären.

<sup>69</sup> Repräsentative Online-Panel-Umfrage im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers in Deutschland, Dezember 2021/Januar 2022.

**Die Unterstützung von Politik, Branchenverbänden und DMO ist gefragt!**

Aber auch von übergeordneter Ebene brauchen die saarländischen Betriebe kontinuierlich Unterstützung. DMO sollten sich zukünftig noch stärker als Lebensraumgestalter verstehen, um attraktive Orte auch für Beschäftigte der Branche zu schaffen. Für eine gelungene Entwicklung einer Destination braucht es die Beteiligung der Besucher, der Bewohner, der Beschäftigten und der Betriebe. Besonders, was die Mitarbeiterunterkünfte anbelangt, ist klar geworden, dass die Destinationen punktuell stärker unterstützen könnten (zum Beispiel im Dialog mit den Kommunen), um die für die Leistungsträger wichtigen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Branchenverbände sollten neben den bisherigen Aufgaben, etwa der Lobbyarbeit, einen stärkeren Fokus auf ihre Rolle als Innovationsmotor für die Branche legen. Betriebe brauchen gezielte und pragmatische Unterstützung bei der Entwicklung von neuen Lösungen. Das können Wissens-Impulse über den Online-Tourismuslotsen<sup>70</sup> sein, Netzwerke zum Erfahrungsaustausch oder die Bereitstellung von Software. Branchenverbände erfüllen damit eine neue Funktion als Antreiber, Vernetzer und echte Servicestelle. Auf politischer Ebene ist ein Perspektivwechsel bei Rahmenbedingungen und konkreten Maßnahmen weg von der reinen Hardware hin zu Service und Mitarbeitenden nötig, um – auch über Förderinstrumente – Anreize für personalpolitische Maßnahmen auf betrieblicher Seite zu schaffen. Dies können gezielte Fördertöpfe für „Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung“, „Schaffung von Wohnraum für Mitarbeitende“, „Weiterbildung der Mitarbeitenden“, zur „Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen/Betriebsabläufen“ etc. sein. Dabei erscheinen gleichermaßen einmalige Zuschüsse wie auch zinslose Darlehen zielführend. Zudem könnten Kriterien in Förderinstrumenten hinterlegt werden (wie es sie zum Beispiel für Qualität oder Nachhaltigkeit bereits gibt), so dass die Maßnahmen auf eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit oder andere Effekte für den Arbeitsmarkt einzahlen. Gefragt sind Flexibilität und Verlässlichkeit.

**Betriebe müssen selbst aktiv werden**

Letztlich hängt es jedoch vom Engagement der Betriebe selbst ab. Da Unternehmen ohne Mitarbeitende nicht überleben können, ist es wichtig, der Belegschaft dieselbe Aufmerksamkeit zu schenken wie den Gästen. Denn attraktive Arbeitsplätze bedeuten zufriedene Mitarbeiter, zufriedene Mitarbeiter sind motiviert und leisten gute Arbeit, und gute Arbeit begreift der zufriedene Gast als hochwertigen Service. Der zufriedene Gast nimmt für gehobene Qualität höhere Preise gern in Kauf. Wenn keine oder nicht ausreichend Mitarbeitende verfügbar sind, müssen die Betriebsabläufe so weit optimiert und angepasst werden, bis die Dienstleistung in vergleichbarer Qualität mit weniger Personal angeboten werden kann. Eine andere Möglichkeit ist die komplette personalexensive Neupositionierung des Betriebs. Egal, welchen Weg Unternehmen einschlagen, den Fokus auf Belegschaft und betriebliche Prozesse auszurichten, ist zwingend notwendig zur nachhaltigen Qualitätssicherung der saarländischen Betriebe.

<sup>70</sup> [www.tourismuslotse.saarland](http://www.tourismuslotse.saarland)

**Anhang****Anhang 1: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten und auf Campingplätzen 2021**

	Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten			Campingplätze			Beherbergungsbetriebe ≥ 10 Betten und Campingplätze		
	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Tsd.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)	Anzahl (Mio.)	Rang	Veränderung ggü. Vorjahr (%)
Baden-Württemberg	31,9	2	-39,4	3.759	5	-19,2	35,6	2	-37,7
Bayern	54,8	1	-42,0	6.127	1	-4,8	61,0	1	-39,6
Berlin	13,9	8	-59,1	74	16	-44,8	14,0	9	-59,1
Brandenburg	8,8	11	-30,4	1.353	8	-2,7	10,1	11	-27,7
Bremen	1,6	16	-41,9	90	14	-18,4	1,7	16	-41,0
Hamburg	7,5	12	-51,0	79	15	-50,7	7,6	12	-51,0
Hessen	17,8	7	-48,2	970	9	-21,7	18,8	7	-47,3
Mecklenburg-Vorpommern	21,7	6	-25,2	4.825	3	-4,8	26,5	6	-22,2
Niedersachsen	27,2	4	-33,6	4.806	4	-8,1	32,0	4	-30,7
Nordrhein-Westfalen	27,9	3	-45,6	1.716	7	-14,1	29,6	5	-44,4
Rheinland-Pfalz	12,3	9	-39,0	1.891	6	-33,3	14,2	8	-38,3
<b>Saarland</b>	<b>2,0</b>	<b>15</b>	<b>-35,3</b>	<b>102</b>	<b>13</b>	<b>-39,6</b>	<b>2,1</b>	<b>15</b>	<b>-35,6</b>
Sachsen	11,5	10	-42,2	791	10	-5,8	12,3	10	-40,7
Sachsen-Anhalt	5,3	14	-35,0	531	11	2,6	5,8	14	-32,7
Schleswig-Holstein	27,1	5	-14,6	5.335	2	24,4	32,4	3	-10,0
Thüringen	6,1	13	-36,6	490	12	-29,0	6,6	13	-36,0
<b>Deutschland</b>	<b>277,3</b>		<b>-39,7</b>	<b>32.938</b>		<b>-7,9</b>	<b>310,2</b>		<b>-37,4</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt

**Anhang 2: Kapazitäten und deren Auslastung 2019 und 2021 (inkl. Campingplätze)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten (Tsd.)		Auslastung angebotene Schlafgelegenheiten (%)		Auslastung angebotene Betten der Hotellerie (%)	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Baden-Württemberg	6.603	6.157	423,9	413,9	40,4	29,3	44,0	27,9
Bayern	11.966	11.516	726,5	713,3	41,3	31,8	46,7	29,9
Berlin	803	697	154,5	138,6	61,4	30,2	62,8	29,9
Brandenburg	1.685	1.741	128,5	131,1	34,9	28,3	42,3	31,9
Bremen	132	113	17,3	15,9	45,7	30,4	46,9	30,0
Hamburg	418	406	72,9	73,1	58,5	31,8	59,8	32,0
Hessen	3.441	3.146	267,3	247,2	38,4	25,3	42,7	23,5
Mecklenburg-Vorpommern	3.312	3.095	327,1	321,8	33,2	38,2	46,7	46,3
Niedersachsen	5.689	5.328	409,1	392,3	34,9	30,4	40,9	29,4
Nordrhein-Westfalen	4.991	4.604	384,2	365,3	39,2	24,8	43,1	23,9
Rheinland-Pfalz	3.474	3.190	233,2	216,6	30,9	23,7	35,4	22,8
<b>Saarland</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>24,8</b>	<b>23,7</b>	<b>38,6</b>	<b>28,1</b>	<b>38,8</b>	<b>24,9</b>
Sachsen	2.079	1.988	152,9	150,8	40,8	28,5	44,6	27,7
Sachsen-Anhalt	1.146	1.079	78,2	76,1	33,1	25,2	38,7	28,0
Schleswig-Holstein	3.960	3.776	319,6	324,8	36,4	34,6	49,6	40,8
Thüringen	1.294	1.223	107,7	86,5	36,7	28,3	39,5	29,0
<b>Deutschland</b>	<b>51.264</b>	<b>48.330</b>	<b>3.827,5</b>	<b>3.691</b>	<b>39,2</b>	<b>29,4</b>	<b>45,7</b>	<b>29,0</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Bundesamt

