



Sparkassenverband  
Westfalen-Lippe

Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe  
Jahresbericht 2021

Online-Anhang

unter  
[s-tourismusbarometer-wl.eu/  
tourismusbarometer/  
downloads](https://s-tourismusbarometer-wl.eu/tourismusbarometer/downloads)







## Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Einschnitte und Beschränkungen der Corona-Pandemie haben viele Wirtschaftsbereiche hart getroffen, die Tourismusbranche in besonderer, teils existentieller Weise. Viele Betriebe in Nordrhein-Westfalen mussten in den vergangenen Monaten pandemiebedingt schließen – eine enorme Belastung für die 650.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Branche, die in „normalen“ Jahren mehr als 45 Milliarden Euro Jahresumsatz erwirtschaftet. Doch nicht nur als Wirtschaftsfaktor hat der Tourismus für Nordrhein-Westfalen eine große Bedeutung. Er ist auch unverzichtbar für die Erholung und die Freizeitgestaltung der Menschen in unserem Land.

Als Landesregierung haben wir seit dem Frühjahr 2020 zahlreiche unterstützende Instrumente und Förderungen auf den Weg gebracht, um die Umsatzrückgänge während der Corona-Krise zu mildern. Bis heute haben der Bund und das Land Nordrhein-Westfalen Unternehmen, Freiberufler und Solo-Selbstständige mit mittleren zweistelligen Milliardenbeträgen unterstützt.

Erfreulicherweise ergeben sich nun Öffnungsperspektiven, die wir für den Re-Start der Tourismuswirtschaft nutzen werden. Erste Öffnungen sind in der Außengastronomie, in der Hotellerie und in großen Teilen der Freizeitwirtschaft wieder möglich. Das sind gute Nachrichten und dringend erforderliche Aussichten für die Tourismusbranche, für die es in den kommenden Monaten neben der Rückkehr zum normalen Geschäftsbetrieb auch darum gehen wird, sich mit Themenfeldern wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu beschäftigen.

Vor dem Hintergrund dieser herausfordernden Rahmenbedingungen liefert das Tourismusbarometer der Sparkassen wichtige Informationen und Hinweise für praktische Maßnahmen, um der Branche Orientierung zu bieten und zu einer positiven Entwicklung beizutragen. Bei der Lektüre wünsche ich viele neue Impulse, die die Revitalisierung des Tourismus befördern können.

Mit besten Grüßen

**Prof. Dr. Andreas Pinkwart**

Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# Barometer-Regionen in Westfalen-Lippe



Münsterland



Teutoburger Wald

Ruhrgebiet



Sauerland

Siegen-Wittgenstein

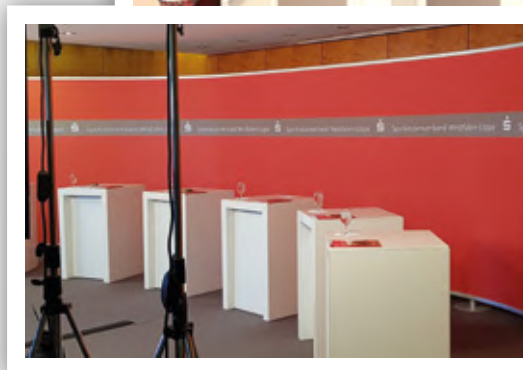
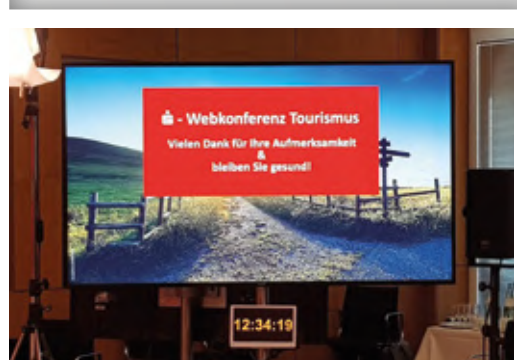




„Wenn es der Tourismusbranche gelingt, die durch die schrittweisen Wiedereröffnungen entfachte Aufbruchstimmung in Schwung und Innovationskraft umzuwandeln, stehen die Chancen für eine erfolgreiche Zukunft gut. Denn die Nachfrage nach touristischen Angeboten ist so groß wie nie zuvor.“

**Jürgen Wannhoff**

Vizepräsident Sparkassenverband Westfalen-Lippe,  
Stv. Vorsitzender des Beirats – Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe



„Die Corona-Pandemie ist nicht die erste Krise für die Tourismusbranche, aber in ihrer Dimension mit keiner vorherigen vergleichbar. Für die Unternehmen wird es jetzt neben der Rückkehr in den Normalbetrieb darum gehen, ihre Widerstandsfähigkeit dauerhaft zu stärken. Das Tourismusbarometer liefert dazu mit dem diesjährigen Branchenthema ‚Resilienz im Tourismus‘ viele wertvolle Hinweise.“

**Thomas Kubendorff**

Landrat a. D. Kreis Steinfurt,  
Vorsitzender des Beirats – Sparkassen-Tourismusbarometer Westfalen-Lippe

# Inhalt



VORWORT	3
INHALTSVERZEICHNIS	6
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>9</b>
<b>I EINFÜHRUNG</b>	<b>17</b>
<b>II WESTFALEN-LIPPE-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH</b>	<b>19</b>
1 REISEVERHALTEN IN PANDEMIEZEITEN	19
2 TOURISTISCHE NACHFRAGE	21
3 TAGESREISEN	25
4 TOURISTISCHES ANGEBOT	27
5 BETRIEBSTYPEN IM VERGLEICH	29
6 DESTINATIONSTYPEN IM VERGLEICH	32
<b>III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE</b>	<b>35</b>
1 BESUCHERMONITORING FREIZEITWIRTSCHAFT WESTFALEN-LIPPE	35
1.1 Rahmenbedingungen 2020	35
1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Westfalen-Lippe 2019	36
1.3 Saisonverlauf	37
1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Westfalen-Lippe 2020	40
2 WIRTSCHAFTLICHE SITUATION IM GASTGEWERBE	42
2.1 Konjunktur- und Marktbewertung	42
2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen	47
2.3 Finanzielle Unterstützung gastgewerblicher Betriebe während der Krise	50
3 QUALITÄT DER BETRIEBE	51



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

**59**

1	EINLEITUNG	59
2	RESILIENZ: DIE PSYCHISCHE WIDERSTANDSKRAFT	59
3	TOURISMUSORGANISATIONEN	63
3.1	Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe im Krisenmodus	63
3.2	Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen	69
4	BETRIEBSEBENE	74
4.1	Ein Blick von außen	75
4.2	Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die touristischen Betriebe in Westfalen-Lippe	77
4.3	Ein Blick von innen	79
4.4	Handlungsempfehlungen für die Betriebsebene	84

## **V ANHANG**

**93**

	ONLINE-ANHANG	93
	LITERATUR	93
	BEIRAT	95
	IMPRESSUM	96







# MANAGEMENT SUMMARY

## Konjunkturbericht zum Tourismus in Westfalen-Lippe

### **„Corona-Schere“ zwischen Ferienregionen und städtischen Regionen geht weiter auseinander – für 2021 gilt: Angebote rund um Wasser und Outdoor im Trend, Städte mit langsamerer Erholung**

Reiselust? Inlandsboom? Zurückhaltung? Dauerhafter Wandel? Wie wird sich die Corona-Pandemie auf das Nachfrageverhalten auswirken? Reiselust und Reisebudget sind größtenteils weiter vorhanden. Die Wahl der Reiseziele erscheint nach aktuellen Erkenntnissen aus der Marktforschung langfristig eher stabil und die Rahmenbedingungen (z. B. Preisentwicklung, Flugangebote) bleiben weiterhin ein wichtiger Einflussfaktor. Das stimmt mit Blick auf die Destinationen in Westfalen-Lippe einerseits optimistisch, zeigt aber auch, dass eine positive mittelfristige Entwicklung kein Selbstläufer sein wird.

Die Bilanz des Kalenderjahres 2020: Westfalen-Lippe verzeichnete laut amtlicher Tourismusstatistik 10,7 Millionen Übernachtungen weniger als im Vorjahr. Das bedeutet ein Minus von 39,8 Prozent. Vor allem bei den Incoming-Gästen gab es aufgrund der internationalen Reisebeschränkungen deutliche Rückgänge (-53,8 Prozent). Unter den einzelnen Regionen in Westfalen-Lippe gibt es keine Krisengewinner, sondern lediglich unterschiedlich stark betroffene Destinationen. So wirken ein hoher Anteil an Gästen aus dem eigenen Land sowie autarke Unterkunftsformen wie Campingplätze und Ferienhäuser derzeit stabilisierend. Unterschiede zwischen Feriendestinationen und Geschäftsreisezielen, zwischen Destinationen mit viel Platz für Aktivitäten draußen und Städten sind zu erkennen. Zudem ist 2020 die Rolle des Tagestourismus mit kürzeren Wiederanlaufzeiten deutlich geworden. Auch hier war zunächst ein klarer Outdoor-Trend zu beobachten, während im Sommer und Herbst sogar höhere Tagesausgaben bei Aktivitäten wie Restaurantbesuchen oder Shopping-Ausflügen erzielt wurden als vor der Corona-Pandemie.

### **Freizeitwirtschaft: starke Besucherrückgänge und das Hoffen auf den Sommer und Herbst 2021**

Die Corona-Pandemie hat die Freizeitwirtschaft hart getroffen. Flächendeckende Schließungen zwischen Mitte März und Ende April 2020 sowie am Jahresende, Abstands- und Hygieneregeln brachten große Verluste mit sich. Die Einrichtungen mussten innerhalb kürzester Zeit ein hohes Maß an Kreativität und Improvisationstalent beweisen sowie ihre Kommunikationsinfrastruktur aufstocken, um präsent zu bleiben und für den Neustart gerüstet zu sein. Neben eigenen Rücklagen wurden Hilfs- und Förderprogramme genutzt, um durch die Krise zu kommen. Im Februar 2021 hatten bereits drei Viertel der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe Hilfsprogramme in Anspruch genommen, insbesondere Kurzarbeitergeld und Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung sowie Sofort- und Überbrückungshilfen.

Die Besucherzahlen der Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe sind 2020 um über 45 Prozent zurückgegangen. Damit waren die Verluste etwas größer als in allen am Freizeitmonitoring teilnehmenden Bundesländern (-41,5 Prozent). Lediglich drei Einrichtungen in Westfalen-Lippe konnten das Jahr 2020 mit einem Besucherplus abschließen. Outdoor-Angebote sowie Einrichtungen mit großen Außenbereichen konnten die Verluste zumeist geringer halten als Indoor-Einrichtungen. Zudem waren Saisonbetriebe weniger von den Corona-Maßnahmen betroffen als Ganzjahresangebote.

### **Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe: mittelfristige Unterstützungsbedarfe prüfen**

Die Pandemie hat Trends hinsichtlich Destinations- und Betriebstypen temporär verändert, andere bestätigt. Das ist auch an den Umsätzen des Gastgewerbes in Nordrhein-Westfalen ablesbar: Hier sind die Umsätze um 40 Prozent eingebrochen. Damit lag das Bundesland in etwa auf dem deutschlandweiten Niveau. Ein Blick auf den RevPAR – den Umsatz je verfügbarem Zimmer – verdeutlicht, wie dramatisch die Situation für die Beherbergungsbetriebe ist.

Einen RevPAR von 27,60 Euro erzielten Hotelbetriebe in Nordrhein-Westfalen im Jahresdurchschnitt 2020. Im Vorjahr lag der Wert noch bei 72,80 Euro. Es gibt keine allgemeine Messlatte, wie hoch dieser Wert sein muss, da hier interne Faktoren wie das Lohnniveau, der Umfang der Servicebereiche sowie externe Faktoren wie Saison und Zielgruppen eine Rolle spielen. Klar ist jedoch, dass es betriebswirtschaftlich unrentabel ist, den Betrieb bei einem RevPAR von unter zehn Euro aufrechtzuerhalten, was in den Lockdown-Monaten allerdings oftmals der Fall war.

Aufgrund der Liquiditätsgänge sind die Instrumente zur Soforthilfe von Bund und

Ländern aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig. Diese Einschätzung wird durch eine Onlinebefragung des Sparkassen-Tourismusbarometers im westfälisch-lippischen Gastgewerbe bestätigt: Mehr als 92 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass die finanziellen Mittel ihres Betriebes ohne Hilfen von außen nicht ausreichen, um die Krise zu überstehen. Dabei geht es vor allem um die staatliche Übernahme von Fixkosten wie Personalkosten und Mieten/Pachten. Mit Blick auf die mittel- und langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie ist zu prüfen, für welche Bereiche auch über die akute Unterstützung hinaus Maßnahmen aufgelegt werden sollten (z. B. Investitionen, touristischer Arbeitsmarkt).

ÜN 2020 ggü. Vorjahr	ÜN-Volumen 2020	Top-3-Quellmärkte 2019 mit Entwicklung 2020 ggü. 2019	Gästeszufriedenheit 2020 (0 bis 100 Punkte, Pfeile Entw. ggü. Vorjahr)	Westfalen-Lippe	Deutschland
-34,3%	5,2 Mio.	-44,1% -51,5% -32,1%	86,7	Freizeitwirtschaft 2020 ggü. 2019: -45,3%	-41,5% alle erfassten Bundesländer/Regionen
-35,4%	4,5 Mio.	-51,3% -35,8% -70,4%	84,2	Umsatzrendite Gastgewerbe 2019: 8,8%	8,3%
-38,1%	0,5 Mio.	-54,7% -43,7% -68,7%	85,3	Cash-Flow-Rate Gastgewerbe 2019: 12,9%	13,1%
-40,2%	2,4 Mio.	-52,6% -6,9% -12,7%	84,7	dynamischer Verschuldungsgrad Gastgewerbe 2019: 3,4 Jahre	3,3 Jahre
-50,0%	3,6 Mio.	-63,8% -71,8% -79,4%	80,5	Zimmerpreise 2019: NRW: 90,40€	89,40€

Quelle: Zusammenstellung dwif 2021



### **Qualität: Gästezufriedenheit sinkt auch in Westfalen-Lippe, aber weniger stark als bundesweit**

Das Qualitätsbewusstsein der Gäste ist nach wie vor hoch. Die Ansprüche an Hygienemaßnahmen oder transparente digitale Informationen sind sogar gestiegen und haben Auswirkungen auf das Qualitätsempfinden der Gäste. Qualitätsmanagement gewinnt somit an Bedeutung, aber längst nicht alle Destinationen und Betriebe sind bereits aktiv. Die Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe hatte sich in den letzten Jahren stetig verbessert. Mittlerweile hat sich die Corona-Pandemie allerdings auch negativ auf die Zufriedenheit der Gäste aus-

gewirkt. In Westfalen-Lippe (-0,3 Punkte) wie deutschlandweit (-0,6 Punkte) ist der TrustScore im Jahr 2020 gesunken. Im eigenen Bundesland steht Westfalen-Lippe jedoch gut da, denn die Gästezufriedenheit in Nordrhein-Westfalen beträgt aktuell 82,1 Punkte (-0,5 Punkte ggü. 2019). Im Bundesvergleich hingegen liegt Westfalen-Lippe weiterhin unter dem Durchschnitt von 85,8 Punkten, konnte den Abstand aber immerhin verringern. Handlungsbedarf besteht insbesondere in den Kategorien Zimmer, Unterkunft gesamt und Location. Damit verbunden sind entsprechende (Re-)Investitionsbedarfe in die Hardware.

## **Resilienz im Tourismus: Destinationen und Betriebe aktiv steuern – nicht nur in Krisensituationen**

### **Resilienz im Tourismus: Existenzsicherung in und nach der Krise**

Die Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit radikal verschärft. Wie schafft es die Branche, die Krise zu überstehen? Wie bleibt sie selbst handlungsfähig? Dabei rückt zunehmend die Frage ins Zentrum, wie es „danach“ weitergeht. Das Ziel ist Widerstandsfähigkeit als Basis für Überlebensfähigkeit, mit einem Wort: Resilienz. Widerstandsfähigkeit allein reicht jedoch nicht aus; Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind weitere Kompetenzen für Menschen, Betriebe und Tourismusorganisationen bei der Krisenbewältigung. Aus verschiedenen Studien lassen sich sieben Faktoren für Resilienz ableiten. Unternehmen oder Organisationen können jedoch nicht per se resilient sein, sondern es sind immer resiliente Menschen nötig, die diese führen oder in ihnen arbeiten. Dabei geht es um drei Kompetenzen: Systemstabilisierung durch sofortiges Anpacken in der akuten Krise, schrittweise Anpassungen im Sinne der sogenannten Ambidextrie (Gleichzeitigkeit von Bewährtem und Neuem) sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change.

### **Umgang mit der Krise und aktive Steuerung der Destinationen**

Wie die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie umgehen und ihre Destinationen in diesen anspruchsvollen Zeiten steuern, zeigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers. Die Corona-Pandemie ist natürlich nicht die erste Krise, in der sich der Tourismus behaupten muss. Allerdings ist offensichtlich, dass die Dimension der Corona-Pandemie nicht mit früheren Krisen oder dauerhaften Engpässen vergleichbar ist. Trotz der zahlreichen negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus erkennen die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe auch positive Effekte. So haben bestimmte Segmente und Unterkunftsformen einen Schub bekommen, sobald Reisen wieder möglich war. Zudem ist das Interesse regionaler Gäste stark gestiegen.

Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Aufgabenschwerpunkte der Tourismusorganisationen verstärkt in Richtung Managementaufgaben verschoben, und das betrifft vor allem die

Digitalisierung. Mit ihrem Krisenmanagement übernehmen die Organisationen zweifellos eine relevante Rolle bei der Steuerung der Destinationen in einer besonders anspruchsvollen Situation, wodurch sie bei Leistungsträgern und Politikern zumindest temporär auch an Sichtbarkeit und Akzeptanz gewonnen haben.

### **Akute Krisenbewältigung, Hinterfragen von Routinen und Anstoß für umfassenden Wandel**

Nach einem ersten Schockmoment haben die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe sich schnell darauf konzentriert, mit konkreten Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Corona-Krise beizutragen. Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, dass gut gepflegte und belastbare Beziehungen in Krisensituationen von herausragender Bedeutung sind. In Krisenzeiten werden starke Netzwerke stärker, während sich (latente) Bruchstellen vergrößern. In Westfalen-Lippe konnten vor allem bestehende Netzwerke deutlich gestärkt und intensiviert werden. Mehr miteinander als gegeneinander zu arbeiten, ist gerade in herausfordernden Situationen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Bezogen auf ihre eigene Organisation erkennen die Touristiker in Westfalen-Lippe auch positive Effekte der aktuellen Krise. So konnten sie zum einen diverse Aufgaben abarbeiten und sich auf die neue Saison vorbereiten sowie Projekte umsetzen, für die bisher die Zeit fehlte. Die wurde auch genutzt, um sich der Entwicklung neuer Ideen zu widmen. Zum anderen eröffnete der abrupte Stopp der täglichen Arbeitsroutine die Möglichkeit, bisherige Arbeitsweisen und Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen, sich von etwas dauerhaft zu verabschieden, (auch) künftig Dinge anders zu machen oder etwas Neues zu entwickeln.