**Anhang 3: Top-5-Herkunftsmärkte je Bundesland 2019 im Vergleich zu 2021 (inkl. Campingplätze)**

	Übernachtungen				Anteil an allen Übernachtungen aus dem Ausland (%)			Aufenthalts- dauer (Tage)	
	2019	2021	Verände- rung 2019 ggü. 2014 (%)	Verände- rung 2021 ggü. 2019 (%)	2019	2021	Verände- rung 2021 ggü. 2019 (%-Pkt.)	2019	2021
<b>RV Saarbrücken</b>									
Frankreich	28.380	14.473	16,5	-49,0	19,8	19,6	-0,2	1,5	1,6
Vereinigtes Königreich	10.468	2.109	-20,9	-79,7	7,3	2,9	-4,4	1,6	1,4
Schweiz	9.988	3.792	42,6	-62,0	7,0	5,1	-1,9	1,6	1,9
Ausland insgesamt	143.058	73.737	6,7	-48,5				2,0	2,0
<b>Merzig-Wadern</b>									
Niederlande	20.791	11.773	204,9	-43,4	26,2	32,0	+5,8	1,9	2,1
Luxemburg	17.845	4.677	4,5	-73,8	22,4	12,7	-9,7	3,4	2,6
Belgien	12.316	6.104	42,7	-50,4	15,5	16,6	+1,1	2,2	2,4
Ausland insgesamt	79.494	36.746	48,5	-53,8				2,3	2,4
<b>Neunkirchen</b>									
Frankreich	2.424	567	149,1	-76,6	15,4	11,6	-3,8	1,7	1,5
USA	2.321	316	60,7	-86,4	14,8	6,5	-8,3	1,5	1,2
Niederlande	1.594	786	167,0	-50,7	10,1	16,1	+6,0	1,5	1,4
Ausland insgesamt	15.723	4.890	31,2	-68,9				1,6	1,5
<b>Saarlouis</b>									
Luxemburg	8.701	5.714	38,3	-34,3	20,1	28,3	+8,2	9,4	9,6
Frankreich	8.112	3.065	3,1	-62,2	18,8	15,2	-3,6	4,6	4,8
Niederlande	6.789	3.009	92,8	-55,7	15,7	14,9	-0,8	2,6	2,3
Ausland insgesamt	43.184	20.226	8,0	-53,2				3,1	3,2
<b>Saarpfalz-Kreis</b>									
Niederlande	7.139	3.410	88,6	-52,2	21,3	16,3	-4,0	3,5	4,9
Frankreich	5.330	2.552	0,1	-52,1	15,9	12,2	-3,7	2,6	3,8
Polen	4.080	785	26,9	-80,0	12,2	3,8	-8,4	4,3	3,8
Ausland insgesamt	33.575	20.915	25,2	-37,7				2,7	4,0
<b>St. Wendel</b>									
Niederlande	65.806	14.171	-8,8	-78,5	35,2	28,4	-6,8	5,3	5,0
Frankreich	32.226	9.206	35,1	-71,4	17,2	18,4	+1,2	3,4	3,5
Belgien	31.503	8.954	-19,5	-71,6	16,8	17,9	+1,1	4,1	3,8
Ausland insgesamt	187.175	49.946	-0,6	-73,3				4,0	3,8
<b>Saarland</b>									
Niederlande	110.594	38.690	16,4	-65,0	22,0	18,7	-3,3	3,2	2,7
Frankreich	84.809	33.816	25,7	-60,1	16,9	16,4	-0,5	2,3	2,3
Belgien	57.975	22.395	-0,3	-61,4	11,5	10,8	-0,7	2,7	2,5
Ausland insgesamt	502.209	206.460	10,5	-58,9				2,6	2,6

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Amt Saarland

**Anhang 4: Nachfrage in Beherbergungsbetrieben ≥ 10 Betten nach Kreisen 2021 (inkl. Campingplätze)**

	Ankünfte	Übernachtungen	Aufenthaltsdauer (Tage)	ÜN Veränderung 2021 ggü. 2019 (%)	Übernachtungen Ausländer	Veränderung 2020 ggü. 2019 (%)	Ausländeranteil (%)
Regionalverband Saarbrücken	201.470	376.756	1,9	-43,8	73.737	-48,5	19,6
Merzig-Wadern	111.517	443.056	4,0	-28,7	36.746	-53,8	8,3
Neunkirchen	34.255	161.594	4,7	-33,5	4.890	-68,9	3,0
Saarlouis	50.644	162.559	3,2	-34,7	20.226	-53,2	12,4
Saarpfalz-Kreis	66.813	304.605	4,6	-28,8	20.915	-37,7	6,9
St. Wendel	144.359	623.621	4,3	-38,0	49.946	-73,3	8,0
<b>Saarland</b>	<b>609.058</b>	<b>2.072.191</b>	<b>3,4</b>	<b>-35,6</b>	<b>206.460</b>	<b>-58,9</b>	<b>10,0</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Amt Saarland (ÜN = Übernachtungen)

**Anhang 5: Kapazitäten und deren Auslastung nach Kreisen 2019 und 2021 (inkl. Campingplätze)**

	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten		Betriebsgröße (Schlafgelegenheiten pro Betrieb)		Auslastung Betten bzw. Schlafgelegenheiten (%)	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Regionalverband Saarbrücken	57	60	4.215	4.673	73,9	77,9	42,4	23,8
Merzig-Wadern	63	70	5.582	6.068	88,6	86,7	32,7	26,9
Neunkirchen	25	22	1.387	1.149	55,1	52,2	51,8	41,1
Saarlouis	47	43	2.821	2.688	60,0	62,5	27,7	20,5
Saarpfalz-Kreis	43	44	3.524	3.118	82,0	70,9	37,2	31,9
St. Wendel	36	32	7.236	5.999	201,0	187,5	43,2	31,3
<b>Saarland</b>	<b>271</b>	<b>271</b>	<b>24.756</b>	<b>23.695</b>	<b>91,4</b>	<b>87,4</b>	<b>38,6</b>	<b>28,1</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Amt Saarland

**Anhang 6: Kapazitäten der Hotellerie und der sonstigen Beherbergungsbetriebe nach Kreisen**

	Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Pensionen, Gasthöfe)							
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Betten		Betriebsgröße (Betten pro Betrieb)		Auslastung der Betten (%)	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Regionalverband Saarbrücken	48	49	3.251	3.710	67,7	75,7	46,8	25,7
Merzig-Wadern	34	38	1.449	1.654	42,6	43,5	41,4	30,0
Neunkirchen	19	16	649	537	34,2	33,6	39,9	24,9
Saarlouis	38	34	1.621	1.475	42,7	43,4	27,4	18,2
Saarpfalz-Kreis	27	28	1.405	1.199	52,0	42,8	30,6	24,8
St. Wendel	20	20	1.107	1.159	55,4	58,0	36,7	24,1
<b>Saarland</b>	<b>186</b>	<b>185</b>	<b>9.482</b>	<b>9.734</b>	<b>51,0</b>	<b>52,6</b>	<b>38,8</b>	<b>24,9</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Amt Saarland

**Fortsetzung Anhang 6:**

	Sonstige Beherbergungsbetriebe (inkl. Campingplätze)			
	Geöffnete Betriebe		Angebotene Schlafgelegenheiten	
	2019	2021	2019	2021
Regionalverband Saarbrücken	9	11	964	963
Merzig-Wadern	29	32	4.133	4.414
Neunkirchen	6	6	729	612
Saarlouis	9	9	1.200	1.213
Saarpfalz-Kreis	16	16	2.119	1.919
St. Wendel	16	12	6.129	4.840
<b>Saarland</b>	<b>85</b>	<b>86</b>	<b>15.274</b>	<b>13.961</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistisches Amt Saarland

**Anhang 7: Airbnb-Einheiten nach Kreisen**

Stadt-/Landkreis	Active Rentals (Stand: Februar 2022)
Regionalverband Saarbrücken	251
Merzig-Wadern	128
Neunkirchen	52
Saarlouis	109
Saarpfalz-Kreis	100
St. Wendel	79
<b>Saarland</b>	<b>718</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: airDNA

**Anhang 8: Besucherentwicklung in der saarländischen Freizeitwirtschaft 2016 bis 2021 (Index 2016 = 100)**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Erlebnisbäder/Thermen	100	99,0	93,7	89,5	43,6	39,8
Museen/Ausstellungen	100	139,9	111,3	115,8	52,4	22,5
Naturerlebniszentren	100	96,3	86,8	90,7	77,1	91,2
Römer/Kelten	100	92,7	82,2	86,5	38,5	39,6
Stadt-/thematische Führungen	100	91,4	114,0	110,8	17,7	30,9
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>100</b>	<b>101,7</b>	<b>101,5</b>	<b>98,5</b>	<b>64,5</b>	<b>61,1</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Besuchermonitoring saarländische Freizeitwirtschaft

**Anhang 9: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2021 gegenüber 2016**

	2016			2021		
	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)	Gastgewerbe	alle Branchen	Anteil Gastgewerbe (%)
Saarland	9.503	379.591	2,5	9.217	388.172	2,4
Rheinland-Pfalz	44.870	1.364.682	3,3	42.466	1.453.918	2,9
<b>Deutschland</b>	<b>1.028.106</b>	<b>31.443.318</b>	<b>3,3</b>	<b>980.992</b>	<b>33.802.173</b>	<b>2,9</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: Bundesagentur für Arbeit

**Anhang 10: Reale Umsatzentwicklung im Gastgewerbe (Veränderung gegenüber Vorjahr in Prozent)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Saarland</b>							
Gastgewerbe	-0,5	-1,8	-0,1	-0,3	-3,6	-40,6	-0,5
Beherbergung	4,1	-3,9	2,9	-1,6	-4,0	-38,2	1,1
Gastronomie	-2,3	-1,2	-1,2	0,1	-3,4	-41,5	-1,1
<b>Rheinland-Pfalz</b>							
Gastgewerbe	-0,9	0,7	3,5	1,0	-0,2	-36,3	-6,1
Beherbergung	-0,7	2,3	1,7	1,0	0,3	-37,1	-2,2
Gastronomie	-1,1	-0,4	5,0	1,0	-0,6	-35,7	-8,6
<b>Deutschland</b>							
Gastgewerbe	1,6	0,8	0,9	1,0	0,6	-40,6	-2,3
Beherbergung	2,1	1,9	0,9	1,4	0,5	-38,2	1,3
Gastronomie	1,3	0,2	0,9	0,7	0,6	-41,5	-4,0

Quelle: dwif 2022, Daten: Statistische Landesämter



## Anhang 11: Definitionen der EBIL-Kennzahlen

<p><b>Umsatzrendite</b> = <math>\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Die Umsatzrentabilität oder -rendite bezeichnet das erzielte Betriebsergebnis, ausgedrückt in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Sie wird als Nachweis für die Ertragskraft eines Unternehmens gesehen.</p>
<p><b>Personalaufwandsquote</b> = <math>\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Personalaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Rohertragsquote</b> = <math>\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Rohertrag ist definiert als Gesamtleistung (Nettoumsatz) abzüglich Warenaufwand. Die Rohertragsquote drückt den obigen Wert in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) aus. Er dient somit als Nachweis für die Wirtschaftlichkeit des Wareneinsatzes.</p>
<p><b>Zinsaufwandsquote</b> = <math>\frac{\text{Zinsaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Zinsaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Abschreibungsquote</b> = <math>\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Die Abschreibungsquote wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Investitionsquote</b> = <math>\frac{\text{Brutto-Anlageinvestitionen}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Die Investitionsquote misst die Brutto-Sachinvestitionen des Geschäftsjahres an der Gesamtleistung (Nettoumsatz). Erfasst werden die Zugänge des Sachanlagevermögens und der immateriellen Anlagewerte. Sie wird als Nachweis für die Investitionsneigung eines Unternehmens gesehen.</p>
<p><b>Mietaufwandsquote</b> = <math>\frac{\text{Miet- und Leasingaufwand}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Miet- und Leasingaufwand wird immer in Prozent der Gesamtleistung (Nettoumsatz) dargestellt.</p>
<p><b>Anlagendeckung</b> = <math>\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen + Unterbilanz}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Anlagendeckungsgrad ist eine Kennzahl zur Beurteilung der finanziellen Stabilität des Unternehmens (fristenkongruente Finanzierung des längerfristig gebundenen Vermögens).</p>
<p><b>Cash-Flow-Rate</b> = <math>\frac{\text{Cash-Flow (vor Steuern)}}{\text{Gesamtleistung (Nettoumsatz)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der Cash-Flow vor Steuern versteht sich als Summe aus Gewinn, Abschreibungen auf Anlagevermögen und Veränderungen bei Rückstellungen und Wertberichtigungen. Diese Kennzahl drückt die Innenfinanzierungskraft eines Betriebes aus.</p>
<p><b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b> = <math>\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow (vor Steuern)}} \times 100</math></p>	<p>→ Der dynamische Verschuldungsgrad stellt eine Kennzahl zur Beurteilung der Innenfinanzierungskraft dar. Er wird in Jahren ausgedrückt und gibt somit an, wie lange es dauern würde, bis die Verbindlichkeiten durch den Cash-Flow abbezahlt worden wären.</p>
<p><b>Eigenkapitalquote</b> = <math>\frac{\text{Wirtschaftl. Eigenkapitalunterbilanz}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100</math></p>	<p>→ Als Richtwert wird ein Eigenkapitalanteil von 40 Prozent angenommen, weil dies im Zuge von Finanzierungen eine gebräuchliche Forderung darstellt. Gerade im Gastgewerbe ist zu beobachten, dass die Verbindlichkeiten der Betriebe häufig höher sind als das Anlage- und Umlaufvermögen zusammen.</p>

Quelle: dwif 2022

### Anhang 12: 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 2015 bis 2020 bietet darüber hinaus eine gute Potenzialeinschätzung für den jeweiligen Betriebstyp.<sup>71</sup>

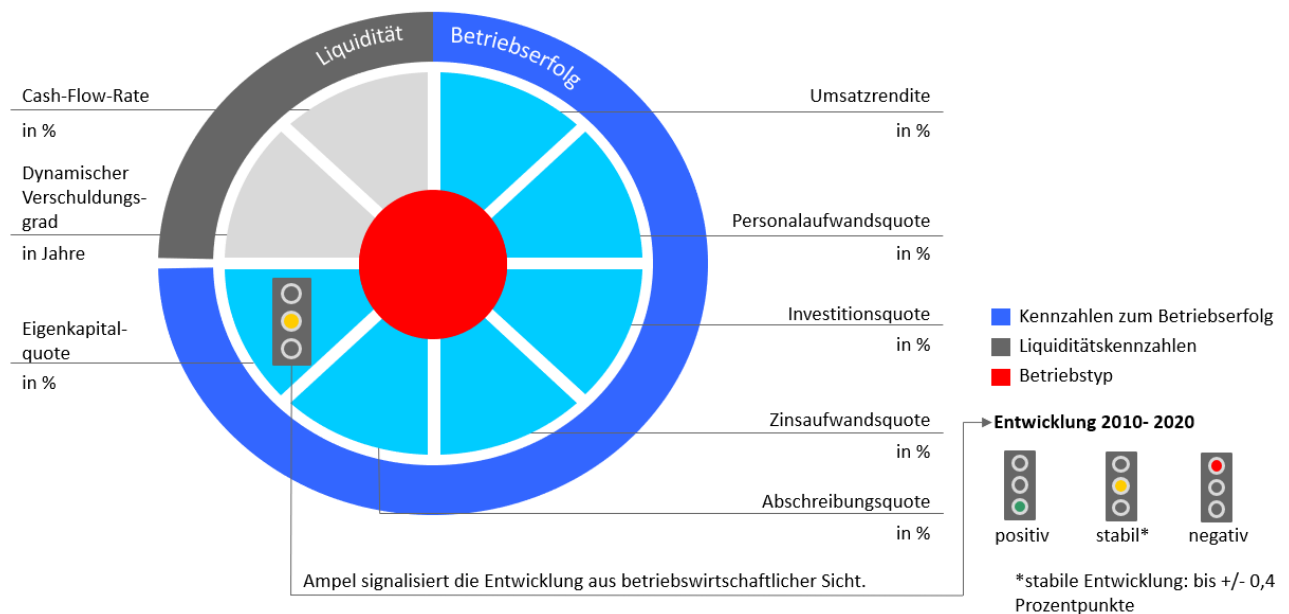
Die verschiedenen Betriebstypen aus dem Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe werden im jährlichen Wechsel analysiert. In diesem Jahr steht die Entwicklung der Gastronomie im Mittelpunkt: Dazu zählen Restaurants mit herkömmlicher Bedienung, Restaurants mit Selbstbedienung, Cafés und Eis-salons. Infolge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

**Hinweis:**

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

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

#### Erläuterung Kennzahlenbarometer für Schlüsselkennziffern<sup>72</sup>



Quelle: dwif 2022

<sup>71</sup> Aktuellere Daten liegen nicht vor, da die Betriebe ihre Jahresabschlüsse zum Teil deutlich zeitverzögert erstellen und bei den Sparkassen einreichen.  
<sup>72</sup> Eine steigende Abschreibungsquote erhöht den Cash-Flow, weshalb mehr Abschreibungen positiv und weniger Abschreibungen negativ bewertet werden.

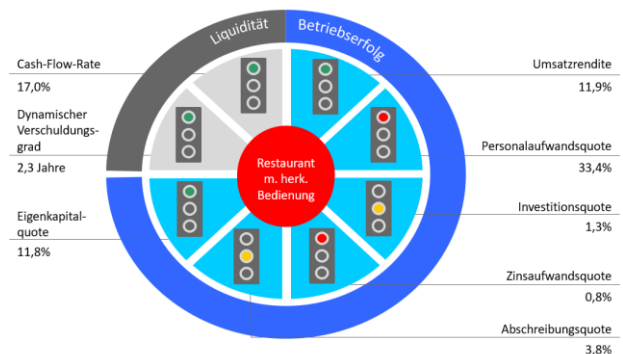
## Restaurant mit herkömmlicher Bedienung

### Zusammenfassung

- Der Trend zur Marktkonzentration hält weiter an und wurde durch die Pandemie noch verstärkt. Der Marktanteil verändert sich indes kaum.
- Die Innenfinanzierungskraft der Betriebe ist in den letzten fünf Jahren gestiegen und konnte trotz der Pandemie im Jahr 2020 noch einmal erhöht werden. Auch die Schuldentilgungsfähigkeit verbesserte sich mittel- wie langfristig.
- Dennoch blieb die Investitionsquote stabil und liegt deutlich unter den Abschreibungen. Die gesteigerte Innenfinanzierungskraft sollten die Betriebe in Zukunft verstärkt für Investitionen nutzen.

Fakten <sup>73</sup>	2015	2019	2020
Betriebe	70.901	68.020	62.634
Ø-Umsatz pro Betrieb	297.011 €	375.339 €	284.211 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>74</sup>	26,8 %	27,0 %	27,9 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>75</sup>	41,5 %	41,7 %	40,4 %

Quelle: diwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Die Anzahl der Betriebe ist in den letzten fünf Jahren (2015 bis 2020) zurückgegangen (-11,7%). Bis 2019 war der Rückgang kontinuierlich, während von 2019 bis 2020 ein deutlich größerer Rückgang erfolgte (-7,9 Prozent). Der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb stieg kontinuierlich bis 2019. Im ersten Pandemiejahr 2020 sind die Umsätze im Gesamten sowie pro Betrieb gesunken – eine direkte Folge der Lockdown-Zeiten und der späteren Zugangsbeschränkungen.