Zudem hat die Krise den Anstoß für umfassenden Wandel (Change) gegeben. Schon vor der Corona-Pandemie befanden sich rund 63 Prozent der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe in einem umfassenderen inhaltlichen oder organisatorischen Veränderungsprozess oder hatten diesen zumindest geplant. Bei vielen stößt die Corona-Pandemie einen umfassenden Change-Prozess an, und zwar über die akuten Maßnahmen und üblichen schrittweisen Anpassungen hinaus. Treibende Kräfte und Unterstützer dieser Change-Prozesse sind überwiegend die Menschen, die in den Organisationen arbeiten.

### **Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen**

Organisationale Resilienz bedeutet im Kern, in der Krise handlungsfähig zu bleiben. Letztlich geht es darum, nicht nur die Fachaufgaben, sondern auch die Management- und Kommunikationsaufgaben in der Organisation gleichermaßen im Blick zu haben. Eines hat uns die Corona-Krise auf jeden Fall gelehrt: Krisen wirken als hilfreiche Beschleuniger für bislang teilweise langwierige Prozesse der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Daraus lassen sich zwei Erfolgsfaktoren für Tourismusorganisationen ableiten.

Erfolgsfaktor Stärkung von Menschen und Beziehungen: Weil es die Menschen sind, die Organisationen resilient machen, kommt es auf alle an, die für deren Stabilität und Zukunftsfähigkeit relevant sind, auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Organisation ebenso wie auf sämtliche Partner in den Netzwerken, mit denen die Organisation in Beziehung steht. Neben den nach innen gerichteten Anpassungen geht es heute stets auch darum, belastbare Partnernetzwerke aufzubauen und zu pflegen, ohne die man nicht existieren kann.

Erfolgsfaktor Vorbereitung auf künftige Herausforderungen: Nach der Krise ist vor der Krise. Die Corona-Pandemie ist als aktueller Krisenverursacher leider nicht allein, vieles andere wird nur temporär medial in den Hintergrund gedrängt. Die Wahrscheinlichkeit, dass uns weitere Pandemien oder andere Herausforderungen heimsuchen werden, ist groß. Folglich ist es vernünftig, sich auch mit der Frage zu beschäftigen, wie wir uns darauf vorbereiten können. Die drei Bausteine einer aktiven Krisenprävention sind das akute Krisenmanagement, Krisenreview und das auf diesen ersten beiden Bausteinen aufbauende Krisenpräventionskonzept.

Schließlich sind verlässliche politische Rahmenbedingungen erforderlich. Zu jeder erfolgreichen Krisenbewältigung, insbesondere in Pandemiezeiten, gehören Klarheit und Verlässlichkeit im politischen Handeln. Im Hinblick auf Langfrist- und Spätfolgen zeichnen sich schon jetzt drei Entwicklungen ab, die im Rahmen einer vorausschauenden Politik sofortiges Handeln erfordern. Diese betreffen den touristischen Arbeitsmarkt, die Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus sowie Flexibilisierung und stetige Anpassung der Förderlandschaft.

### **Das hat die Corona-Krise mit den Betrieben gemacht**

Nicht nur auf der übergeordneten Landes- oder Destinationsebene spielt Resilienz in und außerhalb von Krisenzeiten eine Rolle. Aber was bedeutet Resilienz für touristische Betriebe? Wie ist es ihnen in und mit der Krise ergangen? Wie lief die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und innerhalb der Destination? Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren

für krisenresistente touristische Betriebe? Zwei Lockdowns und Einschränkungen bei Öffnungen haben das letzte Jahr geprägt und hatten Konsequenzen für alle Marktteilnehmenden: Nachfragerückgang, Umsatz- und Gewinneinbußen. Und in der Folge Liquiditätsengpässe. Den Befragungen zufolge ist im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe etwa jeder vierte Betrieb akut von einer Insolvenz bedroht, in der Freizeitwirtschaft sind es nur 5 von 100 Einrichtungen.

Und obwohl sich die Betriebe vorsorglich um Kredite bemüht und Investitionen geplant oder auch realisiert haben, kommen neben finanziellen Engpässen zwei weitere Herausforderungen auf sie zu: Mitarbeiterbindung/-gewinnung und Qualitätssicherung. Die Branche verliert stark an Attraktivität, sodass rund drei Viertel der Betriebe Mitarbeitende an andere Branchen verloren haben oder dies erwarten. Mindestens genauso schlimm: Knapp 48 Prozent der Betriebe in Westfalen-Lippe werden in den nächsten Jahren nicht mehr ausbilden. Das kann drastische Folgen für die gesamte Branche haben.

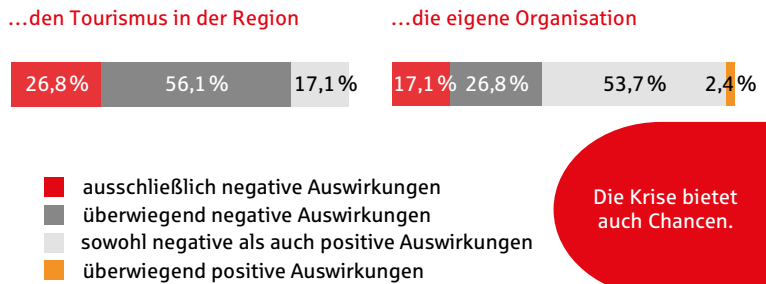
Eine weitere Folge der Corona-Pandemie ist die bei vielen Betrieben merklich geschrumpfte Eigenkapitaldecke. Kein Wunder, dass zwei von drei Betrieben im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe das nötige Budget für Investitionen fehlt. Da der Investitionsstau bereits seit Längerem besteht, ist es umso gravierender, dass knapp sechs von zehn Gastronomiebetrieben und sogar sieben von zehn Beherbergungsbetrieben angeben, in den nächsten Jahren voraussichtlich keine Investitionen tätigen zu können.



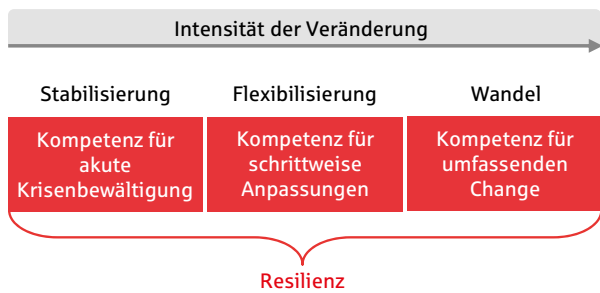
Die sieben Resilienzfaktoren

- Akzeptanz der aktuellen Situation
- Opferrolle verlassen
- Verantwortung übernehmen
- Optimismus**
- Lösungsorientierung
- Netzwerke organisieren
- Zukunftsplanung step by step

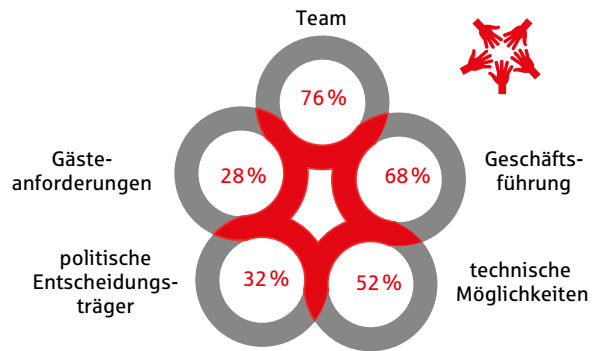
Auswirkung der aktuellen Situation auf ...



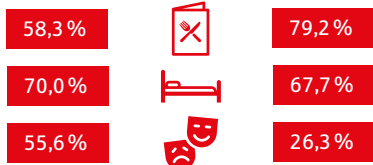
Resilienz ist das Ergebnis von drei Kompetenzen



Wer sind die treibenden Kräfte bei Veränderungen? (Top 5, Mehrfachnennungen)



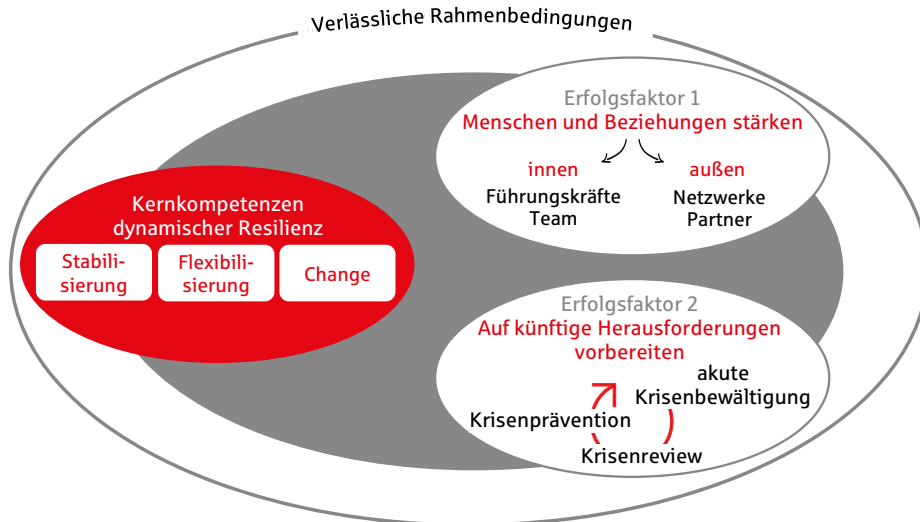
Durch die Krise wandern Fachkräfte in andere Branchen ab.



Durch die Corona-Krise werde ich auf absehbare Zeit keine neuen Investitionen tätigen können.

Die betrieblichen Erfolgsfaktoren in Krisensituationen

- 1 Optimismus
- 2 Kennzahlenkenntnis
- 3 Veränderungsprozesse
- 4 Mitarbeiterbindung
- 5 Vernetzung
- 6 Rahmenbedingungen



Quelle: dwif 2021, Daten Primärerhebungen bei westfälisch-lippischen Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben sowie DMOs (Dezember 2020 bis Februar 2021)

## **Die Krise als Chance nutzen und daraus lernen**

Doch wie sollte man als Betrieb mit einer Krise umgehen? DAS Instrument zur Krisensteuerung gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss für sich individuelle Strategien und Maßnahmen entwickeln, um herausfordernden Situationen erfolgreich zu begegnen. Grundvoraussetzung ist, das Ziel zu kennen: Welche Strategie verfolge ich? Wo sehe ich meinen Betrieb in x Jahren und wie führe ich ihn dahin? Das kostet Ressourcen, Geld und Zeit. Ziel ist es, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern eine neue Stärke, Selbstbewusstsein und Erfahrung aufzubauen, um künftige Krisen (besser) zu meistern. Damit Betriebe schnellstmöglich wieder auf Erfolgskurs kommen, wurden im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers die zentralen Erfolgsfaktoren abgeleitet.

### **Sechs Erfolgsfaktoren für resiliente Betriebe**

Erfolgsfaktor Optimismus: Die Grundlage für jeden Erfolg sind einzigartige Ideen und gute Strategien. Und die entstehen durch positives und vor allem konstruktives Denken. Die Betriebsbefragungen verdeutlichen, dass selbst im März 2021 – mitten im zweiten Lockdown – mehr als jeder Zweite die Krise als Chance für positive Veränderungen wahrgenommen hat.

Erfolgsfaktor Kennzahlenkenntnis: Je besser die Führungskräfte den eigenen Betrieb und die Kennzahlen kennen, desto aktiver und flexibler können sie diesen steuern. Und nur so wird ersichtlich, wo bei Problemen zielgerichtet angesetzt werden kann. Dabei helfen zahlreiche Instrumente, wie zum Beispiel ein Kennzahlenmonitoring mit Früh- und Spätindikatoren, Zero-Base-Budgeting oder ein Business Continuity Management. Wichtig ist die regelmäßige Anwendung der Instrumente, da sich der Markt und mit ihm Trends, Chancen und Risiken permanent wandeln.

Erfolgsfaktor Veränderungsprozesse: Die Betriebsschließungen während der Lockdowns haben Unternehmen zwangsweise jede Menge freie Zeit verschafft. Viele Betriebe im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe haben die Krise genutzt, um dauerhafte Änderungen im Betriebsablauf, also einen umfassenden Change-Prozess, anzustoßen. Die richtigen Themen sind ein zentraler Aspekt.

Neben Hygienekonzepten standen Kosteneinsparungen und digitale Angebote weit oben auf der Agenda gastgewerblicher Betriebe.

Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung: Hier gilt es, mit dem Team in Kontakt zu bleiben. Transparenz und Ehrlichkeit sind die wichtigsten Aspekte. Schrittweise können weitere Anpassungen vorgenommen werden. Alle sollten darauf abzielen sollten, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und als Teil eines Teams sehen, zum Beispiel mithilfe von Feedback- und Entwicklungsgesprächen oder (virtuellen) Team-Events.

Erfolgsfaktor Vernetzung: Nicht jede Hürde kann allein genommen werden, in vielen Fällen ist das auch gar nicht sinnvoll. Je komplexer die Aufgaben und Themen, desto wichtiger und notwendiger ist der Austausch untereinander. Das kann Hilfe von außen sein, also aus dem „System Tourismus“, zum anderen geht es aber auch um die Vernetzung der Betriebe untereinander. Von einem Austausch profitieren alle gleichermaßen und noch dazu die Destination als Ganzes und damit auch der Gast.

Erfolgsfaktor Rahmenbedingungen: Die Politik ist gefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Nicht nur kurzfristig, damit die Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft wieder ihrem Geschäft nachgehen können, sondern auch mit Blick auf die zu erwartenden mittelfristigen Auswirkungen. Wichtig ist, dass sich die Branche organisiert, auf Dauer eine starke Lobby bildet und mit einer Stimme ihre Interessen gegenüber der Politik vertritt. Aktuelle Zahlen helfen dabei, aufzuzeigen, welche immense wirtschaftliche Bedeutung der Tourismus hat.

Fazit: Die Steigerung der Widerstandsfähigkeit von Betrieben, die Resilienz, ist also ein Thema, das von der Basis, von den Betrieben kommen kann und muss. Das gelingt, wenn jedes Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten – und vielleicht sogar darüber hinaus – die oben beschriebenen Erfolgsfaktoren schrittweise umsetzt. Denn ein „Weiter so wie vorher“ beziehungsweise ein „Zurück in die Vor-Corona-Zeit“ wird es aller Voraussicht nach in vielen Marktsegmenten nicht geben.





# I EINFÜHRUNG

Der Sparkassenverband Westfalen-Lippe veröffentlicht das Sparkassen-Tourismusbarometer seit 2013. Wissenschaftlich betreut und erarbeitet wird es von der dwif-Consulting GmbH.

## Ziel

Das Sparkassen-Tourismusbarometer<sup>1</sup> dient der kontinuierlichen, problemorientierten Beobachtung der Tourismusentwicklung in Westfalen-Lippe und seinen Regionen. Es wird ebenfalls in Ostdeutschland, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und im Saarland für die Marktforschung genutzt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer macht den Nutzer auf Potenziale und Risiken sowie auf wichtige strukturelle Veränderungen der Tourismusentwicklung aufmerksam. Insofern fungiert es auch als Frühwarnsystem, indem es rechtzeitig auf mögliche problematische Entwicklungen hinweist und Handlungsfelder identifiziert. Das kontinuierliche Monitoring ermöglicht den zeitlichen, regionalen und sektoralen Vergleich. Letztlich unterstützt das Sparkassen-Tourismusbarometer Verantwortliche bei Entscheidungen zur Infrastrukturentwicklung und im Marketing.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer ...

- ermöglicht durch den Einsatz eines jährlich gleichbleibenden Kennzahlensystems strukturelle, (über)regionale Vergleiche und Einschätzungen zur Angebots- und Nachfrageentwicklung des Tourismus.
- schließt Informationslücken der amtlichen Tourismusstatistik.
- bietet als einziges Marktforschungsinstrument Informationen zum Markterfolg unterschiedlicher touristischer Einrichtungen aus der Freizeitwirtschaft.
- analysiert die aktuelle wirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen – natürlich anonymisiert.
- gibt einen Überblick über das aktuelle Qualitätsniveau der Betriebe in Westfalen-Lippe.
- stellt jährlich wechselnd aktuelle Branchenthemen in den Mittelpunkt, die der Beirat<sup>2</sup> festlegt.

Das Sparkassen-Tourismusbarometer 2021 befasst sich mit dem Thema „Resilienz im Tourismus: Destinationen und Betriebe aktiv steuern – nicht nur in Krisensituationen“.

Abb. 1: Module des Sparkassen-Tourismusbarometers

Tourismus im Wettbewerbsvergleich	Wirtschaftliche Lage der Betriebe	Aktuelles Branchenthema 2021
Länder und Regionen	Freizeit- und Kultureinrichtungen	Resilienz im Tourismus: Destinationen und Betriebe aktiv steuern – nicht nur in Krisensituationen
Betriebstypen	Wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes	
Destinationstypen	Qualität der Betriebe	
Expertenmeinungen (Stimmungsbarometer)		
Fokus Benchmarking	Fokus Betriebswirtschaft	Fokus Nutzerwünsche

Quelle: dwif 2021

<sup>1</sup> [www.s-tourismusbarometer-wl.eu](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu), [www.sparkassen-tourismusbarometer.de](http://www.sparkassen-tourismusbarometer.de)

<sup>2</sup> Verzeichnis der Beiratsmitglieder, siehe S. 95





# II WESTFALEN-LIPPE-TOURISMUS IM WETTBEWERBSVERGLEICH

## 1 Reiseverhalten in Pandemiezeiten

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

Was sich hingegen schon jetzt deutlich zeigt: Die Menschen vermissen das Reisen und haben trotz der Corona-Pandemie Lust auf Freizeitaktivitäten und Urlaub. Viele haben sogar gerade wegen der andauernden Einschränkungen das Bedürfnis, aus dieser Situation auszubrechen, Neues zu erleben oder die positiven Effekte einer Urlaubsreise auf Fitness, Gesundheit und Widerstandskraft zu nutzen. Ganz oben auf der Wunschliste für „die Zeit nach Corona“ stehen – neben dem Treffen von Freunden und Verwandten – Gastronomie- und Veranstaltungsbesuche sowie Urlaube im In- und Ausland. Wenn die Pandemie überstanden ist, möchte rund ein Drittel zumindest vorübergehend oder dauerhaft mehr reisen als zuvor. Knapp die Hälfte der Bevölkerung in Deutschland plant bereits für 2021 eine oder mehrere Reisen, obwohl die Gesamtlage noch unsicher und das Angebot vielfach nicht verfügbar ist. Nur bei Wenigen bremst die eigene wirtschaftliche Situation, sei es aufgrund von Kurzarbeit oder Verlust des Arbeitsplatzes, die aufgestaute Reiselust. Zudem haben Konsumverzicht und generelle Vorsicht die Sparquote auf ein Allzeithoch steigen lassen, weshalb die Urlaubspläne nicht am Reisebudget scheitern. Doch solange Reisebeschränkungen bestehen und das Angebot auch im Inland nicht oder nur begrenzt verfügbar ist, bleibt die touristische Nachfrage sehr gering. Eine wichtige Voraussetzung für das Reisen in Zeiten der Pandemie stellt auch das Sicherheitsempfinden dar. Daher werden die Nachfrager auch in den nächsten Jahren hohen Wert auf das Einhalten von Hygienestandards und auf die

Qualität der medizinischen Versorgung am Urlaubsort legen.<sup>3</sup>

---

Reiselust und Reisebudget sind größtenteils weiter vorhanden.