Die Gewinnmarge (Umsatzrendite) der Restaurants mit herkömmlicher Bedienung weist in den letzten fünf Jahren eine leicht steigende Tendenz (+0,4 Prozentpunkte) auf. Auch der Cash-Flow hat sich positiv entwickelt und liegt 2020 bei 17,0 Prozent, so dass aus betriebswirtschaftlicher Sicht der unternehmerische Handlungsspielraum gestiegen ist.

Kostentreiber sind in erster Linie die Personalkosten. Mittelfristig sind sie um 2,0 Prozentpunkte angewachsen. Der Zinsaufwand (0,8 Prozent) zeigt mittelfristig keine Veränderung, langfristig ist er um 0,9 Prozentpunkte gesunken. Die Aufwendungen für Abschreibungen sind langfristig auf einem stabilen Niveau (3,6 Prozent). Der kurzfristige Zuwachs von 1,1 Prozentpunkten von 2019 und 2020 ist ein Indikator für ein höheres Investitionsniveau im Jahr 2020. Dieser Zuwachs wird jedoch nicht direkt durch die Investitionsquote bestätigt, denn diese bleibt nahezu gleich auf niedrigem Niveau: Lediglich 1,3 Prozent des Umsatzes werden für Neuanschaffungen verwendet.

Jedoch weist der etwas angestiegene Verschuldungsgrad auf einen höheren Anteil von Fremdkapital hin. Dieses kann coronabedingt für die Deckung von Fixkosten oder auch für Investitionen verwendet worden sein. Mit Blick auf die Eigenkapitalquote, die seit 2015 von 1,2 Prozent deutlich auf 11,8 Prozent gestiegen ist, bleibt festzuhalten, dass die Betriebe einen guten Puffer aufgebaut hatten und sie in einer vorteilhaften Bonitätslage waren, um Fremdkapital für Investitionen aufzunehmen.

<sup>73</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

<sup>74</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>75</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

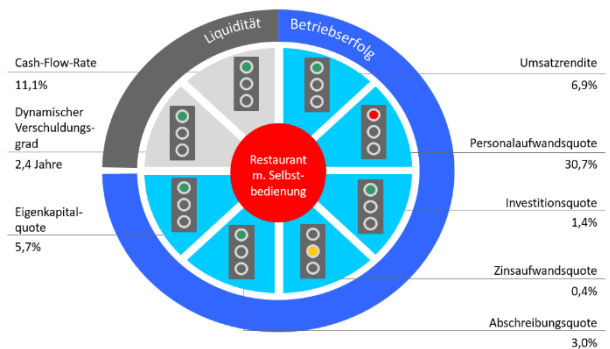
## Restaurant mit Selbstbedienung

### Zusammenfassung

- Trotz der sinkenden Anzahl an Betrieben ist der Marktanteil angestiegen. Dies liegt jedoch vor allem an vermehrten Marktaustritten bei anderen Betriebstypen. Der Umsatz pro Betrieb ist pandemiebedingt etwas gesunken.
- Liquiditätsprobleme sind weiterhin sichtbar: Die Cash-Flow-Rate ist zwar gestiegen, liegt jedoch weiterhin deutlich hinter anderen Betriebstypen. Die Entwicklung des Betriebstyps ist insgesamt durchwachsen und die Einschränkungen des Jahres 2020 haben den Betrieben weiter zugesetzt.
- Positiv: Die Verschuldung ist gesunken, die Eigenkapitalquote steigt auf den höchsten Wert in den vergangenen zehn Jahren.

Fakten <sup>76</sup>	2015	2019	2020
Betriebe	2.465	2.599	2.456
Ø-Umsatz pro Betrieb	1.861.755 €	2.087.652 €	1.850.446 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>77</sup>	5,8 %	5,7 %	7,1 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>78</sup>	9,0 %	8,9 %	10,3 %

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Im Vergleich zum Jahr 2015 ist die Betriebsanzahl minimal gesunken, die Marktanteile steigen jedoch um weniger Prozentpunkte (+1,3 Prozent). Die Umsätze der individuellen Betriebe liegen nach einer Zunahme von 2015 bis 2019 (+ 12,1 Prozent) im Jahr 2020 wieder in etwa auf dem Niveau von 2015. Diese Entwicklung ist mit den anderen Betriebstypen vergleichbar.

Die Innenfinanzierungskraft der Restaurants mit Selbstbedienung hat sich seit 2015 positiv entwickelt und ist um 2,9 Prozentpunkte gestiegen. Anders als bei Restaurants mit herkömmlicher Bedienung ist der anteilige Personalaufwand mittelfristig stabil geblieben (-0,3 Prozentpunkte seit 2015). Die Einführung des Mindestlohns hat sich kaum auf die Entwicklung des Personalaufwands bei diesem Betriebstyp ausgewirkt. Erfreulich ist die Entwicklung der Umsatzrendite: Mittel- und kurzfristig ist sie gestiegen. Gründe hierfür könnten Preiserhöhungen oder Prozessoptimierungen sein.

Dieser leicht verbesserte Betriebserfolg schlägt sich auch auf die Investitionslaune der Betriebe nieder: Seit 2015 hat sich die Investitionsquote nahezu verdoppelt (+0,6 Prozentpunkte), und auch die gestiegene Abschreibungsquote (+0,6 Prozentpunkte) weist auf regelmäßige Ausgaben für Modernisierungen hin. Die Eigenkapitalquote wurde deutlich verbessert, ist mit 5,7 % jedoch weiterhin niedrig und für die Betriebe z. B. bei zukünftigen Kreditverhandlungen für Neuinvestitionen immer noch ein erschwerender Faktor.

<sup>76</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

<sup>77</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>78</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

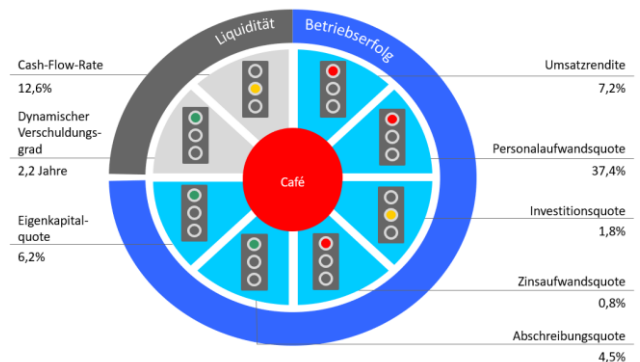
## Café

### Zusammenfassung

- Der Wachstumsmarkt Café wurde durch die Pandemie ausgebremst: Betriebsanzahl und Durchschnittsumsatz liegen weiter unter dem Vorkrisenniveau und auch weit unter dem Mittelfristvergleich zu 2015. Cafés konnten weniger vom Take-Away- und Liefergeschäft profitieren als die weitere speisegeprägte Gastronomie.
- Die Innenfinanzierungskraft und Gewinnmarge sinken kurz- wie mittelfristig – die Personalkosten steigen weiter. Der Personalmangel zwingt viele Betriebe zu weiteren Maßnahmen, z. B. kürzere Öffnungszeiten.
- Die Eigenkapitaldecke der Cafés ist weiterhin eher dünn und lässt wenig Handlungsspielraum für Investition und Innovation.

Fakten <sup>79</sup>	2015	2019	2020
Betriebe	11.298	11.761	10 603
Ø-Umsatz pro Betrieb	235.581 €	265.001 €	214.523 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>80</sup>	3,4 %	3,3 %	3,6 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>81</sup>	5,2 %	5,1 %	5,2 %

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Das Marktsegment Cafés war bis 2019 durch Wachstum geprägt, verzeichnete 2020 jedoch einen Rückgang. Sowohl die Betriebszahl als auch der durchschnittliche Umsatz pro Betrieb liegen unter dem Niveau von 2015. Die Marktanteile blieben trotzdem stabil, was jedoch vor allem auf Marktaustritte bei anderen Betriebstypen zurückzuführen ist.

Sowohl die Cash-Flow-Rate als auch die Umsatzrendite liegen kurz- wie mittelfristig niedriger. Die Café-Betriebe haben aufgrund der Lockdowns deutlich weniger Umsätze eingefahren als in einem Normaljahr und konnten nur wenig vom Take-Away- und Liefergeschäft profitieren. Im Vergleich dazu stieg die Personalaufwandsquote weiter an; auch weitere Fixkosten fallen aufgrund der geringeren Umsätze deutlich schwerer ins Gewicht und schmälern das Ergebnis. Tendenziell werden die Personalkosten weiter steigen, da sich der Fachkräfte- und Personalmangel beim Betriebstyp Café besonders stark bemerkbar macht.

Die Investitionsquote ist im Pandemiejahr leicht gestiegen (+0,3 Prozentpunkte). Im Zusammenspiel mit der ebenso höheren Abschreibungsquote (+1,2 Prozentpunkte) lässt sich eine etwas verstärkte Investitionstätigkeit der Betriebe ableiten. Dementsprechend ist auch die Verschuldung wieder etwas angestiegen (+0,4 Jahre), mittelfristig fällt die Betriebsverschuldung jedoch deutlich geringer aus. Auch die Eigenkapitalquote, die vor zehn Jahren bei null lag, konnte gesteigert werden (+6,2 Prozentpunkte). Trotzdem ist sie weiterhin zu niedrig.