---

Der erste Lockdown hat gezeigt, dass sich die Tagesreisen nach Aufhebung der Einschränkungen besonders schnell regenerieren. Allerdings hat sich das Aktivitätenspektrum verlagert. Während naturnahe Aktivitäten gefragt waren, gingen Besuche von Gastronomie, Sehenswürdigkeiten/Attraktionen und Veranstaltungen massiv zurück. Laut einer Sondererhebung im Rahmen des dwif-Tagesreisenmonitors plant mehr als ein Drittel der Befragten für die Zeit nach der akuten Pandemiesituation mit all ihren Auflagen, zunächst (deutlich) häufiger Tagesreisen zu unternehmen als vor der Pandemie. Anfangs werden vor allem Verwandten-, Bekannten- und Gastronomiebesuche hoch im Kurs stehen. Fast 30 Prozent der Nachfrager gehen zudem von höheren Ausgaben für ihre Tagesreisen aus.<sup>4</sup>

Auffallend ist, dass der Informationsbedarf vor der Reise zugenommen hat, wobei es sich überwiegend um verlässliche pandemiespezifische Fakten handelt. Deshalb sollte stets transparent und tagesaktuell kommuniziert werden, welche Angebotsbestandteile nur eingeschränkt oder gar nicht verfügbar sind und wie die Hygienevorgaben bei der Anreise und vor Ort aussehen. Mit festen Buchungen halten sich viele Menschen noch zurück, solange unklar ist, unter welchen Voraussetzungen Reisen überhaupt möglich sind. Konkrete Planungen, die Auswahl des Reiseziels und die Reservierungen erfolgen vermehrt kurzfristig und oft unter dem Vorbehalt etwaiger Planänderungen. Spontane Buchungsmöglichkeiten sind somit genauso wichtig wie kostenfreie Umbuchungs- und Stornierungsmöglichkeiten. Drei Aspekte, die voraussichtlich auch in den kommenden drei bis fünf Jahren für mehr als 70 Prozent der Reisenden (sehr) wichtig bleiben werden.<sup>5</sup>

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

4 dwif-Tagesreisenmonitor 2021, Befragungszeitraum: Dezember 2020 bis Januar 2021

5 ADAC



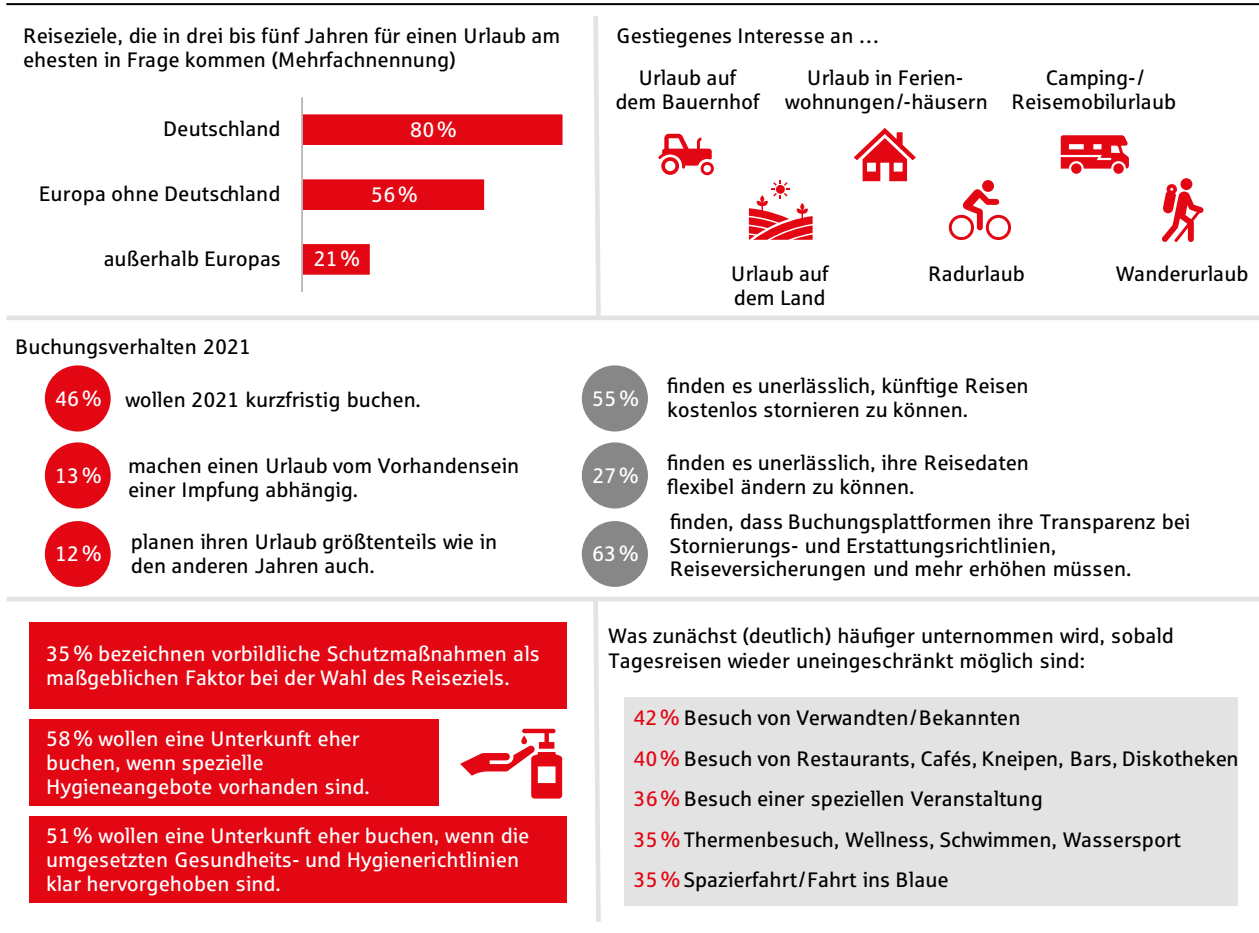
**Wahl der Reiseziele langfristig eher stabil; Rahmenbedingungen als wichtiger Einflussfaktor**

Die Nachfrager wählen derzeit bevorzugt Nahziele aus, weil diese nicht nur eine vergleichsweise vertraute Umgebung bieten, sondern auch schnell und mit dem eigenen Pkw erreichbar sind. Potenziell infektiöse Kontakte in Bus, Bahn oder Flugzeug werden dadurch vermieden. Die Anreise mit dem eigenen Pkw ermöglicht es darüber hinaus, die Reisepläne gegebenenfalls kurzfristig zu ändern und bei Bedarf vorzeitig abzureisen. Neben Fernreisen werden auch Menschenansammlungen und Großstädte gemieden, wenngleich die Diskussionen im März 2021 gezeigt haben, dass auch klassische Pauschalreiseziele wie die Balearen schnell wieder an Fahrt aufnehmen und die Nachfrager in einigen Bereichen zum bekannten Reiseverhalten zurückkehren werden, sobald die Corona-Maßnahmen aufgehoben sind. Generell gilt jedoch: Ziele mit einem starken Naturfokus sowie Aktivitäten im Freien haben in der Pandemie deutlich an Attraktivität gewonnen. Dahinter steht der Wunsch nach Abstand und Sicherheit, der sich auch in der

Nachfrage nach möglichst autarken Unterkunftsformen wie Ferienwohnungen, Ferienhäusern, Urlaub auf den Bauernhof sowie Camping und Reisemobilen widerspiegelt.

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

**Abb. 2: Änderungen im Reiseverhalten**



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

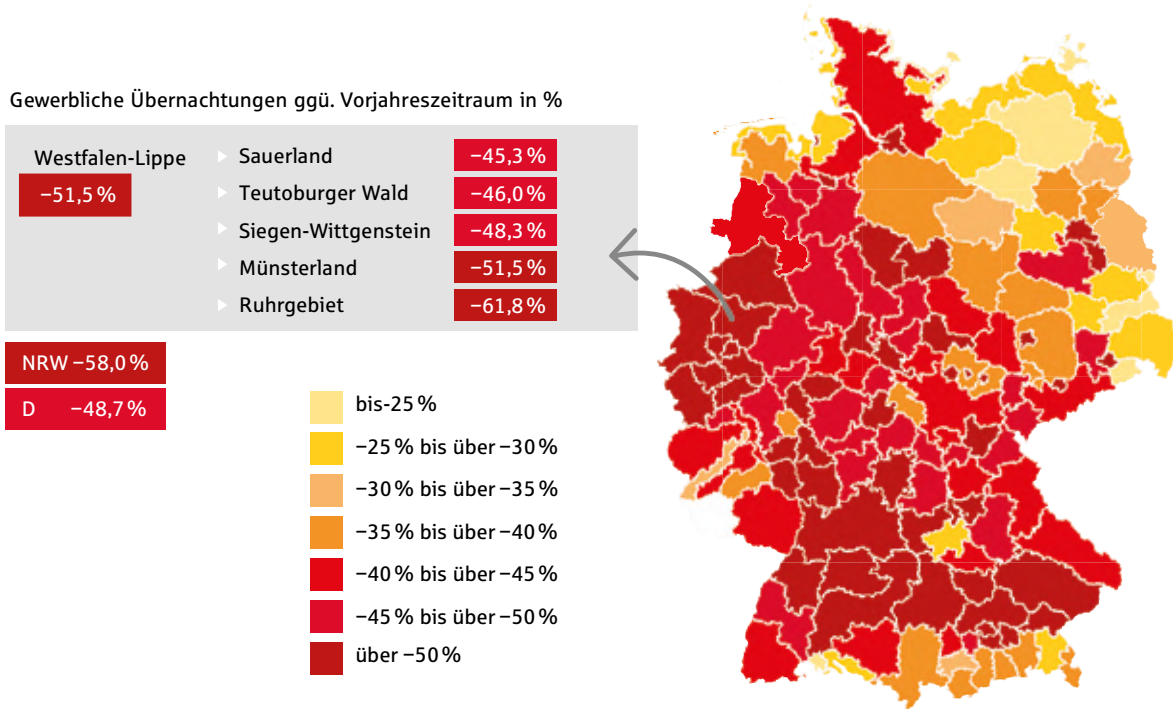
## 2 Touristische Nachfrage

Die Bilanz des Kalenderjahres 2020: Westfalen-Lippe verzeichnete laut amtlicher Tourismusstatistik 10,7 Millionen Übernachtungen weniger als im Vorjahr. Das bedeutet ein Minus von 39,8 Prozent. Vor allem bei den Incoming-Gästen gab es aufgrund der internationalen Reisebeschränkungen deutliche Rückgänge (-53,8 Prozent). Unter den einzelnen Regionen in Westfalen-Lippe sind keine Krisengewinner, sondern lediglich unterschiedlich stark betroffene Destinationen. Die Unterschiede hängen mit den jeweiligen Anteilen privat und geschäftlich motivierter Reisen, der Bedeutung des Incoming-Tourismus, dem Destinationstyp und der Angebotsstruktur zusammen. So wirken ein hoher Anteil an Gästen aus dem eigenen Land

sowie autarke Unterkunftsformen wie Campingplätze und Ferienhäuser derzeit als Stabilisierungsfaktoren. Die Bilanz nach einem Jahr Pandemie macht die nachfrageseitigen Tourismuseffekte in Deutschland und Westfalen-Lippe also besonders deutlich: Auf einen Blick sind die Unterschiede zwischen Feriendestinationen und Geschäftsreisezielen, zwischen Destinationen mit viel Freiraum und Städten zu erkennen. Und selbst innerhalb der Destinationen in Westfalen-Lippe gibt es teils große Diskrepanzen von Ort zu Ort, von Betrieb zu Betrieb. Die folgenden Betrachtungen der fünf Reiseregionen liefern einen ersten Überblick.

► Abb. 3

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



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen

Nachdem die Übernachtungszahlen in den vergangenen Jahren stetig angestiegen sind und das **Ruhrgebiet** 2019 sogar mit dem besten Ergebnis seit 2010 auftrumpfen konnte, hat die Corona-Pandemie diese erfreuliche Entwicklung jäh gestoppt. Insgesamt beklagt die noch junge Tourismusdestination Rückgänge bei den Übernachtungszahlen von rund 50 Prozent und ist damit innerhalb nur eines Jahres vom Gewinner zum Verlierer im Destinationsvergleich geworden. Grund dafür ist vor allem die städtetouristische Prägung des Ruhrgebietes, die eine hohe Abhängigkeit vom Erlebnisfaktor auf engem Raum (Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen, Shopping) sowie von dem MICE-Segment und dem Incoming-Tourismus nach sich zieht. Das Fernbleiben zahlreicher Incoming-Gäste (-65,5 Prozent) machte sich insbesondere bei den Top-Märkten wie Großbritannien (-71,8 Prozent) und den USA (-79,4) bemerkbar. Hinzu kam eine vergleichsweise schwache Erholungsphase nach dem ersten Lockdown

(Juli bis Oktober 2020 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum: -43,1 Prozent). Entlang der Ruhr hat der Tourismus folglich noch mehr unter der Corona-Krise gelitten als in den anderen Reise-regionen Westfalen-Lippes. Umso richtiger und wichtiger ist es, dass die Tourismusakteure verstärkt das verbindende Element aus Stadt-erlebnis und Outdoor-Aktivitäten, zum Beispiel über den Radtourismus, suchen. Zudem helfen digitale Lösungen bei der Besucherlenkung. Vorsichtig optimistisch stimmen auch die Reise-planungen der Deutschen, die für 2021 verstärkt Städtereisen ins Auge fassen, weil sie Sehnsucht nach urbanem Trubel und gemeinsamen Erlebnissen haben.

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



Dass auch der **Teutoburger Wald** den Schwung von 2019 nicht über das Jahr 2020 halten konnte, verwundert angesichts der Pandemie nicht. Dennoch fällt die Bilanz bei den Übernachtungen (-35,4 Prozent) im Regionenvergleich etwas weniger dramatisch aus. Das liegt zum einen an der geringeren Bedeutung des Incoming-Geschäfts in der Region, sodass sich die einbrechende Nachfrage aus dem Ausland (-56,1 Prozent) deutlich weniger auf die Gesamtbilanz auswirkte. Zudem waren die Verluste im Teutoburger Wald in der Phase zwischen dem ersten und dem zweiten Lockdown vergleichsweise moderat (Juli bis Oktober im Vergleich zum Vorjahreszeitraum: -22,7 Prozent). Mit dem Thema Wandern als Top-Outdoor-Aktivität und einer starken Binnennachfrage hat der Teutoburger Wald gute Chancen, in der Wiederaufbauphase 2021 bei den Gästen zu punkten.

Im Regionenvergleich hatte das **Münsterland** mit durchschnittlichen Übernachtungsrückgängen zu kämpfen (-40,2 Prozent). Neben den starken Verlusten im Incoming-Geschäft (-46,9 Prozent) kam im Inlandsmarkt ein Minus in Höhe von -39,4 Prozent hinzu. Allerdings entwickelten sich die Top-Incoming-Märkte im Münsterland heterogen. Der stark durch privat motivierte Übernachtungsreisen geprägte und mit Abstand wichtigste Quellmarkt Niederlande (-52,6 Prozent) brach regelrecht ein, während aus den beiden Top-Märkten Polen (-6,9 Prozent) und Rumänien (-12,7 Prozent) immerhin noch viele Saisonkräfte in die Region kamen. Die beliebte Raddestination Münsterland setzt auch auf Erlebnisangebote mit Picknick und Co. an der frischen Luft, was bei Tages- wie Übernachtungsgästen in dieser unsicheren Pandemiezeit gut ankommt und Potenzial für den Neustart bietet.

Das **Sauerland** kam 2020 mit einem im Regionenvergleich glimpflichen Minus von 34,3 Prozent davon. Hierzu tragen – trotz des hohen Incoming-Anteils am Gesamtvolumen – unter anderem relativ geringe Rückgänge im Incoming-Markt (-44,9 Prozent) bei. Grund dafür sind die Reisenden aus den Nachbarländern Niederlande und Belgien, die mehr als 80 Prozent der ausländischen Übernachtungen ausmachen. Die besondere Abhängigkeit von diesen beiden Märkten – im Jahr 2019 noch als Herausforderung beschrieben – erwies sich 2020 dank der zeitweise weniger strikten Reisebeschränkungen zwischen den beiden Ländern und Deutschland als Positivfaktor. Darüber hinaus kamen der Region in der Phase zwischen erstem und zweitem Lockdown der hohe Übernachtungsanteil im Segment Ferienwohnungen/-häuser sowie die von Natur-/Outdoor-Aktivitäten geprägte Ausrichtung der Destination zugute. So ging die Zahl der Übernachtungen im Zeitraum Juli bis Oktober 2020 gegenüber dem Vorjahreszeitraum nur um 9,7 Prozent zurück; im September lag sie fast auf Vorjahresniveau (Rückgang gegenüber September 2019: -4,6 Prozent). Bereits vor der Coronapandemie haben sich das Sauerland und Siegen-Wittgenstein in einer gemeinsamen Positionierung als „inspirierende Outdoorregion“ dem Credo „Draußen zu Hause“ verschrieben. Eine Profilierung, von der die Destinationen in der Krisenzeit verstärkt profitieren. Ein weiteres Beispiel für zukunftsweisende interregionale Zusammenarbeit ist die Kooperation zwischen #sauerlandcalling und #MeinRuhrgebiet.

### Neu: Digitaler NRW-Reiseführer

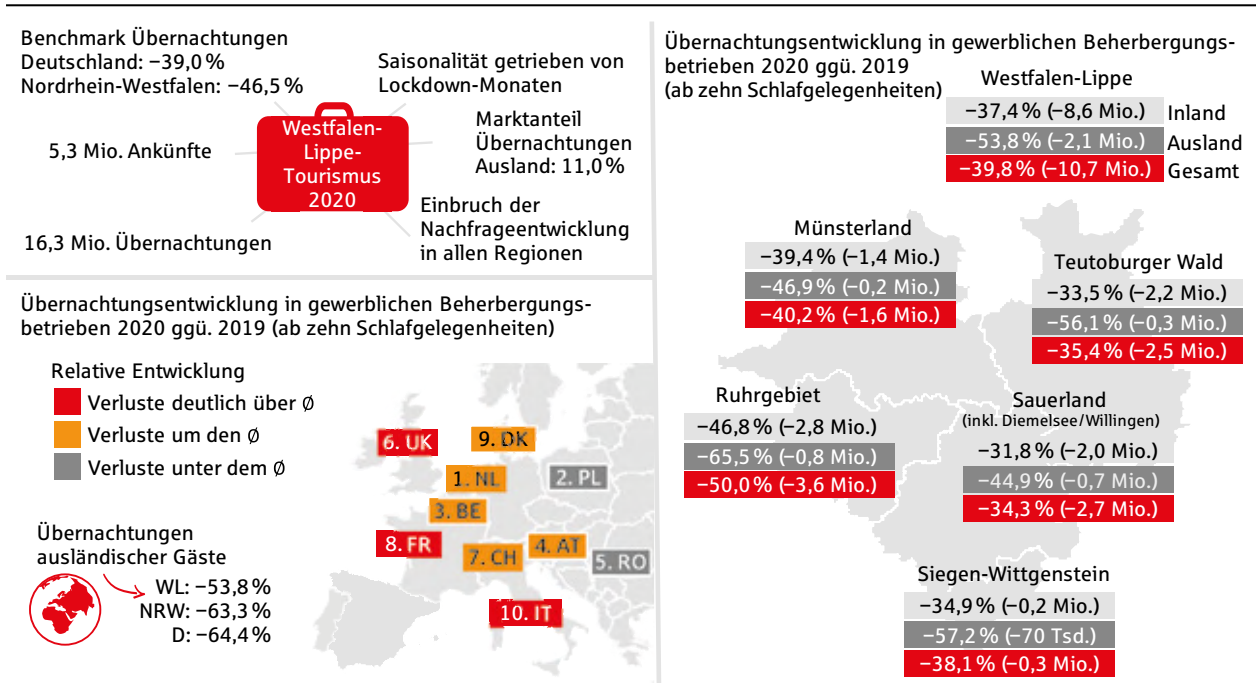
Unter dem Titel „DeinNRW“ ist im März 2021 der erste digitale Reiseführer für ganz NRW an den Start gegangen. Als landesweite Progressive Web App (PWA) begleitet das Tool Gäste auf ihrer Reise durch Nordrhein-Westfalen und versorgt sie mit aktuellen Daten aus der Umgebung. Der neue Data Hub NRW bildet die Basis für die App. Dieser bündelt frei und kostenlos nutzbare Datensätze mit Öffnungszeiten, Beschreibungen, Adress- und Kontaktdaten oder Sehenswürdigkeiten.<sup>6</sup>

**Siegen-Wittgenstein**, die in puncto Fläche und Nachfragevolumen kleinste Reiseregion in Westfalen-Lippe, verzeichnete 2020 einen im Vergleich der Regionen durchschnittlichen Übernachtungsrückgang von 38,1 Prozent. Mit leichten Rückgängen war schon das Jahr 2019 zu Ende gegangen; und auch nach der ersten Lockdown-Phase konnte die Region kaum durchatmen (Juli bis Oktober 2020 im Vergleich

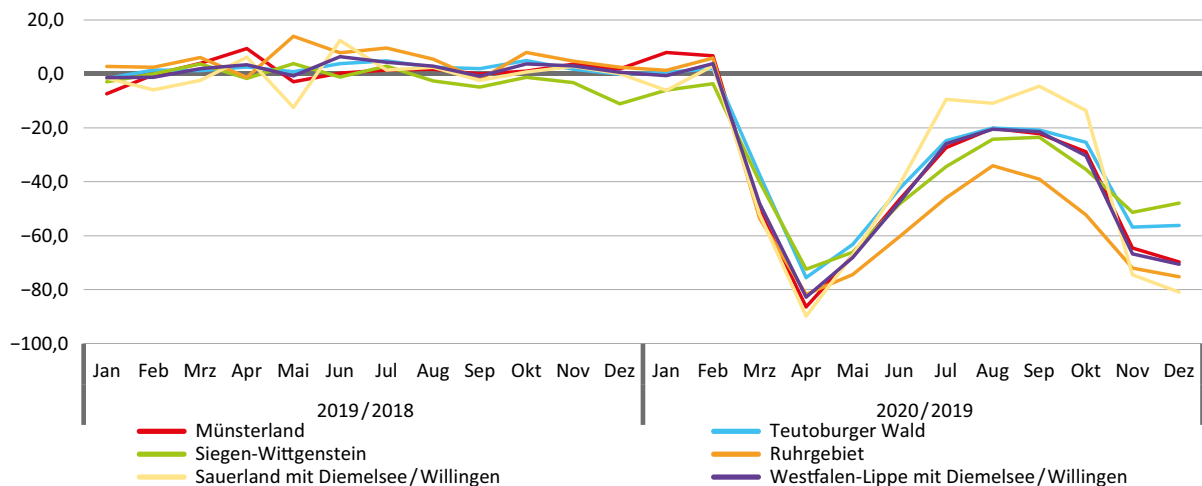
zum Vorjahreszeitraum: -29,4 Prozent). Hier macht sich unter anderem der hohe Anteil an Übernachtungen in Vorsorge- und Reha-Kliniken bemerkbar. Der sich abzeichnende Negativtrend der Vorjahre wurde durch die Pandemie (ausgefallene Operationen, Aufnahme-stopp in Reha-Einrichtungen etc.) nochmals verstärkt.

► Abb. 4, Onlineband I Übersicht 3

**Abb. 4: Touristische Nachfrage in Westfalen-Lippe**



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



Quelle: dwif-Tagesreisenmonitor 2021, Daten: Januar bis Dezember 2020

### 3 Tagesreisen

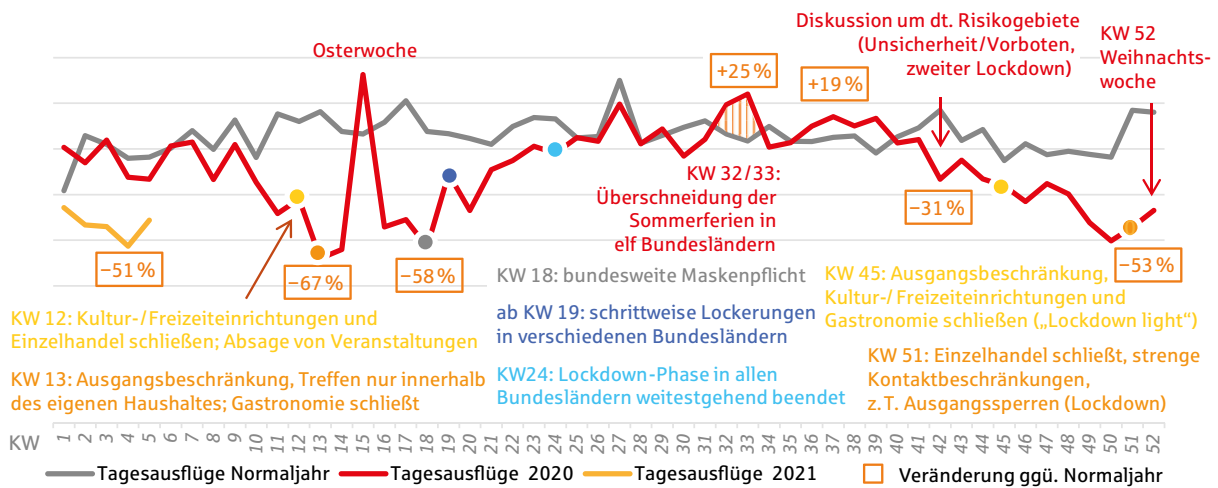
Die Corona-Krise hat den Übernachtungs-tourismus phasenweise fast komplett zum Erliegen gebracht und die Strukturen durcheinandergewirbelt. Das gilt auch für den Tages-tourismus – ein milliardenschweres Standbein im Deutschlandtourismus, das in praktisch allen Destinationen für eine kontinuierliche Auslastung vieler Tourismus- und Freizeitbetriebe über das gesamte Jahr hinweg sorgt. 2020 wurden rund 19 Prozent weniger Tagesreisen in Deutschland unternommen als in einem Normaljahr. Der Tagestourismus weist somit geringere Verluste auf als der Übernachtungstourismus (-39 Prozent).

In den Lockdown-Phasen zwischen den Kalenderwochen 12/2020 und 19/2020 sowie ab der Kalenderwoche 51/2020 zeigen sich zeitweise Verluste von bis zu 67 Prozent des gewöhnlichen Tagesreisevolumens. Aber: Tagesreisen waren nie auf dem Nullpunkt und mit ersten Lockerungen zeigt sich bei vielen Ausflugsmotiven eine schnelle Regeneration. Im Sommer wurden in Deutschland die Werte der vergangenen Jahre sogar teils übertroffen (Kalenderwoche 32/2020 und 33/2020). Neben der generellen „Ausflugs-Lust“ nach den Einschränkungen im Frühjahr/Frühsummer haben sicherlich auch die Sommerferien und die damit verbundenen zusätzlichen Tagesreiseaktivitäten „daheim-gebliebener Urlauber“ zu dieser Entwicklung beigetragen. ► Abb. 5

#### Outdoor-Aktivitäten im Trend – einzige Alternative im Lockdown

**Abb. 5: Ergebnisse des dwif-Tagesreisenmonitors 2020**

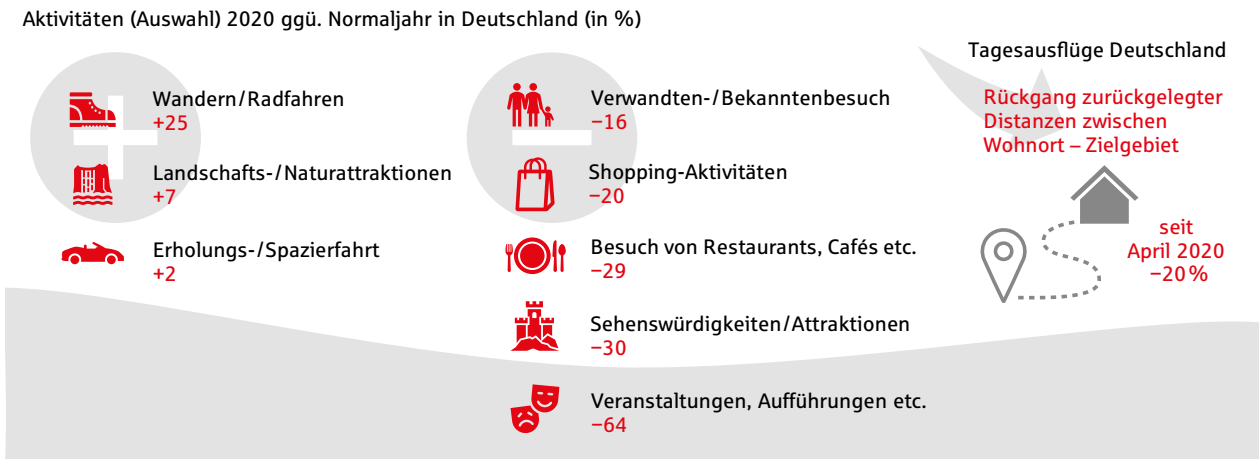
Tagesreisen-EKG 2020 – Niveau der privaten Tagesausflüge pro Kopf nach Kalenderwochen in Deutschland



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt



Abb. 5: (Fortsetzung)



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt

Das Aktivitätenspektrum hat sich jedoch viel stärker verändert als das Volumen. Bedingt durch allgemeine Einschränkungen wie Besucherbegrenzungen, Schließungen von Attraktionen/Sehenswürdigkeiten, gastronomischen Einrichtungen oder Veranstaltungsabsagen lassen sich 2020 (zwangsweise) Veränderungen bei den Aktivitäten erkennen: eine Verlagerung auf „naturnahe Aktivitäten“ und massive Rückgänge bei Besuchen von Gastronomie, Sehenswürdigkeiten/Attraktionen oder Veranstaltungen. Auch die Ausgaben der Tagesreisenden haben sich durch die veränderten Tagesausflugsaktivitäten reduziert. Viele Ausgaben (zum Beispiel in Einzelhandel, Gastronomie oder Freizeiteinrichtungen)

konnten aufgrund der Einschränkungen schlichtweg nicht getätigt werden. Die Reduzierung der Wertschöpfung aus dem Tages-tourismus trifft die Branche somit deutlich stärker als die bloße Volumenreduktion.

Alles in allem sind die Rahmenbedingungen der Tagesausflüge wie Aktivitätenspektrum oder Ausgaben trotz der hohen Regenerationsgeschwindigkeit des Tagestourismus in den Re-Start-Phasen noch alles andere als „normal“ und einzelne Bereiche wie Freizeitwirtschaft oder Veranstaltungswesen haben auch nach Ende des Lockdowns noch mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie zu kämpfen.

#### Die Perspektiven, wenn der Re-Start 2021 läuft ...

Für die ersten Wochen nach dem zu erwartenden zweiten schrittweisen Re-Start im Frühsommer 2021 ist aus den Erfahrungen des Vorjahres mit folgenden Entwicklungen im Segment der Tagesreisen zu rechnen:

- Outdoor-Aktivitäten während der Lockdowns häufig einzige Möglichkeit für Ausflüge; in der ersten Re-Start-Phase bzw. so lange überdurchschnittlich stark, wie Restriktionen wirken
- Gastronomie mit schneller Regenerationsphase, in den ersten Wochen leichte Überkompensation
- Shopping mit schneller Regeneration und ggf. Überkompensation über höhere Wertschöpfungseffekte
- Sehenswürdigkeiten/Kulturangebote mit langsamer Regeneration; keine Überkompensation, da Besucherbeschränkungen weiterhin bestehen werden
- Veranstaltungen auch nach dem Re-Start noch über Monate hinweg weit unterdurchschnittlich (zum Beispiel durch Beschränkungen, Vorlauf für Planungen)

## 4 Touristisches Angebot

Auch das touristische Angebot in Westfalen-Lippe war 2020 geprägt von den Auswirkungen der Corona-Pandemie. Die Beherbergungsverbote für Privatreisende während der beiden Lockdowns sowie Nachfragerückgänge und Kapazitätsbeschränkungen in der Erholungsphase führten im Beherbergungsgewerbe zu einem Rückgang der verfügbaren Beherbergungskapazitäten (Stand: Juli 2020) um –6,0 Prozent. Demzufolge sind einige Anbietende selbst im Sommer 2020 nicht wieder an den Markt gegangen, obwohl es die Rahmenbedingungen erlaubt hätten. Von Kapazitätsrückgängen besonders betroffen waren die Kategorien Gruppenunterkünfte (Jugendherbergen, Erholungs-, Ferien-, Schulungsheime) und Hotellerie. Einzige Ausnahme in Westfalen-Lippe ist der Ferienwohnungsmarkt; er hat 2020 insgesamt keine Kapazitäten eingebüßt. ► Abb. 6, Onlineband I Übersicht 2

Im **Teutoburger Wald** wurden in allen Beherbergungssegmenten Kapazitäten abgebaut (insgesamt –5,4 Prozent). Von dieser Entwicklung waren vor allem Gruppenunterkünfte (–14,8 Prozent) betroffen, aber anders als in den übrigen Regionen auch der Ferienwohnungsmarkt (–6,1 Prozent) und Campingplätze (–3,8 Prozent); all diese Segmente hatten 2019 noch mit anziehender Investitionstätigkeit gepunktet.

In **Siegen-Wittgenstein** hat die Corona-Pandemie die angebotsseitige Marktkonsolidierung der vergangenen Jahre verstärkt (–14,0 Prozent). Besonders betroffen waren die Gruppenunterkünfte (–28,9 Prozent) sowie die Hotellerie (–9,8 Prozent), zwei Betriebstypen, bei denen sich bereits im Vorjahr eine Marktsättigung abgezeichnet hatte. Die für die Region bedeutsamen Vorsorge- und Rehakliniken, die 2019 noch ihr Angebot ausbauten, reduzierten ihr Bettenangebot ebenfalls (–15,6 Prozent). Allerdings ist anzunehmen, dass diese Effekte nur temporär wirken, weil Betriebe geschlossen hatten oder nicht ihre gesamten Kapazitäten angeboten haben.

Das **Sauerland** hat dank einer Umstrukturierung nur geringfügige Kapazitätsrückgänge zu verzeichnen. Zwar wurden auch hier bei Hotellerie und Gruppenunterkünften weniger Schlafgelegenheiten angeboten, allerdings bauten die im Sauerland wichtigen Segmente Ferienwohnungen (+2,2 Prozent) und Camping (+1,6 Prozent) ihr Angebot trotz der unsicheren Marktlage aus. Die Kliniken in der Region zeigten sich nach den Rückgängen in den vergangenen Jahren im Corona-Jahr 2020 stabil.

Nach Jahren mit hoher Marktdynamik wurden 2020 auch im **Ruhrgebiet** zahlreiche Kapazitäten (temporär) vom Markt genommen (–7,9 Prozent). Besonders hart getroffen hat es die für die städtetouristisch geprägte Destination relevanten Segmente Hotellerie (–7,6 Prozent; hierunter vor allem Hotels garnis) und Gruppenunterkünfte (–18,6 Prozent). Die Campingplätze im Ruhrgebiet haben auf die veränderte Nachfragesituation reagiert und zusätzliche Kapazitäten geschaffen (+4,2 Prozent).

Auch im **Münsterland** sorgte die Corona-Pandemie vorerst für ein Ende der Investitionstätigkeit in den zurückliegenden Jahren. Besonders betroffen waren die beiden Treiber des bisherigen Kapazitätsausbaus, also Gruppenunterkünfte (–5,6 Prozent) und Campingtourismus (–10,9 Prozent). Aber auch die Hotellerie (–3,7 Prozent) hat Betten verloren. Der Ferienwohnungsmarkt hingegen zeigt sich wie in Westfalen-Lippe insgesamt stabil.