<sup>79</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

<sup>80</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>81</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

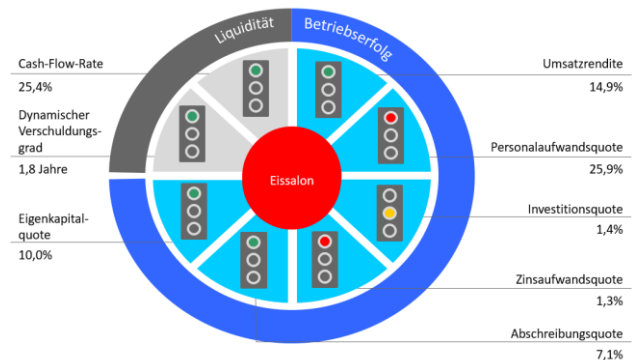
## Eissalon

### Zusammenfassung

- Das Marktsegment der Eissalons ist weiterhin von Marktberäumungsprozessen geprägt: Die Zahl der Betriebe sank im ersten Pandemiejahr deutlich, der Durchschnittsumsatz fällt um fast ein Fünftel gegenüber 2019: Auch der umsatzstarke Sommer konnte die Umsatzausfälle der beiden Lockdowns nicht abfedern.
- Trotzdem zeigen die Eissalons insgesamt eine positive Entwicklung. Die Liquiditätskennziffern haben sich verbessert, die Eigenkapitalquote ist ebenso leicht gestiegen.
- Die Investitionsquote ist langfristig stabil. Im Jahr 2019 gab es eine verstärkte Investitionstätigkeit, so dass viele Betriebe davon im ersten Pandemiejahr profitieren konnten.

Fakten <sup>82</sup>	2015	2019	2020
Betriebe	5.591	5.429	5.181
Ø-Umsatz pro Betrieb	214.777 €	247.976 €	201.623 €
Marktanteil am Gastgewerbe <sup>83</sup>	1,5 %	1,4 %	1,6 %
Marktanteil innerhalb der Gastronomie <sup>84</sup>	2,4 %	2,2 %	2,4 %

Quelle: dwif 2022, Daten DSV 2022, Statistisches Bundesamt 2022



Im Vergleich zum Jahr 2015 ist die Zahl der Betriebe in diesem Marktsegment um mehr als 400 geschrumpft, kurzfristig sind es 248 Betriebe weniger. Die Pandemie hat viele Betriebe zur temporären Stilllegung oder zur Aufgabe des Geschäfts gezwungen. Mittelfristig sind zudem die durchschnittlichen Umsätze pro Betrieb um 6,1 Prozent und kurzfristig sogar um 18,7 Prozent gesunken. Der Marktanteil ist trotz Umsatzeinbußen in etwa gleichgeblieben, was jedoch an den geringeren Durchschnittsumsätzen anderer Betriebstypen liegt.

Die Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen zeigen sowohl positive als auch negative Entwicklungen. Die Innenfinanzierungskraft stieg deutlich in den letzten fünf Jahren um 9,2 Prozentpunkte. Die Gewinnmarge kletterte langfristig um 3,8 Prozentpunkte nach oben; mittel- und kurzfristig ist sie jedoch leicht rückläufig. Die Preise waren im Sommer 2020 noch stabil und konnten somit die Umsatzausfälle aus den Lockdowns nicht kompensieren. Hier bleibt abzuwarten, ob sich die im Jahr 2021 durchgesetzten Preiserhöhungen positiv auf die Gewinnmarge auswirken werden.

Der Personalaufwand ist bei den Eissalons generell niedriger als bei den anderen Gastronomietypen, da überwiegend Saison- und Teilzeitkräfte eingesetzt werden. Der anteilige Personalaufwand ist kurz- wie mittelfristig gesunken und liegt 2020 bei 25,9 Prozent. Die Investitionsquote ist langfristig stabil geblieben (+0,1 Prozentpunkte). Die Investitionsquote liegt mit 1,4 Prozent ähnlich hoch wie in den anderen gastronomischen Betriebstypen; nur bei Cafés liegt sie mit 1,8 Prozent höher. Im Jahr 2019 gab es eine kurzzeitige Investitionswelle, der Anteil der Investitionsausgaben am Umsatz betrug damals 3,3 Prozent.

Dies spiegelt sich in den aktuellen Zahlen von 2020 in einer kurzfristig gestiegenen Abschreibungsquote (+3,0 Prozentpunkte zu 2019) wider. Die Abschreibungsquote liegt mit 7,1 Prozent deutlich höher als in den anderen Betriebstypen. Trotz getätigter Investitionen ist die Schuldentilgungszeit nur leicht angestiegen (+0,3 Jahre). Die Betriebe konnten sogar ihre Eigenkapitaldecke weiter ausbauen. Insgesamt machen die Kennzahlen Hoffnung, dass trotz der Marktberäumung in der Summe leistungsfähigere Betriebe bleiben.

<sup>82</sup> Alle Angaben entstammen der amtlichen Umsatzsteuerstatistik mit den Jahreswerten für 2015, 2019 und 2020.

<sup>83</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Gastgewerbe.

<sup>84</sup> Anteil des steuerbaren Umsatzes, gemessen am gesamten steuerbaren Umsatz im Wirtschaftszweig Gastronomie.

**Anhang 13: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 1**

	2010	2015	2019	2020	2020 1. Quartal	2020 3. Quar- tal	Veränderung 2010/2020 (%-Punkte)	Veränderung 2019/2020 (%-Punkte)
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Beherbergung	15,2	15,8	14,7	12,9	-2,3	26,5	-2,3	-1,8
Hotels	13,4	13,6	13,0	11,0	-4,2	23,9	-2,4	-2,0
Hotels garnis	21,3	20,6	20,6	16,0	-2,8	30,2	-5,3	-4,6
Gasthöfe	16,7	17,2	15,9	18,6	6,8	29,7	1,9	2,7
Pensionen	28,4	30,7	27,4	30,8	23,8	44,2	2,4	3,4
Gastronomie	12,8	14,1	13,7	15,3	4,6	26,0	2,5	1,6
Restaurant m. herk. Bedienung	13,6	14,9	14,8	17,0	4,6	27,1	3,4	2,2
Restaurant m. SB	8,2	8,0	7,8	11,1	5,6	17,2	2,9	3,3
Cafés	12,5	14,7	14,5	12,6	1,3	26,0	0,1	-1,9
Eissalons	16,2	22,3	21,5	25,4	4,4	35,1	9,2	3,9
<b>Umsatzrentabilität</b>								
Beherbergung	8,5	9,6	8,8	4,9	-10,5	16,5	-3,6	-3,9
Hotels	7,4	7,7	7,4	3,4	-11,8	14,5	-4,0	-4,0
Hotels garnis	13,3	13,9	13,7	6,0	-15,6	19,5	-7,3	-7,7
Gasthöfe	10,3	12,2	10,0	10,3	2,8	22,0	0,0	0,3
Pensionen	14,5	18,8	16,4	25,0	11,2	30,8	10,5	8,6
Gastronomie	8,7	10,6	10,4	10,0	-0,4	20,9	1,3	-0,4
Restaurant m. herk. Bedienung	9,5	11,4	11,5	11,9	-0,9	22,7	2,4	0,4
Restaurant m. SB	5,3	5,3	4,8	6,9	2,4	12,9	1,6	2,1
Cafés	7,8	10,6	10,7	7,2	-5,6	21,3	-0,6	-3,5
Eissalons	11,1	16,9	16,3	14,9	-2,7	28,9	3,8	-1,4
<b>Rohertragsquote</b>								
Beherbergung	83,2	84,7	86,0	88,4	83,6	93,5	5,2	2,4
Hotels	83,3	84,5	85,5	87,7	83,7	92,4	4,4	2,2
Hotels garnis	92,6	92,5	92,9	93,7	89,0	95,9	1,1	0,8
Gasthöfe	72,5	73,8	75,1	79,1	74,6	84,2	6,6	4,0
Pensionen	88	89,7	91,9	93,1	84,8	99,3	5,1	1,2
Gastronomie	70,7	71,6	71,9	75,0	71,2	79,1	4,3	3,1
Restaurant m. herk. Bedienung	69,8	70,8	71,7	75,4	70,5	79,8	5,6	3,7
Restaurant m. SB	71,2	72,3	71,5	74,3	72,6	75,7	3,1	2,8
Cafés	72,9	73,3	74,1	75,9	70,3	79,7	3,0	1,8
Eissalons	68,9	76,2	77,3	78,1	74,6	80,9	9,2	0,8
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Beherbergung	27,4	30,1	32,9	34,8	24,9	44,6	7,4	1,9
Hotels	29,6	32,2	34,5	36,5	27,4	46,0	6,9	2,0
Hotels garnis	21,7	24,5	25,6	28,8	17,1	41,9	7,1	3,2
Gasthöfe	26,2	29,3	34,5	34,0	25,6	41,2	7,8	-0,5
Pensionen	16,9	18,1	21,9	16,9	9,8	24,8	0,0	-5,0
Gastronomie	28,2	31,3	33,2	32,8	25,9	40,6	4,6	-0,4
Restaurant m. herk. Bedienung	28,0	31,4	33,8	33,4	25,7	42,1	5,4	-0,4
Restaurant m. SB	29,1	31,0	31,6	30,7	26,8	35,4	1,6	-0,9
Cafés	31,0	32,8	35,7	37,4	28,5	47,8	6,4	1,7
Eissalons	22,5	27,2	27,7	25,9	17,1	37,4	3,4	-1,8
<b>Abschreibungsquote</b>								
Beherbergung	6,0	5,3	5,0	7,0	3,3	13,0	1,0	2,0
Hotels	5,7	5,0	4,9	6,8	3,0	12,6	1,1	1,9
Hotels garnis	7,0	5,8	5,7	9,0	4,1	16,6	2,0	3,3
Gasthöfe	5,5	5,0	4,3	5,1	3,3	9,0	-0,4	0,8
Pensionen	10,2	9,6	8,2	11,6	7,7	15,5	1,4	3,4
Gastronomie	3,6	2,9	2,8	3,7	1,9	6,9	0,1	0,9
Restaurant m. herk. Bedienung	3,6	2,8	2,7	3,8	1,8	7,1	0,2	1,1
Restaurant m. SB	2,4	2,2	2,6	3,0	1,9	4,8	0,6	0,4
Cafés	4,0	3,4	3,3	4,5	2,7	8,7	0,5	1,2
Eissalons	3,8	4,4	4,1	7,1	4,0	11,1	3,3	3,0