---

### Balanceakt: Marktberreinigung versus Angebotsverknappung

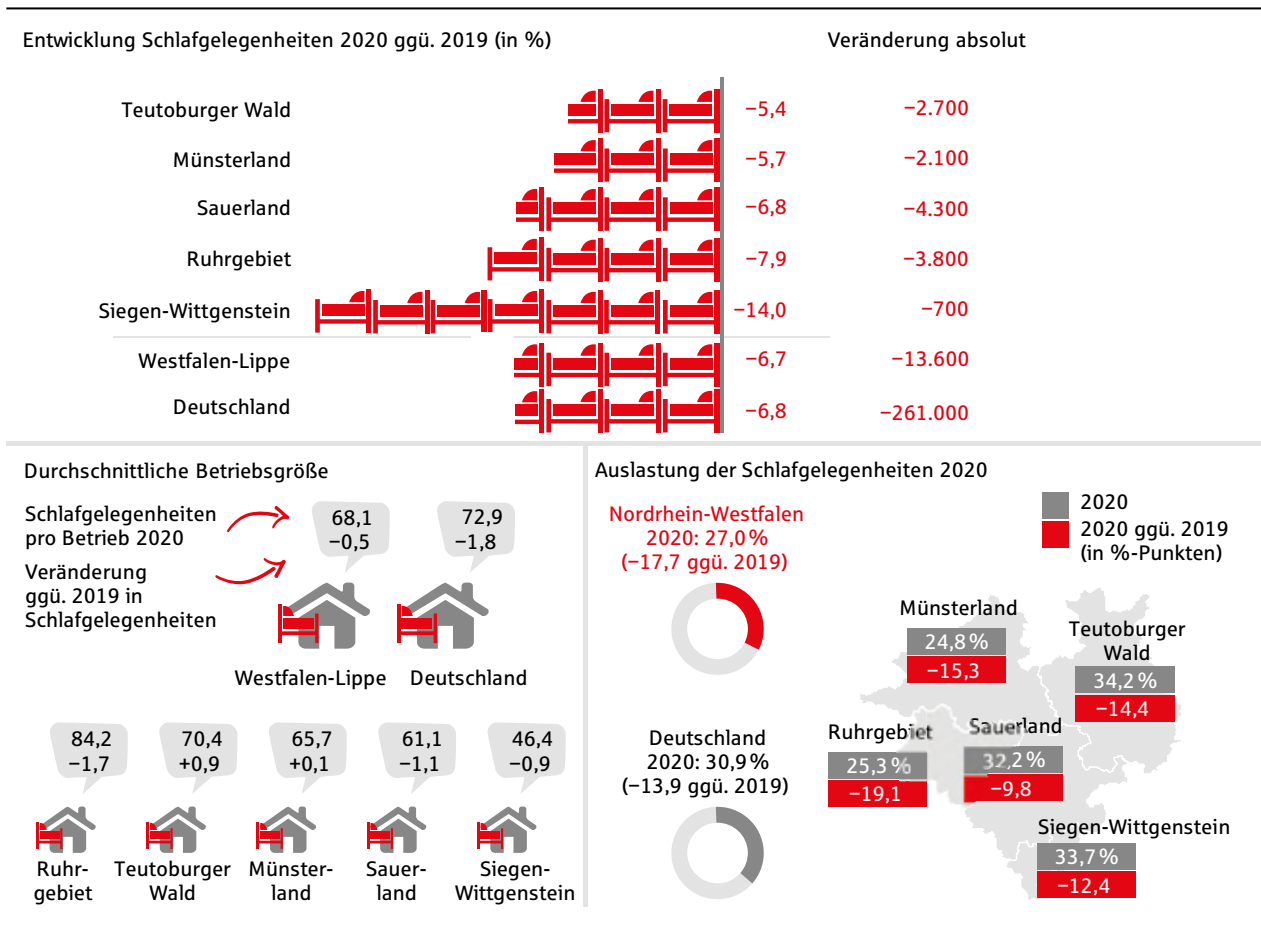
---

Was diese Rückgänge bei den Kapazitäten für das touristische Angebot in Westfalen-Lippe tatsächlich bedeuten, lässt sich – unter anderem aufgrund des Aussetzens der Insolvenzantragspflicht – noch nicht abschließend sagen. Was sind nur temporäre Effekte und wo handelt es sich um dauerhafte Schließungen? dwif-Befragungen zeigen besonders viele Marktaustritte in den wirtschaftlich stark gebeutelten

Segmenten Gastronomie und Eventanbieter. Im Beherbergungsgewerbe hingegen ist noch kein Trend erkennbar, zumal vielerorts neu geplante oder im Bau befindliche Projekte in den Startlöchern stehen. So werden vermutlich teilweise Kapazitäten fehlen, andernorts drohen Überkapazitäten. Angebot und Nachfrage neu

auszutariieren, wird eine große Herausforderung für die Destinationsmanager. Noch aber sind die Betriebsstrukturen gegeben, um in der Neustartphase 2021 an die Erfolgsgeschichte der letzten Jahre anzuknüpfen. Doch je länger die Krise andauert, desto schwieriger wird es auch hier.

**Abb. 6: Touristisches Angebot in Westfalen-Lippe**



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt. Auslastung: Sauerland ohne Diemelsee/Willingen (Datenschutz)



### Neue Beherbergungsangebote in Westfalen-Lippe

2020/2021 eröffnen mehrere neue Beherbergungsbetriebe. Einige Beispiele<sup>7</sup>:

- In Essen öffnet ein auf Junggesellenabschiede spezialisiertes JGA Boutique Hotel.
- In Hagen hat das Nobelhotel SAXXs Hotel im April 2021 eröffnet.
- Weitere Beherbergungsbetriebe öffnen ihre Türen, darunter in Dortmund (Intercity-Hotel, Moxy Hotel) Bochum (Holiday Inn Express), Münster (prizeotel Münster-City), Recklinghausen (Holiday Inn Express, Plaza Hotel).

## 5 Betriebstypen im Vergleich

Die Betrachtung der einzelnen Betriebstypen liefert weitere Anhaltspunkte für Potenziale, aber auch Handlungsbedarfe im Westfalen-Lippe-Tourismus. Im Folgenden ein Blick auf die Beherbergungslandschaft im Detail.

### Fokus: Hotellerie

Die wichtigsten Betriebstypen in der Hotellerie sind die Hotels und die Hotels garnis. In den vergangenen Jahren wurden in Westfalen-Lippe vor allem in diesen beiden Segmenten neue Kapazitäten geschaffen. Entsprechend massiv waren die Auswirkungen der Corona-Pandemie.

Für die **Hotelbetriebe** in Westfalen-Lippe fiel die Bilanz 2020 – vor allem im Vergleich mit der Nachfrage in anderen Betriebstypen – überdurchschnittlich schlecht aus. Nach Jahren hoher Dynamik brach die Nachfrage um fast die Hälfte (–48,2 Prozent) ein. Betroffen waren alle Regionen in Westfalen-Lippe. Besonders schmerzhaft waren die Verluste in der Stadthotellerie, was die Zahlen im Ruhrgebiet (–55,8 Prozent) eindrucksvoll belegen. Die Hoteliere im Sauerland (–41,5 Prozent) und im Münsterland (–41,9 Prozent) hat es etwas weniger hart getroffen. Infolge des immensen Nachfragerückgangs wurden durchweg Hotelkapazitäten abgebaut oder zumindest vorübergehend geschlossen, allen voran in Siegen-Wittgenstein, wo derzeit mindestens jedes zehnte Bett nicht mehr am Markt angeboten wird.

Eine ähnliche Entwicklung weisen die **Hotels garnis** auf. In den letzten Jahren aufgrund überdurchschnittlicher Dynamik noch starker Treiber des Kapazitätsausbaus in Westfalen-Lippes Hotellerie, wurden 2020 rund acht Prozent weniger Betten in diesem Beherbergungssegment angeboten. Auch hier war das Ruhrgebiet mit seinen zahlreichen Budget- und Kettenhotels besonders betroffen.

Analog zeigen sich auch in den **Gasthöfen und Pensionen** sowohl Angebots- als auch Nachfragerückgänge. Diese sind 2020 allerdings weniger drastisch ausgefallen als erwartet. Im Sauerland haben die Gasthöfe nach jahrelangem Kapazitätsabbau sogar erstmals wieder zusätzliche Schlafgelegenheit angeboten. Im Münsterland war dies unter gleichen Voraussetzungen bei den Pensionen der Fall. Offenbar haben zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe im Sommer flexibel reagiert und mittels wirkungsvoller Wiedereröffnungskonzepte die Lockdown-Verluste ein Stück weit kompensieren können. Inwieweit die Betriebe dieses kleinstrukturierten Beherbergungssegments auch den zweiten Lockdown überstehen werden, bleibt abzuwarten.

Alles in allem hat die Hotellerie enorm unter der Corona-Krise gelitten. Die starke Konzentration in Städtedestinationen sowie die Abhängigkeit vom Incoming- und Geschäftsreiseturismus sind einige Begründungszusammenhänge. Auch Hygienekonzepte, Abstandsregeln,

Auslastungsgrade etc. stellen für die Hotellerie größere Hürden dar als für andere Betriebstypen, wenngleich mittlerweile fast flächendeckend entsprechende Konzepte vorliegen.

► Abb. 7, Onlineband I Übersicht 6

### **Fokus: Sonstige Beherbergung**

Die Betriebstypen des sonstigen Beherbergungsgewerbes waren in Westfalen-Lippe unterschiedlich stark von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen. Massiv gebeutelten Gruppenunterkünften steht ein teilweise stabiler Campingmarkt gegenüber. Insgesamt fällt die Bilanz jedoch ähnlich dramatisch aus wie in der Hotellerie.

Das **Ferienwohnungssegment** in Westfalen-Lippe ist vor allem getragen von der Entwicklung im Sauerland. Hier wurde 2020 erneut so stark in den Ausbau des Angebotes investiert, dass trotz sinkender Schlafgelegenheiten in den anderen Regionen ein Kapazitätszuwachs bei Ferienwohnungen in ganz Westfalen-Lippe dabei herauskam. Die Nachfrage ging aber auch im Ferienwohnungssegment spürbar zurück. Trotz Wiedereröffnung in den nachfragestarken Sommermonaten konnten die ausbleibenden Incoming-Gäste aus den Beneluxländern offenbar nicht vollständig durch den Inlandsmarkt kompensiert werden. Allerdings waren die individuellen und somit weitgehend kontaktfreien Übernachtungsangebote 2020 deutlich gefragter als viele andere Unterkunftsarten.

---

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

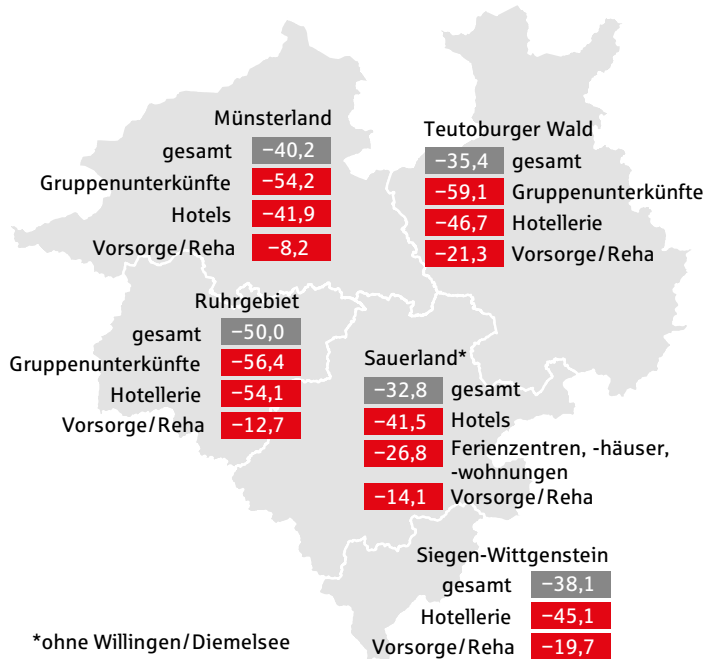
---

Die **Campingplätze** in Westfalen-Lippe sind 2020 insgesamt mit einem blauen Auge davongekommen. Im Teutoburger Wald konnte in puncto Nachfrage sogar an die positive Entwicklung der letzten Jahre angeknüpft werden. Auch der Kapazitätsrückgang hält sich im Campingsegment in Grenzen. Vielerorts wurde auf die aktuelle Situation reagiert und sogar investiert – insbesondere im Ruhrgebiet und im Sauerland. Wichtige Treiber dieser positiven Entwicklung waren sicherlich der frühe Wiedereröffnungstermin für Campingplätze sowie die coronakonforme Urlaubsart an der frischen Luft und mit räumlicher Distanz zu anderen Menschen.

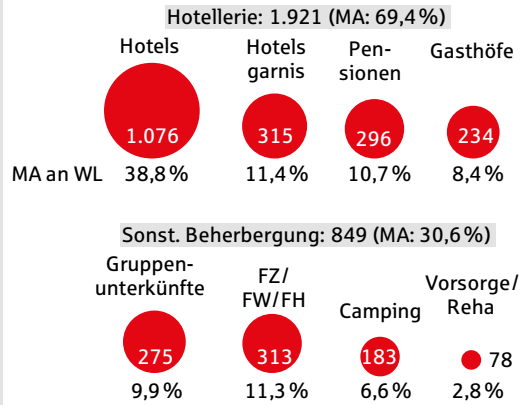
Bei den **Gruppenunterkünften** sorgte die Corona-Pandemie mit dem Wegfallen der meisten Schul-, Vereins- und Trainingsfahrten für Nachfragerückgänge in den einzelnen Regionen von jeweils deutlich über 50 Prozent. Folglich wurden 2020 überall Kapazitäten vom Markt genommen (Schlafgelegenheiten Westfalen-Lippe insgesamt: –14,6 Prozent). Jugendherbergen und Hütten hatten sogar bis zu 70 Prozent weniger Gäste. Sie haben inzwischen ein Bettenangebot, das um fast 30 Prozent niedriger ist als 2019. Hinzu kommt, dass der Weg zurück zur Normalität im Gruppengeschäft voraussichtlich sehr lang und beschwerlich wird. So ist zum Beispiel davon auszugehen, dass die Gruppenunterkünfte zu den letzten Beherbergungsbetrieben gehören werden, die wieder vollumfänglich öffnen dürfen.

**Abb. 7: Betriebstypen im Wettbewerbsvergleich**

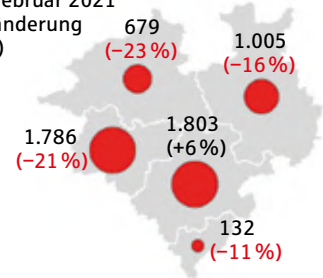
Übernachtungsentwicklung in gewerblichen Beherbergungsbetrieben 2020 ggü. 2019 in % (ab zehn Schlafgelegenheiten)



Anzahl gewerblicher Betriebe nach Betriebstypen, Marktanteil (MA) an Westfalen-Lippe gesamt 2020



Airbnb-Einheiten Februar 2021 (in Klammern: Veränderung ggü. Februar 2020)



Quelle: dwif 2021, Daten: Statistisches Bundesamt, Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen, Hessisches Statistisches Landesamt; einzelne Betriebstypen und Airbnb ohne Diemelsee/Willingen (Datenschutz).

Auch die **Vorsorge- und Rehakliniken** verloren infolge von ausgefallenen Operationen, Absagen, Verschiebungen und Abbrüchen vieler Rehabilitations- oder Vorsorgemaßnahmen erheblich an Übernachtungen (-18,1 Prozent). Im Teutoburger Wald, der gemessen an den zur Verfügung stehenden Betten in diesem Segment wichtigsten Reiseregion, fiel die Bilanz noch etwas schlechter aus. Dennoch konnten die Kliniken die Folgen der Pandemie sehr viel besser abfedern als andere Betriebstypen. So wirkte sich die Corona-Pandemie auch bislang kaum auf die angebotenen Klinikbetten aus

(-1,3 Prozent). Der Expansionstrend der **Sharing-Portale** wie Airbnb hingegen ist mit dem Ausbruch der Pandemie zum Erliegen gekommen. Die Zahl der aktiven Einheiten ging in Westfalen-Lippe fast flächendeckend um 11 bis 23 Prozent zurück. Lediglich im Sauerland gab es leichte Zuwächse. Der Nachfragerückgang dürfte insgesamt noch deutlicher ausgefallen sein; dazu stehen aber keine validen Daten zur Verfügung. Für Privatvermieter ist es jedenfalls deutlich schwieriger, die erforderlichen Hygienekonzepte umzusetzen.



## 6 Destinationstypen im Vergleich

Der Blick auf die verschiedenen Destinationstypen macht nochmals klar: Insbesondere die städtischen Regionen hatten deutlich stärker unter den Folgen der Corona-Pandemie zu leiden als andere Destinationstypen. Küsten- und Seenregionen, die vergleichsweise „glimpflich“ durch das Jahr 2020 kamen, profitierten dabei u. a. von den generell hohen Nachfragespitzen im (Hoch-)Sommer, sodass die Hauptsaison vielerorts von den „harten“ Lockdown-Phasen weitestgehend unbetroffen blieb. Aber auch die rasche Erholung des zum Beispiel an den Küsten wichtigen Inlandsgeschäfts, die große Bedeutung coronakonformer Betriebstypen wie Ferienwohnungen oder Camping sowie die allgemeine Natur-/Outdoor-Prägung kommen diesen Destinationstypen in Zeiten der Pandemie natürlich entgegen.

► Abb. 8, Onlineband I Übersicht 8 und 9

### Fokus: Städte

Wie bereits in den ersten Monaten der Corona-Pandemie prognostiziert, waren die Städte mit ihrer stärkeren Abhängigkeit vom Erlebnisfaktor auf engem Raum mit Gastronomie, Veranstaltungen, Freizeiteinrichtungen und Shopping sowie vom MICE-Segment und Incoming-Tourismus die großen Verlierer unter den Destinationstypen. Bundesweit hatten sie Übernachtungsverluste von über 50 Prozent zu verkraften. In Westfalen-Lippe berichtet der Städtetourismus hingegen „nur“ über Nachfragerückgänge von -44,5 Prozent.

Trotz starker Prägung durch das Ruhrgebiet zeigt sich im Städtetourismus in Westfalen-Lippe im Vergleich zu Deutschland ein geringerer Anteil der Auslandsübernachtungen sowie der Übernachtungen in Großstädten. Dies wird für Westfalen-Lippe in Zeiten der Corona-Pandemie zum Vorteil. Denn: Bundesweit waren vor allem die Großstädte mit mehr als 500.000 Einwohnern, die im Vorjahr noch für über die Hälfte der Übernachtungen in Städten verantwortlich zeichneten, von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen (-59,7 Prozent). Für die Städte besonders bitter: Die in den vergangenen Jahren erfreulicherweise starke Dynamik der ausländischen Nach-

frage erwies sich in Corona-Zeiten als Nachteil, da der Incoming-Markt (Deutschland insgesamt: -70,0 Prozent; Westfalen-Lippe: -63,1 Prozent) unter anderem aufgrund der Reisebeschränkungen und Unsicherheiten deutlich stärker zu leiden hatte als der Inlandstourismus. Auch hier traf es vor allem die großen städtetouristischen Destinationen mit ihren zahlreichen Shopping-, Kultur- und MICE-Tourismus-Angeboten (-73,0 Prozent).