Quelle: dwif 2022, Daten: DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Anhang 14: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen nach Betriebstyp im Zeitvergleich – Tabelle 2**

	2010	2015	2019	2020	2020 1. Quartil	2020 3. Quartil	Veränderung 2010/2020 (%-Punkte)	Veränderung 2019/2020 (%-Punkte)
<b>Zinsaufwandsquote</b>								
Beherbergung	3,9	2,0	1,4	1,9	0,6	4,7	-2,0	0,5
Hotels	3,6	1,9	1,4	1,7	0,5	4,1	-1,9	0,3
Hotels garnis	4,8	2,1	2,0	2,9	0,8	7,0	-1,9	0,9
Gasthöfe	3,9	2,1	1,3	1,6	0,6	3,4	-2,3	0,3
Pensionen	7,7	4	2,2	3,4	0,9	5,6	-4,3	1,2
Gastronomie	1,5	0,7	0,6	0,7	0,3	1,8	-0,8	0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	1,7	0,8	0,7	0,8	0,3	2,0	-0,9	0,1
Restaurant m. SB	0,8	0,4	0,4	0,4	0,2	0,7	-0,4	0,0
Cafés	1,7	0,8	0,8	0,8	0,4	2,0	-0,9	0,0
Eissalons	2	1,4	0,7	1,3	0,8	2,8	-0,7	0,6
<b>Investitionsquote</b>								
Beherbergung	2,2	2,1	2,0	2,2	0,6	7,1	0,0	0,2
Hotels	2,1	2,1	2,1	2,3	0,6	7,2	0,2	0,2
Hotels garnis	2,3	2,0	1,8	1,7	0,4	6,9	-0,6	-0,1
Gasthöfe	1,9	1,8	2,1	2,1	0,7	5,9	0,2	0,0
Pensionen	3,4	2,8	2,9	3,0	1,4	12,4	-0,4	0,1
Gastronomie	1,3	1,2	1,3	1,4	0,5	4,0	0,1	0,1
Restaurant m. herk. Bedienung	1,3	1,3	1,2	1,3	0,5	4,3	0,0	0,1
Restaurant m. SB	0,9	0,8	1,1	1,4	0,7	3,3	0,5	0,3
Cafés	1,6	1,5	1,5	1,8	0,5	5,2	0,2	0,3
Eissalons	1,3	1,2	3,3	1,4	0,5	5,6	0,1	-1,9
<b>Anlagendeckung</b>								
Beherbergung	73,5	71,0	69,5	77,0	40,0	108,1	3,5	7,5
Hotels	72,2	70,3	69,5	77,5	40,3	109,9	5,3	8,0
Hotels garnis	84,4	74,6	71,0	76,5	36,6	101,7	-7,9	5,5
Gasthöfe	70,2	67,9	64,1	76,4	41,8	108,4	6,2	12,3
Pensionen	75,8	74,7	74,2	72,3	60,6	96,9	-3,5	-1,9
Gastronomie	49,6	47,8	43,8	69,4	16,4	135,2	19,8	25,6
Restaurant m. herk. Bedienung	52,3	50,7	47,3	77,0	22,0	150,0	24,7	29,7
Restaurant m. SB	32	32,5	28,3	46,0	8,2	94,2	14,0	17,7
Cafés	45,4	43,2	45,1	63,3	8,9	134,2	17,9	18,2
Eissalons	54,2	47,6	38,0	58,2	16,5	100,3	4,0	20,2
<b>Dynamischer Verschuldungsgrad</b>								
Beherbergung	6,3	5,2	3,9	5,8	2,6	12,1	-0,5	1,9
Hotels	6,6	5,9	4,3	6,3	2,7	12,8	-0,3	2,0
Hotels garnis	5,6	4,7	3,5	6,1	2,9	12,3	0,5	2,6
Gasthöfe	5,6	3,9	3,3	3,7	1,9	7,1	-1,9	0,4
Pensionen	6,4	4,7	3,1	3,3	1,1	5,5	-3,1	0,2
Gastronomie	3,5	2,5	2,0	2,4	1,1	5,3	-1,1	0,4
Restaurant m. herk. Bedienung	3,6	2,5	1,9	2,3	1,1	5,8	-1,3	0,4
Restaurant m. SB	3,4	3	3,4	2,4	1,5	4,4	-1,0	-1,0
Cafés	3,6	2,6	1,8	2,2	0,9	5,3	-1,4	0,4
Eissalons	3,4	2,3	1,5	1,8	1,3	4,4	-1,6	0,3
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Beherbergung	2,9	8,9	14,9	12,9	-8,0	38,8	10,0	-2,0
Hotels	3,4	9,1	14,8	12,9	-6,7	37,5	9,5	-1,9
Hotels garnis	8,1	11,0	15,4	9,2	-11,8	37,0	1,1	-6,2
Gasthöfe	0	0,5	7,9	14,1	-13,9	42,4	14,1	6,2
Pensionen	5,6	13,7	30,5	36,9	12,9	57,8	31,3	6,4
Gastronomie	0	0,3	5,1	10,4	-17,4	37,7	10,4	5,3
Restaurant m. herk. Bedienung	0	1,2	5,5	11,8	-12,9	39,0	11,8	6,3
Restaurant m. SB	0	0,2	3,0	5,7	-19,4	30,9	5,7	2,7
Cafés	0	0	4,0	6,2	-25,5	39,2	6,2	2,2
Eissalons	0	0	8,9	10,0	-21,3	29,8	10,0	1,1

Quelle: dwif 2022, Daten: DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)



**Anhang 15: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Beherbergungsgewerbe nach Bundesländern**

	2010	2015	2019	2020	2020 1. Quartil	2020 3. Quartil	Verände- rung 2010/2020 (%-Punkte)	Verände- rung 2019/2020 (%-Punkte)
<b>Umsatzrendite</b>								
Saarland	8,3	4,6	2,8	6,0	-6,9	12,3	-2,3	3,2
Rheinland-Pfalz	10,3	10,6	8,9	6,2	-4,3	12,7	-4,1	-2,7
Deutschland	8,5	9,6	8,8	4,9	-10,5	16,5	-3,6	-3,9
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Saarland	14,1	12,7	8,3	8,4	-6,3	16,0	-5,7	0,1
Rheinland-Pfalz	16,1	16,5	13,6	16,2	3,8	24,6	0,1	2,6
Deutschland	15,2	15,8	14,7	12,9	-2,3	26,5	-2,3	-1,8
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Saarland	0,0	0,0	13,0	9,6	-9,9	24,2	k.A.	-3,4
Rheinland-Pfalz	3,9	0,0	3,4	1,4	-27,4	32,4	k.A.	-2,0
Deutschland	k. A.	7,7	13,4	15,6	-10,0	41,8	k.A.	2,2
<b>Investitionsquote</b>								
Saarland	1,9	2,4	2,0	2,8	1,2	4,3	0,9	0,8
Rheinland-Pfalz	2,5	2,3	2,6	4,1	1,5	9,4	1,6	1,5
Deutschland	2,2	2,1	2,0	2,2	0,6	7,1	0,0	0,2
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Saarland	30,5	34,1	36,3	39,4	29,8	41,3	8,9	3,1
Rheinland-Pfalz	26,0	28,4	33,4	38,1	26,5	44,1	12,1	4,7
Deutschland	27,4	30,1	32,9	34,8	24,9	44,6	7,4	1,9

Quelle: dwif 2022, Daten: DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Anhang 16: Betriebswirtschaftliche Kennziffern Gastronomie nach Bundesländern**