Innerhalb Westfalen-Lippes fiel die Bilanz in den großen Städten ebenfalls ernüchternd aus. So berichten die übernachtungsstarken Ruhrgebietsstädte Essen, Dortmund und Bochum über Übernachtungsrückgänge von deutlich mehr als 50 Prozent und auch in den anderen Regionen hatten Großstädte wie zum Beispiel Münster, Bielefeld oder Siegen Verluste in dieser Größenklasse zu beklagen. Die Klein- und Mittelstädte, die schon in den vergangenen Jahren die Triebfeder des Wachstums im westfälisch-lippischen Städtetourismus waren, blicken hingegen auf ein etwas „besseres“ Jahr 2020 zurück. Zum Beispiel Brilon, Meschede und auch das übernachtungsstarke Bad Oeynhausener melden „lediglich“ Verluste von unter 20 Prozent. ► Onlineband I Übersicht 11

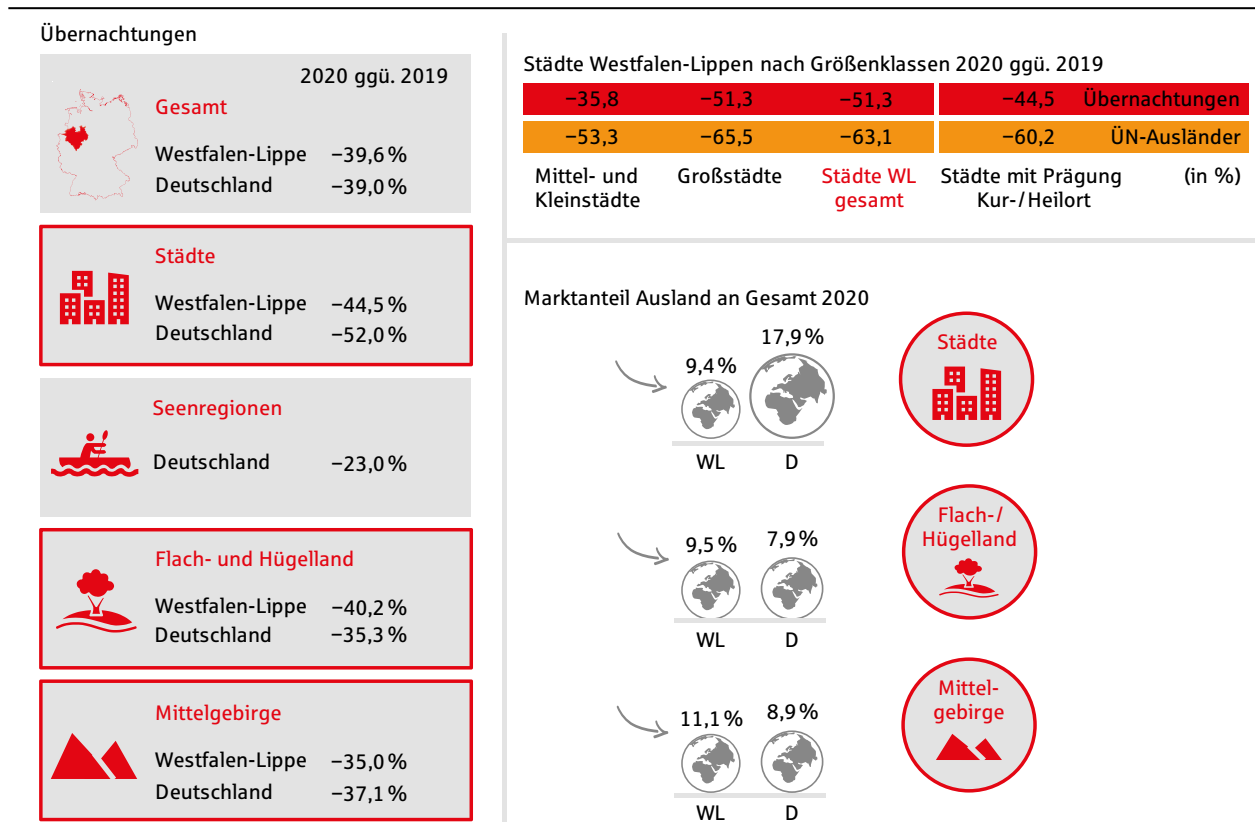
### Fokus: Mittelgebirge

Nachdem die deutschen Mittelgebirge bereits in den letzten Jahren häufig zu den Verlierern im Destinationsvergleich zählten, zeigen sich dort auch im Corona-Jahr 2020, trotz Fokus auf Natur- und Aktivtourismus, deutlichere Rückgänge als in den meisten anderen Destinationstypen (-37,1 Prozent). Die geringe Nachfragedynamik der letzten Jahre sowie ein vielerorts witterungsbedingt schlechter Start ins Jahr 2020 (Januar/Februar) waren alles in allem keine guten Voraussetzungen, um die herben Verluste der Lockdown-Monate aufzufangen. In den Regionen Westfalen-Lippes, wo die Nachfrage in den letzten Jahren beinahe stagnierte, entwickelte sich die Nachfrage etwas weniger schlecht als in den Mittelgebirgsdestinationen insgesamt (Mittelgebirge Westfalen-Lippe: -35,0 Prozent).

Der bereits seit Jahren in großem Umfang stattfindende Kapazitätsabbau, speziell in den westfälisch-lippischen Mittelgebirgsregionen, wurde durch die Nachfragerückgänge und die damit verbundenen Umsatzeinbußen noch weiter verstärkt. Allein im vergangenen Jahr schlossen über 100 Betriebe ihre Türen; die Zahl der Schlafgelegenheiten ging um fast 7.700 zurück. Diese Entwicklung und die daraus

resultierende leichte Abnahme der durchschnittlichen Betriebsgröße zeigen nochmals eindrucksvoll: Auch durchaus größere Beherbergungsbetriebe (u. a. Gruppenunterkünfte) waren bzw. sind von den coronabedingten Betriebschließungen betroffen. Inwiefern diese Effekte dauerhaft wirken oder sich nur temporär zeigten, ist noch nicht abzusehen.

Abb. 8: Destinationstypen im Wettbewerbsvergleich



Quelle: dwif 2021, Daten Statistisches Bundesamt, Statistische Landesämter







# III FREIZEITWIRTSCHAFT UND GASTGEWERBE IN WESTFALEN-LIPPE

## 1 Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft Westfalen-Lippe

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 Sparkassen-Tourismusbarometer seit vielen Jahren die Wettbewerbssituation der Freizeitwirtschaft. An dem Netzwerk Freizeitwirtschaft beteiligen sich deutschlandweit 705 Einrichtungen aus zehn Bundesländern. 2020 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 39 Millionen und verteilte sich auf 18 Angebotstypen (Kategorien).

Allein in Westfalen-Lippe haben 86 Betriebe aus zwölf Kategorien teilgenommen. Zusammen begrüßten sie 2020 rund fünf Millionen Besucher, im Schnitt also etwa 61.000 Besucher pro Einrichtung.

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

### 1.1 Rahmenbedingungen 2020

Die Corona-Pandemie hat auch die Freizeitwirtschaft hart getroffen. Flächendeckende Schließungen zwischen Mitte März und Ende April 2020 sowie am Jahresende, Abstands- und Hygieneregeln sowie eine gewisse Zurückhaltung der Menschen bei Freizeitaktivitäten führten zu enormen Verlusten. Die Einrichtungen mussten innerhalb kürzester Zeit ein hohes Maß an Kreativität und Improvisationstalent beweisen sowie ihre Kommunikationsinfrastruktur aufstocken, um die Zeit zu überbrücken, präsent zu bleiben und für den Neustart gerüstet zu sein. Die Freizeitwirtschaft hat schnell gehandelt: Bereits nach kürzester Zeit wurden im letzten Frühjahr neue Onlineangebote zur Verfügung gestellt. Diese reichten von Livestreams der Tierfütterungen in Zoos und virtuellen Rundgängen in Museen und Schlössern über Bildungs- und Bastelangebote für Kinder sowie Videos älterer Theater- und Konzertaufführungen bis hin zu speziellen Drive-in-Angeboten. Laut

einer Befragung im Februar 2021 werden mehr als acht von zehn Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe digitalen Angeboten auch nach der Pandemie mehr Bedeutung zumessen als in den Jahren zuvor. Darüber hinaus wurden Spenden- oder Gutscheinkaktionen ins Leben gerufen, um die finanziellen Verluste zumindest minimal abzufedern. Dennoch sehen sich 15 bis 20 Prozent aller Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe trotz der vielfältigen Unterstützungsmaßnahmen in ihrer Existenz bedroht. Während des zweiten Lockdowns waren (Stand: Februar 2021) in sieben von zehn Einrichtungen Mitarbeiter in Kurzarbeit (vgl. Kap. IV.4).

---

Die monatelangen Schließungen sind für viele Einrichtungen existenzbedrohend.

---

Neben eigenen Rücklagen waren Hilfs- und Förderprogramme die einzige Möglichkeit, durch die Krise zu kommen. Im Februar 2021 hatten bereits drei Viertel der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe Hilfsprogramme in Anspruch genommen, insbesondere Kurzarbeitergeld und Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung sowie Sofort- und Überbrückungshilfen. Diese finanzielle Unterstützung war immerhin für die Hälfte der

Einrichtungen ausreichend. Lange Zeit hatten kommunal getragene Einrichtungen weniger Bedarf oder waren nicht anspruchsberechtigt, gerieten dann aber mit anhaltender Pandemiedauer ebenfalls immer mehr unter Druck. Hier bleibt abzuwarten, wie sich die Situation der öffentlichen Haushalte, insbesondere ab 2022, auch auf den Betrieb und die Investitionen der kommunalen Freizeit- und Kultureinrichtungen auswirken wird.

#### **Förderprogramm NEUSTART KULTUR**

Das Förderprogramm NEUSTART KULTUR ist ein Rettungs- und Zukunftsprogramm für den Kultur- und Medienbereich, das im Sommer 2020 aufgelegt wurde. Mit knapp 60 Programmlinien und Mitteln in Höhe von einer Milliarde Euro soll es dazu beitragen, den Kulturbetrieb und die kulturelle Infrastruktur dauerhaft zu erhalten. Anfang Februar 2021 hat die Bundesregierung eine weitere Milliarde Euro für das Anschlussprogramm von NEUSTART KULTUR bereitgestellt.<sup>8</sup>

## 1.2 Eckpunkte der Besucherentwicklung in Westfalen-Lippe 2019

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

Die Besucherzahlen der Kultur- und Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe sind 2020 um 45,3 Prozent zurückgegangen. Damit waren die Verluste etwas größer als in allen am Freizeitmonitoring teilnehmenden Bundesländern (-41,5 Prozent). Lediglich drei Einrichtungen in

Westfalen-Lippe konnten das Jahr 2020 mit einem Besucherplus abschließen. Outdoor-Angebote sowie Einrichtungen mit großen Außenbereichen konnten die Verluste zumeist geringer halten als Indoor-Einrichtungen. Zudem waren Saisonbetriebe weniger von den Corona-Maßnahmen betroffen als Ganzjahresangebote. Letztlich bilanzierten nahezu alle Einrichtungstypen deutliche Besucher- und damit Umsatzrückgänge.

---

Besucherrückgänge in nahezu allen Kategorien

---

<sup>8</sup> [www.neustartkultur.de](http://www.neustartkultur.de), [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)

## 1.3 Saisonverlauf

Der Saisonverlauf der Besucherzahlen zeigt die Extremsituation des Jahres 2020 eindrucksvoll auf. ► Abb. 9

- Einem guten Jahresstart mit einer deutlichen Steigerung der Besucherzahlen im Januar (+11,3 Prozent) und leichten Rückgängen im Februar (-4,5 Prozent) standen ab März zehn Monate mit gesunkenen Besucherzahlen gegenüber.
- In den Monaten April, November und Dezember gab es aufgrund der Lockdowns kaum Besucher in den Freizeiteinrichtungen. Im Gegensatz zu anderen Bundesländern öffneten in Nordrhein-Westfalen auch Zoos/Tierparks nach dem ersten Lockdown erst Anfang Mai wieder und mussten auch im zweiten Lockdown komplett schließen, was sich in den Besucherzahlen dieser Monate widerspiegelt.
- Auch im Mai (-59,8 Prozent) und im Juni (-56,3 Prozent) waren die Verluste noch erheblich.
- Zwischen Juli und Oktober lagen die Rückgänge „nur“ zwischen rund -12 und -34 Prozent. Die meisten Einrichtungen

konnten zumindest eingeschränkt mit Hygienekonzepten, teils auch Besucherbegrenzungen öffnen; und sehr viele Menschen hatten ein großes Bedürfnis nach Erlebnissen. Auch der Trend, den Urlaub 2020 im eigenen Land zu verbringen sowie Ausflüge ins Umland zu unternehmen, kam den Freizeiteinrichtungen in diesen Monaten zugute. Landschaftsattraktionen und Zoos/Tierparks schnitten hier in einzelnen Monaten sogar besser ab als im Vorjahreszeitraum.

- Für 2021 ist aufgrund des zweiten Lockdowns mit einem ähnlichen saisonalen Verlauf und Reise-/Ausflugsverhalten zu rechnen wie 2020.

---

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

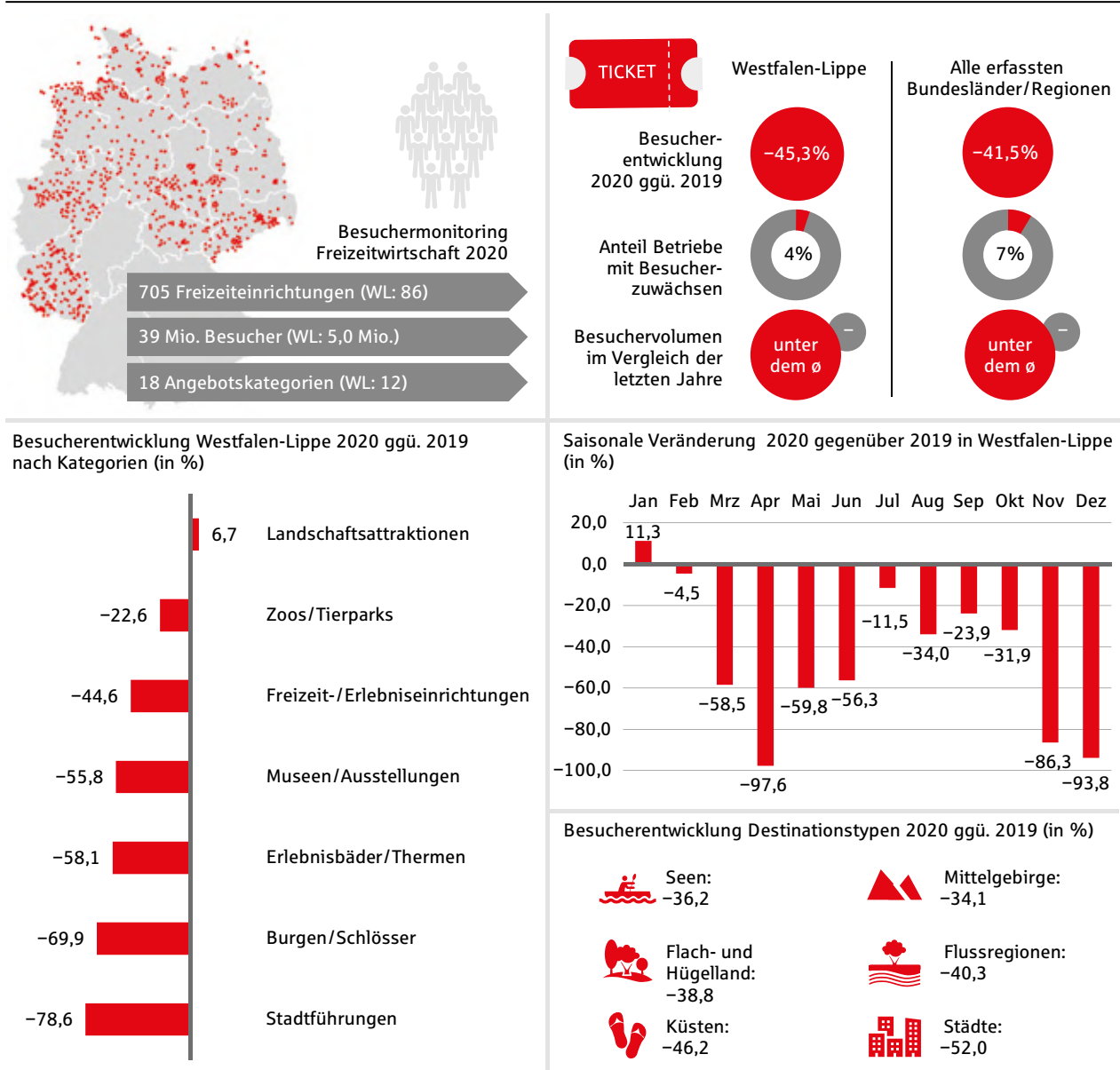
---

### Kein Kino-Lockdown im Freizeitpark FORT FUN

Das FORT FUN Abenteuerland funktionierte seinen großen Parkplatz bereits zum dritten Mal zum Autokino um. Wie bereits im ersten Lockdown wurden ab dem 31. März 2021 für zwei Wochen täglich bis zu drei Filme gezeigt. Als Highlight wurde ein Drive-in-Konzert für die Besucher organisiert.<sup>9</sup>



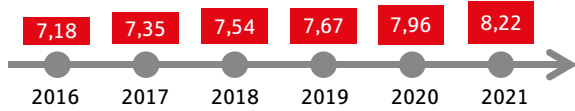
Abb. 9: Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe im Überblick



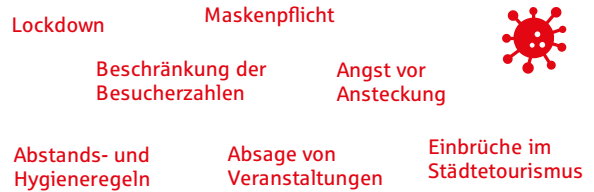
Quelle: dwif 2021, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft, Befragung der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe (Februar 2021)

**Abb. 9: (Fortsetzung)**

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



Einflussfaktoren auf die Besucherentwicklung 2020

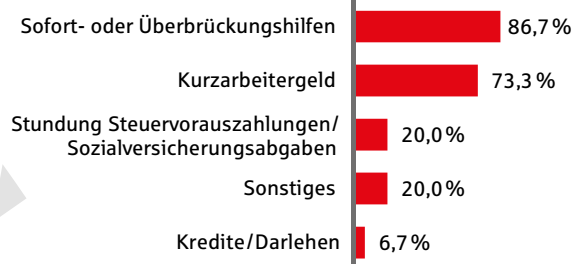


Befragung der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe zur Inanspruchnahme von Hilfsprogrammen (Stand: Februar 2021)

- 75 % haben bereits Hilfsprogramme in Anspruch genommen.
- 10 % planen dies noch.
- 47 % fanden die Unterstützung ausreichend.