	2010	2015	2019	2020	2020 1. Quartil	2020 3. Quartil	Verände- rung 2010/2020 (%-Punkte)	Verände- rung 2019/2020 (%-Punkte)
<b>Umsatzrendite</b>								
Saarland	8,8	8,5	6,1	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Rheinland-Pfalz	9,3	10,5	11,0	12,3	0,4	20,1	3,0	1,3
Deutschland	8,7	10,6	10,4	10,0	-0,4	20,9	1,3	-0,4
<b>Cash-Flow-Rate</b>								
Saarland	14,0	13,7	10,2	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Rheinland-Pfalz	13,0	14,2	14,3	18,0	7,0	25,5	5,0	3,7
Deutschland	12,8	14,1	13,7	15,3	4,6	26,0	2,5	1,6
<b>Eigenkapitalquote</b>								
Saarland	2,6	2,4	27,7	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Rheinland-Pfalz	0,0	0,0	-1,9	1,5	-29,5	27,9	1,5	3,4
Deutschland		0,3	5,1	10,4	-17,4	37,7	10,4	5,3
<b>Investitionsquote</b>								
Saarland	1,5	1,8	2,0	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Rheinland-Pfalz	1,1	1,1	1,3	1,6	0,5	4,7	0,5	0,3
Deutschland	1,3	1,2	1,3	1,4	0,5	4,0	0,1	0,1
<b>Personalaufwandsquote</b>								
Saarland	28,9	31,9	36,1	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Rheinland-Pfalz	26,0	31,5	34,4	33,7	23,4	40,3	7,7	-0,7
Deutschland	28,2	31,3	33,2	32,8	25,9	40,6	4,6	-0,4

Quelle: dwif 2022, Daten: DSV 2021 (Sonderauswertung EBIL-Daten)

**Anhang 17: TrustScore nach Landkreisen (Skala 0 bis 100 Punkte)**

	2021	2022
Regionalverband Saarbrücken	80,7	79,4
Merzig-Wadern	88,6	88,0
Neunkirchen	84,0	85,2
Saarlouis	84,2	83,8
Saarpfalz-Kreis	83,1	82,6
St. Wendel	86,5	86,7
<b>Saarland</b>	<b>84,8</b>	<b>84,3</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: TrustYou GmbH

**Anhang 18: TrustScore-Kategoriewerte im Saarland 2022 (Skala 0 bis 100 Punkte)**

Kategorien	Saarland	Deutschland
Zimmer	73,0	77,5
Essen und Trinken	77,7	80,8
Location	88,9	91,8
Service	90,9	91,8
Hotel	86,6	89,1
Außenanlagen	84,8	83,0
Preis	77,1	74,0
Internet	58,5	47,9
<b>TrustScore</b>	<b>84,3</b>	<b>86,4</b>

Quelle: dwif 2022, Daten: TrustYou GmbH sowie eigene Berechnungen

**Anhang 19: DEHOGA-Klassifizierung nach Kreisen 2022 (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>63</b>
<b>Anteil an Deutschland (%)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,6</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>
Merzig-Wadern	0	1	8	3	1	13
Neunkirchen	0	0	1	0	0	1
Regionalverband Saarbrücken	0	3	8	7	0	18
Saarlouis	0	0	10	3	0	13
Saarpfalz-Kreis	0	2	5	3	0	10
St. Wendel	0	1	3	4	0	8
<b>Deutschland</b>	<b>66</b>	<b>270</b>	<b>4.097</b>	<b>2.476</b>	<b>117</b>	<b>7.026</b>

Quelle: dwif 2022, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2022)

**Anhang 20: G-Klassifizierung nach Kreisen 2022 (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>Anteil an Deutschland (%)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,6</b>
Merzig-Wadern	0	0	1	0	0	1
Neunkirchen	0	0	0	0	0	0
Regionalverband Saarbrücken	0	0	0	0	0	0
Saarlouis	0	0	1	1	0	2
Saarpfalz-Kreis	0	0	0	0	0	0
St. Wendel	0	0	0	0	0	0
<b>Deutschland</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>423</b>	<b>65</b>	<b>2</b>	<b>527</b>

Quelle: dwif 2022, Daten DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH (Stand: Januar 2022)

**Anhang 21: DTV-Klassifizierung nach Kreisen 2022 (Anzahl der Betriebe)**

	1 Stern	2 Sterne	3 Sterne	4 Sterne	5 Sterne	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>76</b>	<b>109</b>	<b>12</b>	<b>199</b>
<b>Anteil an Deutschland (%)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,2</b>	<b>0,5</b>
Merzig-Wadern	0	1	26	39	7	73
Neunkirchen	0	1	14	11	0	26
Regionalverband Saarbrücken	0	0	11	5	2	18
Saarlouis	0	0	2	11	0	13
Saarpfalz-Kreis	0	0	11	19	2	32
St. Wendel	0	0	12	24	1	37
<b>Deutschland</b>	<b>39</b>	<b>799</b>	<b>13.437</b>	<b>18.369</b>	<b>6.312</b>	<b>38.956</b>

Quelle: dwif 2022, Daten Deutscher Tourismusverband Service GmbH (Stand: Januar 2022)

**Anhang 22: Themenorientierte Qualitätssiegel nach Kreisen 2022**

	Bett+Bike-Betriebe	Wanderbares Deutschland	ADAC-Campingplätze	i-Marke	Reisen für Alle
<b>Saarland</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>29</b>
<b>Anteil an Deutschland (%)</b>	<b>1,0</b>	<b>3,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>1,2</b>
Merzig-Wadern	20	22	4	3	4
Neunkirchen	0	0	0	0	3
Regionalverband Saarbrücken	13	3	2	1	5
Saarlouis	8	8	2	0	1
Saarpfalz-Kreis	3	2	2	1	4
St. Wendel	11	19	1	1	12
<b>Deutschland</b>	<b>5.357</b>	<b>1.390</b>	<b>1.127</b>	<b>742</b>	<b>2.404</b>

Quelle: dwif 2022, Daten ADFC Bett+Bike Service GmbH, Deutscher Wanderverband, PiNCAMP|ADAC Medien und Reise GmbH (ADAC Campingführer 2021), Deutscher Tourismusverband Service GmbH, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand jeweils Januar 2022)

**Anhang 23: ServiceQualität Deutschland nach Kreisen 2022**

	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>115</b>
<b>Anteil an Deutschland (%)</b>	<b>7,0</b>	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>	<b>6,5</b>
Merzig-Wadern	25	1	1	27
Neunkirchen	9	0	0	9
Regionalverband Saarbrücken	22	1	0	23
Saarlouis	8	1	0	9
Saarpfalz-Kreis	20	1	0	21
St. Wendel	24	2	0	26
<b>Deutschland</b>	<b>1.538</b>	<b>188</b>	<b>34</b>	<b>1.760</b>

Quelle: dwif 2022, Daten ServiceQualität Deutschland (SQD) e.V. (Stand: Januar 2022)

**Anhang 24: DEHOGA-Umweltcheck 2022**

	Bronze	Silber	Gold	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Anteil an Deutschland (%)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,4</b>	<b>1,6</b>
Merzig-Wadern	0	0	1	1
Neunkirchen	0	0	0	0
Regionalverband Saarbrücken	0	0	1	1
Saarlouis	0	0	0	0
Saarpfalz-Kreis	0	0	0	0
St. Wendel	0	0	0	0
<b>Deutschland</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>84</b>	<b>128</b>

Quelle: dwif 2022, Daten Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (Stand: Januar 2022)

**Anhang 25: GreenSign 2022 – Das Nachhaltigkeitssiegel für Hotels**

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5	Insgesamt
<b>Saarland</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Anteil an Deutschland (%)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,1</b>	<b>12,5</b>	<b>1,6</b>
Merzig-Wadern	0	0	0	1	1	2
Neunkirchen	0	0	0	0	0	0
Regionalverband Saarbrücken	0	0	0	0	0	0
Saarlouis	0	0	0	0	0	0
Saarpfalz-Kreis	0	0	0	0	0	0
St. Wendel	0	0	0	1	0	1
<b>Deutschland</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>78</b>	<b>96</b>	<b>8</b>	<b>189</b>

Quelle: dwif 2022, Daten InfraCert GmbH (Stand: Januar 2022)

**Anhang 26: Barrierefrei zertifizierte Betriebe nach Bundesländern 2022**

	Jahr der Einführung	Zertifizierte Betriebe
Baden-Württemberg	Januar 2020	33
Bayern	Juli 2015	558
Berlin	Januar 2014	171
Brandenburg	März 2020	20
Bremen	2019	31
Hamburg	Oktober 2014	28
Hessen	Juli 2015	108
Mecklenburg-Vorpommern	April 2016	58
Niedersachsen	November 2014	460
Nordrhein-Westfalen	April 2014	289
Rheinland-Pfalz	März 2014	332
<b>Saarland</b>	<b>Juli 2019</b>	<b>29</b>
Sachsen	März 2020	19
Sachsen-Anhalt	Anfang 2015	177
Schleswig-Holstein	September 2013	5
Thüringen	Januar 2014	86
<b>Deutschland</b>		<b>2.404</b>

Quelle: dwif 2022, Deutsches Seminar für Tourismus (DSFT) Berlin e. V. (Stand: Januar 2022)

**Anhang 27: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Beherbergung**

	Führungskräfte	Festangestellte Mitarbeitende	Auszubildende	Saisonarbeiter/ 450-Euro-Kräfte	keine fehlenden Arbeitskräfte
<b>Management/ Backoffice</b>	20,0 %	50,0 %	30,0 %	20,0 %	10,0 %
<b>Housekeeping</b>	30,0 %	70,0 %	30,0 %	20,0 %	0,0 %
<b>Rezeption</b>	20,0 %	40,0 %	30,0 %	10,0 %	20,0 %
<b>Service</b>	30,0 %	70,0 %	50,0 %	20,0 %	10,0 %
<b>Küche</b>	20,0 %	60,0 %	40,0 %	10,0 %	20,0 %

Quelle: dwif 2022, Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, n = 28

**Anhang 28: Bereiche, in denen dringend Mitarbeitende fehlen – Gastronomie**

	Führungskräfte	Festangestellte Mitarbeitende	Auszubildende	Saisonarbeiter/ 450-Euro-Kräfte	keine fehlenden Arbeitskräfte
<b>Management/ Backoffice</b>	0,0 %	13,3 %	0,0 %	0,0 %	60,0 %
<b>Küche</b>	33,3 %	60,0 %	40,0 %	40,0 %	0,0 %
<b>Service</b>	26,7 %	66,7 %	33,3 %	60,0 %	0,0 %
<b>Reinigungs- kräfte</b>	0,0 %	53,3 %	0,0 %	53,3 %	20,0 %

Quelle: dwif 2022, Online-Befragung saarländischer Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetriebe im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Saarland, Mai 2022, n = 28

## Literatur

- Amt für Wirtschaft und Tourismus in Graubünden:** Gesetz über die Finanzierung von Tourismusorganisationen – Entwurf zur Vernehmlassung. Chur, 2010.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA):** Scientific Use File der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017, Version 1.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, BAuA-Arbeitszeitbefragung:** Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland. Dortmund, 2018.
- Calmbach, Marc / Flaig, Bodo / Edwards, James / Möller-Slawinski, Heide / Borchard, Inga / Schleer, Christoph (Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH):** SINUS-Jugendstudie, Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland. Bonn, 2020.
- Deutsche Telekom AG:** Digitalisierungsindex Mittelstand 2018. Der digitale Status quo im deutschen Gastgewerbe. Online, 2018.
- DGB-Bundesvorstand:** Ausbildungsreport 2020. Berlin, 2020.
- Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e. V. (FUR):** ReiseAnalyse 2022 (Kurzfassung, Präsentation). Kiel, 2022.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** Arbeiten in der Corona-Pandemie – Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro- und Schichtarbeit. Online, 2021.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** Arbeiten in der Corona-Pandemie – Ausgestaltung des „New Normal“. Online, 2021.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** FutureHotel – Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe. Stuttgart, 2020.
- Gallup, Engagement Index:** Arbeitsumfeld und Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie. Online, 2020.
- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA):** Handlungsempfehlung Flexible Arbeitszeitmodelle. Köln, 2021.
- Mühlenhof, Mira Christine/ Lipski, Sabine:** Stand by me – die Magie der Mitarbeiterbindung. Wiesbaden, 2020.
- Ostdeutscher Sparkassenverband:** Sparkassen-Tourismusbarometer. Berlin, 2020.
- Regiokontext:** Mitarbeiterwohnen – Der „Kampf um die Köpfe“ geht übers Wohnen. Online, 2020.
- Wirtschaftskammern Österreich:** Flexible Arbeitszeit im Hotel- und Gastgewerbe. Online, 2018.
- Wirtschaftsministerkonferenz (WMK):** Beschlussammlung der Wirtschaftsministerkonferenz am 27./28. Juni 2018 am Bostalsee. Berlin, 2018.
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr (MWAEV):** Programm zur Bekämpfung des Fachkräftemangels im saarländischen Hotel- und Gaststättengewerbe. Saarbrücken, 2019.
- Stiftung für Zukunftsfragen:** Tourismusanalyse 2022. Hamburg, 2022.

## Expertengespräche

- Forschungsleitung am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Frau Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann (Februar 2022)
- Geschäftsführer des Hotels Zur Saarschleife, Herr Michael Buchna (Juni 2022)
- Geschäftsführerin des Nordseekollektivs, Frau Diana-Nadine Brammann (März 2022)
- Geschäftsführerin für Arbeitsmarkt und -recht, Soziales und Berufsbildung DEHOGA Bundesverband, Frau Sandra Warden (Januar 2022)
- Gründer und Geschäftsführer der Gastro Urban GmbH, Herr Alexander Scharf (März 2022)
- Hauptgeschäftsführer des DEHOGA Saarland, Herr Frank Hohrath (Mai 2022)
- Leiter Unternehmensförderung bei der IHK Saarland, Herr Leander Wappler (Juni 2022)
- Managing Partner Familux Resorts, Herr Florian Mayer (März 2022)
- Personalverantwortliche beim Salzburger Festspielfonds, Frau Solveig Eckert (April 2022)
- Projektleiter integrierte Stadtentwicklung, Wohnungspolitik und Wohnungsmarktbeobachtung RegioKontext, Herr Simon Wieland (April 2022)

Projektleiterin an der Fachhochschule Graubünden und im Verein Mitarbeiter-Sharing, Frau Dr. Katrin Schillo (April 2022)

Referat Tourismuspolitik, Tourismusförderung des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie, Herr Anselm Römer, Frau Susanne Niklas (Mai 2022)

Stellvertretende Geschäftsführung DTV, Herr Dirk Dunkelberg (Januar 2022)

Upstaalsboom Curriculum, Coaching und Eigenland, Herr Mirco Hitzigrath (März 2022)

Vorstandsvorsitzender des Intoura Berlin, Herr Robert Rückel (Januar 2022)

### **Online-Quellen**

Amadeus.com: Reisetrends 2022

booking.com: Reisetrends 2022

DERTOUR: Umfrage von INSA-CONSULERE GmbH im Auftrag von DERTOUR. November 2021

destinet.de: ReisePuls Deutschland 2022

HomeToGo.de: Reisetrends 2022

IPK International.com: World Travel Monitor 2022

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

[www.dehoga-ausbildung.de](http://www.dehoga-ausbildung.de)

[www.hoeren.saarland](http://www.hoeren.saarland)

[www.hotel-alpendorf.at](http://www.hotel-alpendorf.at)

[www.hotel-buddy.de](http://www.hotel-buddy.de)

[www.lfi-mv.de](http://www.lfi-mv.de)

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

[mlw.baden-wuerttemberg.de](http://mlw.baden-wuerttemberg.de)

[www.nordsee-kollektiv.de](http://www.nordsee-kollektiv.de)

[richtiggemacht-tourismus.de](http://richtiggemacht-tourismus.de)

[rlp.tourismusnetzwerk.info](http://rlp.tourismusnetzwerk.info)

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

[www.saarland.ihk.de](http://www.saarland.ihk.de)

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

[www.strandhaus.li](http://www.strandhaus.li)

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

[www.tourismuslotse.saarland](http://www.tourismuslotse.saarland)

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

Darüber hinaus wurden die Tagespresse und Fachzeitschriften zur Informationsgewinnung genutzt.

Kartengrundlage: GfK GeoMarketing

## Impressum

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

**Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie des Saarlandes**  
Franz-Josef-Röder-Straße 17  
66119 Saarbrücken

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

**Bearbeitung:** **dwif-Consulting GmbH**  
dwif – Büro München  
Sonnenstraße 27  
80331 München  
Telefon (089) 2370289-0  
E-Mail: [info@dwif.de](mailto:info@dwif.de)  
Internet: [www.dwif.de](http://www.dwif.de)  
  
dwif – Büro Berlin  
Marienstraße 19/20  
10117 Berlin  
Telefon (030) 757949-0  
E-Mail [info-berlin@dwif.de](mailto:info-berlin@dwif.de)

**Titelbild:** TZS, Hanna Witte

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





[sparkassen-finanzgruppe-saar.de](http://sparkassen-finanzgruppe-saar.de)

„Der Tourismus ist eine wichtige Stellschraube im Strukturwandelprozess des Saarlandes. Ich bin überzeugt, dass wir dadurch die Wertschöpfung in den nächsten Jahren nochmal steigern können.“

Jürgen Barke  
Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie

„Trotz großer Herausforderungen für den Tourismus bin ich optimistisch für 2023. Unser wunderschönes Saarland ist immer eine Reise wert. Und die Betriebe der saarländischen Tourismusbranche zeigen sich kreativ, widerstands- und anpassungsfähig.“

Cornelia Hoffmann-Bethscheider  
Präsidentin Sparkassenverband Saar

## **Ansprechpartner**

**Jan Grolier**

**Telefon (0681) 9340-167**

**Fax (0681) 9340-156**

**E-Mail [jan.grolier@svs Saar.de](mailto:jan.grolier@svs Saar.de)**

**Internet [www.sparkassen-finanzgruppe-saar.de](http://www.sparkassen-finanzgruppe-saar.de)**

**Dr. Rainer Schryen**

**Telefon (0681) 501-4232**

**Fax (0681) 501-4293**

**E-Mail [r.schryen@wirtschaft.saarland.de](mailto:r.schryen@wirtschaft.saarland.de)**

**Internet [www.wirtschaft.saarland.de](http://www.wirtschaft.saarland.de)**

**Birgit Grauvogel**

**Telefon (0681) 92720-13**

**Fax (0681) 92720-40**

**E-Mail [grauvogel@tz-s.de](mailto:grauvogel@tz-s.de)**

**Internet [www.urlaub.saarland](http://www.urlaub.saarland)**