Genutzte Hilfsprogramme (Mehrfachnennungen)



Quelle: dwif 2021, Daten: Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft, Befragung der Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe (Februar 2021)

**Digital auf der Autobahn: „Erlebnisguide“-App gibt touristische Informationen**

Die Audio-App „Erlebnisguide“ versorgt ihre Nutzer während der Autobahnfahrt mit Informationen zu Sehenswürdigkeiten entlang der Strecke. Auf 2.300 Kilometern kennt die App 200 Points of Interest und liefert Wissenswertes automatisch, sobald man die braunen Autobahnschilder passiert. Unterstützt und begleitet wird das Projekt von Tourismus NRW, das die Inhalte über seinen neuen Data Hub offen lizenziert und damit für alle Kanäle nutzbar bereitstellt.<sup>10</sup>

## 1.4 Besucherentwicklung nach Kategorien in Westfalen-Lippe 2020

Die Jahresergebnisse der einzelnen Kategorien variieren aufgrund der Sondersituation 2020 besonders stark. Zwischen der Kategorie mit leichtem Gewinn (Landschaftsattraktionen +6,7 Prozent) und derjenigen mit den größten Einbrüchen (Stadtführungen -78,6 Prozent) liegen rund 85 Prozentpunkte.

Die Unterschiede zwischen den Kategorien sind so groß wie nie.

- Outdoor-Einrichtungen wie Landschaftsattraktionen (+6,7 Prozent) und Zoos/Tierparks (-22,6 Prozent) sind am besten durch die Krise gekommen, wobei beide Kategorien auch in

den letzten Jahren zu den erfolgreichsten in Westfalen-Lippe gehörten. Aufgrund ihres Angebotes an der frischen Luft hatten sie teils mehr Öffnungstage als andere Kategorien. Darüber hinaus lassen sich hier Hygiene- und Abstandsregeln deutlich einfacher einhalten und auch die Besucherbegrenzung war meist weniger restriktiv als bei Indoor-Einrichtungen. Das positive Ergebnis der Landschaftsattraktionen täuscht allerdings etwas, denn eine besucherstarke Einrichtung, die trotz Lockdowns weiter geöffnet hatte, beeinflusst das Ergebnis erheblich. Die anderen Einrichtungen dieser Kategorie lagen ebenfalls im Minus.

### Klimaneutrale Tropenhalle für den Allwetterzoo Münster

Auf einem Areal von 11.000 Quadratmetern entsteht im Allwetterzoo Münster derzeit die neue Tropenhalle Meranti mit drei Ebenen. Die Besucher sollen sie ab Sommer 2022 erleben können. Ziel ist es, die Halle nahezu hundertprozentig klimaneutral zu betreiben. Möglich wird dies unter anderem durch Photovoltaik und eine Geothermie-Heizanlage. Das Investitionsvolumen beträgt voraussichtlich rund 21,5 Millionen Euro.<sup>11</sup>

- Die jahrelange Erfolgsgeschichte der Freizeit-/ Erlebniseinrichtungen in Westfalen-Lippe wurde 2020 jäh gestoppt. Mit einem Besucherrückgang von 44,6 Prozent waren sie deutlich stärker betroffen als vergleichbare Einrichtungen in anderen Bundesländern. Hier spielt auch die Zahl der tatsächlichen Öffnungstage je nach Landesverordnung eine Rolle.
- Kulturangebote wie Museen/Ausstellungen und Burgen/Schlösser hatten in den Vorjahren ein Auf und Ab durchlebt. Von den Schließungen und weiteren Einschränkungen 2020 waren sie massiv betroffen, zumal sie Ganzjahresangebote darstellen. Burgen und Schlösser (-69,9 Prozent) platzierten sich außerdem deutlich schlechter als in anderen Bundesländern, während Museen und Ausstellungen (-55,8 Prozent) nur knapp hinter der Konkurrenz lagen.
- Die Kategorie Erlebnisbäder/Thermen verlor 2020 rund sechs von zehn Besuchern (-58,1 Prozent). Kein Wunder, ist doch die Nebensaison, die diesmal von den Lockdowns beeinträchtigt war, normalerweise besonders besucherstark. Zudem durften die Einrichtungen im Frühjahr erst sehr viel später öffnen als die meisten anderen Kategorien. Allerdings hatten die Besucherzahlen bereits in den Vorjahren stagniert.
- Die Anbieter von Stadtführungen (-78,6 Prozent) waren am stärksten von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen. An den Teilnehmerzahlen der Stadtführungen ist erkennbar, dass Städtetourismus 2020 kaum stattgefunden hat. Dabei hatten die Anbieter schon infolge der Hitzesommer in den beiden Vorjahren erhebliche Rückgänge zu verzeichnen gehabt.

11 [www.allwetterzoo.de](http://www.allwetterzoo.de)

### Preisstruktur in der Freizeitwirtschaft

Das Sparkassen-Tourismusbarometer hat 2009 erstmals und seit 2014<sup>12</sup> regelmäßig und vergleichbar die Entwicklung der Eintrittspreise in der Freizeitwirtschaft untersucht. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension auf der einen sowie Besucherentwicklung und Investitionsverhalten auf der anderen Seite zu prüfen.<sup>13</sup>

---

### Der Preisanstieg setzt sich fort.

---

In den letzten fünf Jahren war in allen Kategorien ein Preisanstieg zu verzeichnen. 2021 liegen die Preise aller am Freizeitmonitoring teilnehmenden Einrichtungen um 14,5 Prozent über dem Niveau von 2016. ► Abb. 9

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

→ 2021 liegen die Ticketpreise 26 Cent über denen des Vorjahres. Die Teuerungsrate

war mit 3,2 Prozent jedoch niedriger als 2020. Auch die Inflationsrate insgesamt (+1,0 Prozent) sowie im Segment Freizeit, Unterhaltung und Kultur (+1,7 Prozent) bestätigen diese Entwicklung.<sup>14</sup>

- Die größten Preisanstiege gab es 2021 bei den touristischen Verkehrsträgern; Ausflugs-schiffahrt (+17,5 Prozent), Bergbahnen (+8,8 Prozent) und private Eisenbahnen (+8,2 Prozent) erhöhten ihre Preise 2021 am deutlichsten. Aber auch Kirchen (+8,6 Prozent) waren vorn mit dabei.
- In den Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe stiegen die Durchschnittspreise 2021 mit +4,0 Prozent etwas stärker als bei allen Freizeiteinrichtungen. Bereits im Vorjahr hatte eine deutliche Preisanpassung nach oben stattgefunden. Stadtführungen (+6,1 Prozent) und Freizeit-/ Erlebniseinrichtungen (+6,1 Prozent) erhöhten die Preise besonders stark.
- Im Vergleich zu 2016 sind die Preise in den Freizeiteinrichtungen in Westfalen-Lippe um 14,5 Prozent gestiegen und damit ähnlich stark wie in allen betrachteten Einrichtungen. Dabei haben Landschaftsattraktionen (+57,1 Prozent), Theater/Musicals (+24,5 Prozent) und Freizeit-/ Erlebniseinrichtungen (+15,9 Prozent) die höchsten Teuerungsraten.

### Größte Saunalandschaft Nordrhein-Westfalens in Bad Lippspringe

Seit September 2020 gibt es mit dem Waldgarten in der Westfalen-Therme in Bad Lippspringe die größte Saunalandschaft Nordrhein-Westfalens. Für sieben Millionen Euro wurde auf einer Fläche von 8.000 Quadratmetern eine parkähnlich gestaltete Landschaft aus natürlichen Materialien wie Holz und Stein geschaffen. Eine Besonderheit ist die Liberalisierung des Saunabadens: Den Gästen steht es künftig frei, ob sie im Saunabereich Kleidung tragen oder wie normalerweise üblich keine.<sup>15</sup>

12 In Einzelfällen kam es zu Veränderungen des Teilnehmerkreises, weshalb die Preisstrukturen aus den Jahren 2016 bis 2020 aktualisiert wurden. Daher weichen die aktuellen Ergebnisse teilweise von denen früherer Jahresberichte ab.

13 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.

14 [www.destatis.de](http://www.destatis.de), Januar 2021 vs. Januar 2020

15 [www.westfalen-therme.de](http://www.westfalen-therme.de)



## 2 Wirtschaftliche Situation im Gastgewerbe

### 2.1 Konjunktur- und Marktbewertung

#### Deutsche Wirtschaft steckt seit einem Jahr in der Krise

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

Auch im 1. Quartal des laufenden Jahres belasten die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie die deutsche Wirtschaft. Entsprechend getrübt ist die Stimmungslage in den Unternehmen. Der ifo-Geschäftsklimaindex, ein Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland, lag im Februar bei 92,7 Punkten. Der Trend ist jedoch positiv, denn seit dem Umfragetiefpunkt im April 2020 (75,6 Punkte) ist der Wert fast kontinuierlich gestiegen. Auch der GfK-Konsumklimaindex, der die Konsumneigung der Privathaushalte misst, liegt nach wie vor bei einem weit unterdurchschnittlichen Wert von 12,7 Punkten (Stand: März 2021). Insgesamt wirkt sich die Pandemie weiterhin massiv auf die Unternehmens- und Verbraucherstimmung aus und mindert somit sowohl die Konjunktur- und Einkommenserwartung als auch die Kauf-

lust der Deutschen. Fest steht: Ohne die dauerhafte Eindämmung der Corona-Pandemie und weitere Öffnungsschritte wird sich die Gesamtwirtschaft nicht spürbar erholen.

---

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

---

Durchschnittlich 132 Tage<sup>16</sup> waren die gastgewerblichen Betriebe in Westfalen-Lippe 2020 geschlossen, weitere 123 Tage nur eingeschränkt geöffnet. Anders ausgedrückt: Die befragten Gastgeber konnten lediglich 21 Prozent ihrer normalen Öffnungszeiten von im Schnitt 324 Tagen nutzen und weitere 38 Prozent der Tage nur eingeschränkt öffnen. An über 40 Prozent ihrer geplanten Öffnungstage mussten die Betriebe geschlossen bleiben. In der Folge ist die Nachfrage enorm gesunken. So meldeten die befragten Betriebe einen Nachfragerückgang von 50 Prozent im Median. Auch der angegebene Gewinnrückgang bei Betrieben, die sich noch im Vorjahr entsprechend gut entwickelt hatten, liegt bei 50 Prozent im Median. Auch wenn die geringeren Durchschnittspreise, der Nachfragerückgang und die vermeldeten Umsatzeinbrüche einen weitaus höheren Gewinnrückgang vermuten ließen: Mithilfe von Corona-Hilfszahlungen und Krediten konnte zumindest bei einem Teil der Betriebe der Gewinneinbruch begrenzt werden.

► Abb. 10

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

Auch wenn der wirtschaftliche Einbruch insgesamt dank milliardenschwerer Staatshilfen weniger gravierend ausfiel als befürchtet: Einzelne Branchen hat es heftig getroffen, vor allem den Tourismus und das Gastgewerbe. Anhaltende Einschränkungen und punktueller Stillstand im

16 Quelle: dwif-Onlinebefragung von Betrieben im Gastgewerbe (Dezember 2020/ Januar 2021)

Gastgewerbe sorgten allein im Zeitraum März bis Dezember 2020 für einen nie da gewesenen Umsatzeinbruch um (preisbereinigt) 47,1 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Seit Beginn der Einschränkungen gab es keinen Monat, in dem die Umsätze im Gastgewerbe bundesweit real wieder das Niveau des jeweiligen Vorjahresmonats erreichten – auch nicht im Sommer, als sich die Branche dank der weitreichenden Lockerungen etwas erholen konnte. Der August 2020 war für das Gastgewerbe der umsatzstärkste Monat des Jahres; und das bundesweit mit 20,5 Prozent unter dem Vorjahresniveau.

### **Große regionale Unterschiede in der Umsatzentwicklung**

Die Pandemie hat viele Urlaubervorlieben hinsichtlich Destinations- und Betriebstypen temporär verändert, andere wiederum bestätigt. Diese Veränderungen sind auch an den Umsätzen des Gastgewerbes ablesbar, denn die Umsätze sind regional unterschiedlich stark zurückgegangen: In den Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein verringerte sich der Umsatz um weniger als 30 Prozent, wohingegen die Stadtstaaten Berlin (–50 Prozent), Hamburg und Bremen sowie Hessen (jeweils rund –43 Prozent) immens zu leiden hatten. Zum Vergleich: Deutschlandweit verlor das Gastgewerbe durchschnittlich 39 Prozent des Umsatzes, in Nordrhein-Westfalen waren es rund 40 Prozent. Die Umsatzrückgänge sind somit weitestgehend deckungsgleich mit der in Kap. II.2 beschriebenen „Corona-Schere“ zwischen Ferienregionen und städtischen Regionen.

---

Gastronomiebetriebe sind etwas weniger von Umsatzrückgängen betroffen.

---

Insgesamt hat das Beherbergungssegment deutlich stärker unter Nachfragerückgängen

und Umsatzeinbrüchen gelitten als die Gastronomie: In allen Lockdown-Monaten des Jahres 2020 durften nur Geschäftsreisende beherbergt werden; sämtliche Tagungen und Einnahmen durch Zusatzangebote wie Wellness fielen weg. Damit verbuchten die Beherbergungsbetriebe in Deutschland nach den Angaben der amtlichen Statistik im Durchschnitt rund 46 Prozent weniger Einnahmen, in Nordrhein-Westfalen waren es 54 Prozent. Am stärksten betroffen waren wiederum Berlin und Hamburg mit einem Umsatzverlust von über 60 Prozent. Die Gastronomie hatte in den Lockdown-Monaten einen etwas größeren Handlungsspielraum: Sie konnte – zumindest im urbanen Raum und an Ausflugszielen – Außer-Haus-Verkauf und Lieferservice anbieten. Insgesamt fiel der Gastronomieumsatz in Deutschland und Nordrhein-Westfalen um 35 Prozent. ► Abb. 10

Die allermeisten Betriebe erwirtschaften somit seit mehreren Monaten nur einen Bruchteil ihres regulären Umsatzes. Und obwohl die grundsätzliche Bereitschaft der Bevölkerung, zu reisen und gastronomische Angebote zu nutzen, als sehr hoch eingestuft wird, wird es nach Ende der Corona-Maßnahmen kaum Nachholeffekte geben, denn nicht erbrachte Dienstleistungen wie nicht vermietete Zimmer und nicht verkaufte Speisen während der Schließung können nur punktuell und bis zu einem gewissen Grad nachgeholt werden.

### **Verbände fordern Perspektiven und schnelle finanzielle Hilfen**

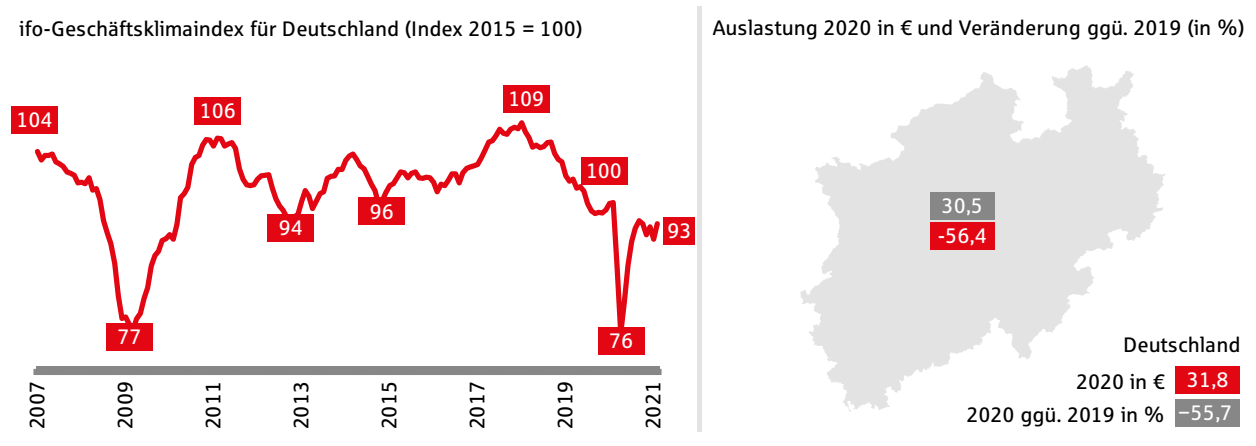
In Anbetracht der deutlichen Umsatzeinbußen hat sich die finanzielle Situation der Betriebe in den vergangenen Monaten weiter zugespitzt, weshalb die Branchenverbände – insbesondere seit Beginn des zweiten Lockdowns im November 2020 – verstärkt auf die gewaltigen Herausforderungen der Branche hinweisen. Ihre Appelle an die Politik fokussieren sich auf zwei Themen: Die Branche fordert zum einen eine Öffnungsperspektive unter definierten Voraussetzungen, verbunden mit einem schlüssigen

Konzept für den Neustart. Der DEHOGA-Landesverband Nordrhein-Westfalen erwartet deshalb, dass in den Schutzmaßnahmen auf Landesebene auch Impfstatus, Test- und digitale Nachverfolgungsmöglichkeiten berücksichtigt werden. Zum anderen müssen die finanziellen Hilfen für die Betriebe länger, schneller und unbürokratischer erfolgen. Denn der Bedarf wird bei Wiedereröffnung nicht schlagartig abbrechen (Stichworte: Investitionsstau, Überschuldung).

Vor allem der DEHOGA-Bundesverband bekräftigt, dass Beherbergung und Gastronomie schon vor der Pandemie umfangreiche Hygiene- und Schutzkonzepte vorweisen konnten und diese nun nochmals verschärft

haben. Das Gastgewerbe trotzdem geschlossen zu halten, sei ein „Sonderopfer“, um andere Arbeits- und Lebensbereiche weiter laufen zu lassen, und eine Aufstockung und Verlängerung der Hilfsprogramme somit die logische Konsequenz. Dabei geht es um die Erstattung der Fixkosten für Betriebe, das Ansetzen eines Unternehmerlohns, die Fortführung der Schadensregulierung für größere Unternehmen und die schnellstmögliche Auszahlung der Hilfen für alle Unternehmen, die inzwischen mehrere Monate in Verzug ist. Zudem sollten „ergänzende Hilfsinstrumente“ für Unternehmen wie Bars, Diskotheken und die Veranstaltungswirtschaft entwickelt werden, weil diese von der Pandemie besonders schwer und lange betroffen seien.

**Abb. 10: Kennzahlen zur Konjunktur- und Marktbewertung für das Gastgewerbe in Westfalen-Lippe**



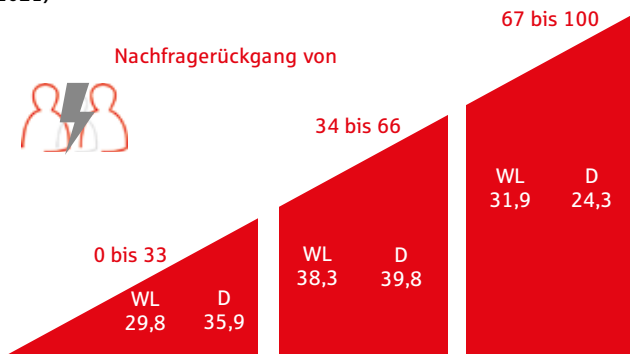
Quelle: dwif 2021, ifo Institut, STR Global, Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt, DIHK, Ergebnisse einer dwif-Befragung bei Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben

Abb. 10: (Fortsetzung)

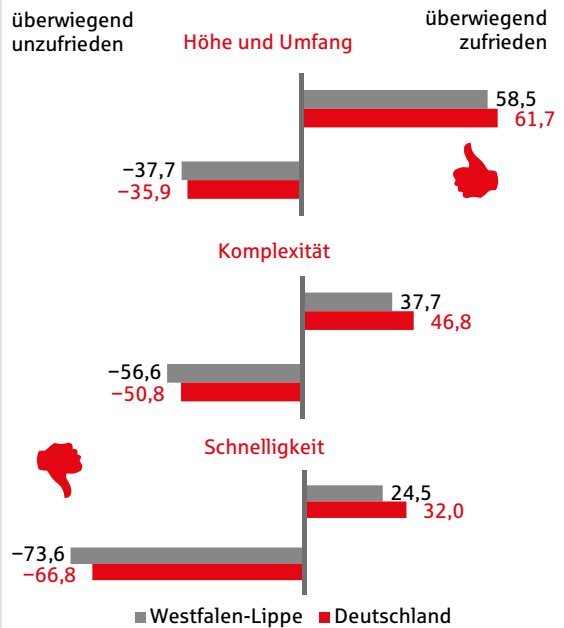
Reale (preisbereinigte) Umsatzentwicklung in Beherbergung und Gastronomie 2020 im Vergleich zum Vorjahr (in %)



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



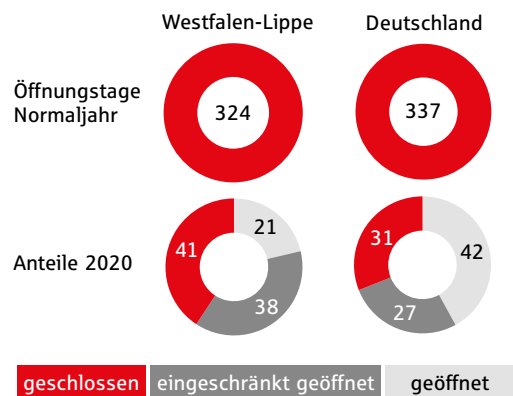
Wie zufrieden sind Sie mit Höhe und Umfang der Hilfen, mit der Komplexität der Beantragung und mit der Schnelligkeit der Hilfe/Auszahlung? (Gastgewerbe im Januar 2021; in % der Befragten)



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

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

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



Quelle: dwif 2021, ifo Institut, STR Global, Bundesagentur für Arbeit, Statistisches Bundesamt, DIHK, Ergebnisse einer dwif-Befragung bei Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben



---

## Regional unterschiedliche Nachfrage wirkt sich auf die Zimmerpreise aus.

---

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

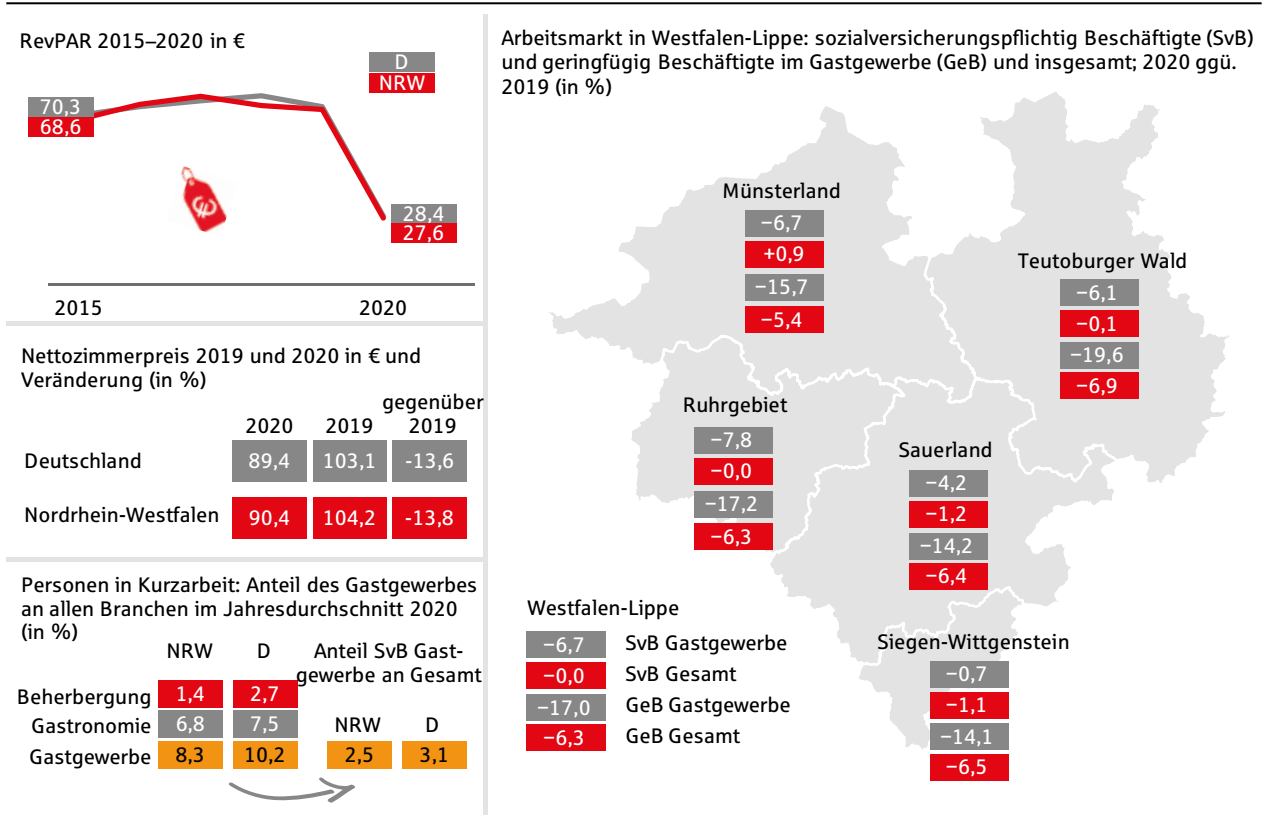
Die Angebotsstruktur in Westfalen-Lippe und auch in Nordrhein-Westfalen ist je nach Standort und Region sowohl auf Freizeit- als auch auf geschäftlich motivierten Tourismus ausgelegt. So konnten einige Betriebe angesichts der vermehrten Inlandsnachfrage und des häufig einkalkulierten Hygieneaufschlages höhere Preise durchsetzen als im Vorjahr. Insgesamt aber sanken die Zimmerpreise in Nordrhein-

Westfalen wie auch in Deutschland insgesamt um rund 14 Prozent. Offen bleibt, wie sich die Preise nach der Corona-Pandemie entwickeln werden. Denkbar wäre, dass die zu erwartenden Marktaustritte im Beherbergungssegment zu einer Angebotsverknappung führen, was sich bei steigender Nachfrage in höheren Preisen niederschlägt. Gleichzeitig sind jedoch weiterhin viele Bauvorhaben und Planungen im Gange, die für zusätzliche Kapazitäten am Markt sorgen werden ► Abb. 11

### **Beherbergungsbetriebe erzielten fast zwei Drittel weniger Umsatz je Zimmer**

Ein Blick auf den RevPAR – den Umsatz je verfügbarem Zimmer – verdeutlicht, wie dramatisch die Situation für die Beherbergungsbetriebe ist. Einen RevPAR von 27,60 Euro erzielten Hotelbetriebe in Nordrhein-Westfalen im Jahresdurchschnitt 2020. Im Vorjahr lag der Wert noch bei 72,80 Euro. Es gibt keine konkrete Messlatte, wie hoch der RevPAR eines Betriebes sein muss, da hier interne Faktoren wie das Lohnniveau und der Umfang der Servicebereiche sowie externe Faktoren wie Saison und Zielgruppen eine Rolle spielen. Klar ist jedoch, dass es betriebswirtschaftlich unrentabel ist, den Betrieb bei einem RevPAR von unter zehn Euro aufrechtzuerhalten, was in den Lockdown-Monaten allerdings oftmals der Fall war. ► Abb. 11

Abb. 11: Ausgewählte Kennzahlen für das Gastgewerbe in Westfalen-Lippe mit Blick auf die Corona-Krise



Quelle: dwif 2021, STR Global, Bundesagentur für Arbeit

## 2.2 Betriebswirtschaftliche Situation gastgewerblicher Kreditnehmer der Sparkassen

### Erläuterungen zu den EBIL-Kennzahlen

Ab einer bestimmten Kredithöhe müssen die gastgewerblichen Betriebe ihre Jahresabschlüsse zu Prüfzwecken bei der finanzierenden Sparkasse einreichen. Diese werden in einer Datenbank zentral bearbeitet (Bezeichnung: EBIL-Datenanalyse). Die elektronischen Bilanzdaten werden eigens für das Sparkassen-Tourismusbarometer aufbereitet sowie anonym, regionalisiert und typisiert ausgewiesen. In die folgenden Zeitreihenanalysen sind die Bilanzdaten von jährlich rund 7.750 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben eingeflossen.<sup>17</sup> Aufgrund der zeitverzögerten Erfassung stammen die aktuellen Daten aus dem Jahr 2019.<sup>18</sup> Als Bezugsgröße gilt der Median oder auch Zentralwert.

<sup>17</sup> Durchschnitt der jährlichen Bilanzen der vollständigen Jahre von 2008 bis 2018

<sup>18</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 40 Prozent; damit sind fundierte Aussagen möglich.

### **Umsatzrendite und Cash-Flow im Gastgewerbe leicht rückläufig**

Die EBIL-Daten des Jahres 2019 sind noch unberührt von der Pandemie und ermöglichen somit eine Orientierung im Hinblick auf die Ausgangssituation der gastgewerblichen Betriebe. Die Gewinnmargen in Westfalen-Lippe entwickelten sich ähnlich wie die der Betriebe deutschlandweit: Mittelfristig sank die Umsatzrendite um 1,8 Prozentpunkte auf 8,8 Prozent. Gastronomie und Beherbergung haben zu diesem Rückgang beigetragen, wobei die gastronomischen Betriebe in den letzten Jahren eine geringere Gewinnmarge erzielten als die Beherbergung. Die Werte für Nordrhein-Westfalen sind ähnlich. Insgesamt ist die Umsatzrendite weiterhin als etwas zu niedrig einzustufen. Während die besten Betriebe in Westfalen-Lippe mit Gewinnmargen von 16 Prozent und höher wirtschaften können, erzielen die weniger leistungsfähigen Betriebe Werte von weniger als drei Prozent. ► Abb. 12

Ähnlich verlief die Entwicklung der Cash-Flow-Rate, welche die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen abbildet. Sowohl mittelfristig als auch im Vergleich zum Vorjahr ist eine leicht rückläufige Tendenz zu beobachten. Im Median nahm die Cash-Flow-Rate in Westfalen-Lippe seit 2014 um 2,2 Prozentpunkte ab. Auch bundesweit hat die Innenfinanzierungskraft in ähnlichem Maße nachgelassen (-1,8 Prozentpunkte). Bei der Cash-Flow-Rate erreichten die Beherbergungsbetriebe mit 15,3 Prozent höhere Werte als die gastronomischen Betriebe (10,8 Prozent). Insgesamt ist der Abstand zwischen den starken und den eher schwächeren Betrieben kleiner als bundesweit. Das bedeutet auch für die weniger leistungsfähigen Betriebe einen größeren Liquiditätspuffer für die Krise und somit einen etwas größeren finanziellen Handlungsspielraum.

► Abb. 12

### **Steigende Kosten in allen Bereichen**

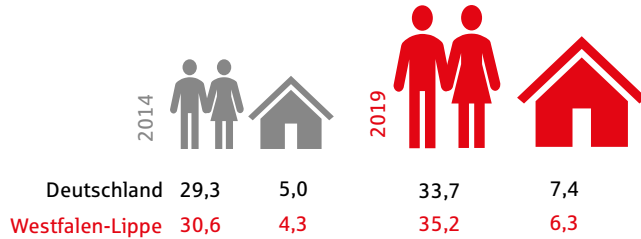
Häufig resultieren sinkende Umsatzrenditen und Cash-Flow-Raten auch aus höheren Aufwendungen im Unternehmen. Und tatsächlich ist die Gesamtaufwandsquote im westfälisch-lippischen Gastgewerbe kurzfristig um 2,2 Prozent gestiegen. Alle hierin enthaltenen Aufwandsarten – Personal, Miete, Zinsen, Investitionen und Abschreibungen – stiegen 2019 an oder waren zumindest stabil. Daran hatten die Personalkosten mit einem Median von 35,2 Prozent des Umsatzes den größten Anteil. 2019 waren die Ausgaben für das gastgewerbliche Personal im westfälisch-lippischen Gastgewerbe um 1,5 Prozentpunkte höher als im Bundesgebiet; fünf Jahre zuvor war der Abstand ähnlich groß gewesen (+1,3 Prozentpunkte). Mit der Einführung des Mindestlohns im Jahr 2015 hat sich der Personalaufwand zwar erhöht, doch die Branche wird durch höhere Gehälter mittelfristig attraktiver. Problematisch ist, dass viele Betriebe die erforderlichen Preiserhöhungen am Markt noch nicht durchgesetzt haben.

Unter den weiteren Aufwandsarten sind die Mietkosten und Abschreibungen die größten Positionen. Seit 2015 ist der Mietaufwand kontinuierlich gestiegen. Auch hier lassen sich Unterschiede zwischen den Branchensegmenten erkennen: Das Beherbergungssegment hat mit 4,4 Prozent eine deutlich niedrigere Mietquote als die Gastronomie (8,1 Prozent), was häufig auf die eingesetzten Pachtmodelle zurückzuführen ist. Die Abschreibungsquoten für Beherbergung und Gastronomie in Westfalen-Lippe liegen gleichauf mit den bundesweiten Werten. Die durchschnittlich höheren Abschreibungsquoten im Beherbergungssegment deuten auf ein generell höheres Investitionsniveau hin.

► Onlineband I Übersicht 18 und 19

**Abb. 12: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Gastgewerbes in Westfalen-Lippe**

Personal- und Mietaufwandsquote im Gastgewerbe 2014 und 2019 (in %)



Eigenkapitalquote im Gastgewerbe 2014 und 2019 (in %)

Westfalen-Lippe	Beherbergung	3,0	↗	5,1
	Gastronomie	0,0	↑	5,1
	Gastgewerbe	1,3	↑	5,4
Deutschland	Beherbergung	7,7	↗	15,6
	Gastronomie	0,0	↑	6,5
	Gastgewerbe	3,9	↑	11,4

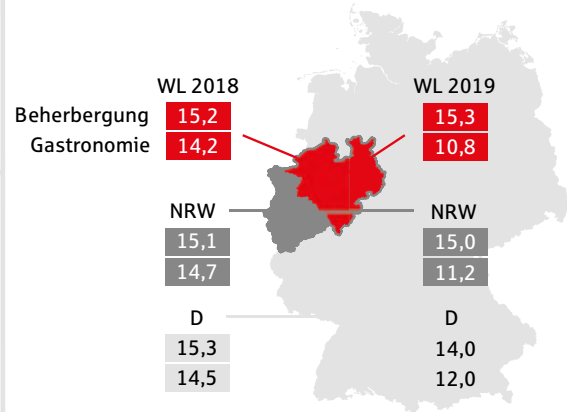
Investitionsquote im Gastgewerbe 2014, 2018 und 2019 (in %)

	2014	2018	2019	
Deutschland	1,2	1,2	1,2	
	1,4	1,5	1,5	Westfalen-Lippe
	1,9	1,9	2,1	
	2,1	2,1	2,1	

Umsatzrendite im Gastgewerbe 2014 und 2019 (in %)

Beherbergung		2014	2019
Westfalen-Lippe		10,4	9,3
	Deutschland	9,2	8,1
Gastronomie		2014	2019
Westfalen-Lippe		10,8	8,4
	Deutschland	10,7	8,5

Cash-Flow-Rate im Gastgewerbe 2018 und 2019 (in %)



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



## 2.3 Finanzielle Unterstützung gastgewerblicher Betriebe während der Krise

### Finanzielle Hilfen sind notwendig und müssen schnell ausbezahlt werden

Aufgrund der Liquiditätsengpässe sind die Instrumente zur Soforthilfe von Bund und Ländern aus betriebswirtschaftlicher Sicht notwendig. Diese Einschätzung wird durch eine Onlinebefragung des Sparkassen-Tourismusbarometers im westfälisch-lippischen Gastgewerbe bestätigt: Mehr als 92 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass die finanziellen Mittel ihres Betriebes ohne Hilfen von außen nicht ausreichen, um die Krise zu überstehen. Dabei geht es vor allem um die staatliche Übernahme von Fixkosten wie Personalkosten und Mieten/Pachten.

Fast alle befragten Betriebe (98,1 Prozent) haben während der Corona-Pandemie Hilfen von Bund und Ländern in Anspruch genommen.

Nur sehr wenige Betriebe in den touristischen Sommer-Hotspots konnten auf einen finanziellen Puffer zurückgreifen oder hatten ohnehin eine Winterpause eingeplant. Sie mussten somit dank punktuell besserer Voraussetzungen bisher keine Hilfen beantragen. Zudem konzentrierten sich die Hilfsprogramme lange auf kleine und mittelständische Betriebe. Größere Betriebe waren aufgrund der bis Ende 2020 geltenden Hilfsobergrenzen von den Maßnahmen ausgeschlossen. Die anhaltenden Umsatzaufschläge haben aber auch diesen Betrieben zugesetzt, weshalb sie Unterstützung benötigen. Die EU hat hier inzwischen nachgebessert und die Beihilfegrenze von 0,8 auf 2,0 Millionen Euro erhöht. Nun können auch größere Betriebe, mittelgroße beziehungsweise regionale Hotelketten und Systemgastronomen darauf zugreifen.

#### Kurzarbeitergeld ist das am häufigsten genutzte Hilfsangebot

Laut einer Umfrage der ahgz nutzen alle befragten Hotelbetriebe das Instrument der Kurzarbeit. Auf diese Weise können Betriebe massiv Personalkosten einsparen und Entlassungen vermeiden. Der Bundesagentur für Arbeit zufolge wurde im Jahr 2020 deutschlandweit Kurzarbeit für rund 14,4 Millionen Personen angezeigt. Davon sind rund 1,5 Millionen Angestellte dem Gastgewerbe zugeordnet, also rund zehn Prozent, von denen wiederum eine Million in der Gastronomie tätig sind. Und hier noch ein interessanter Vergleich: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Gastgewerbe stellen insgesamt 3,1 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland.

Mit Höhe und Umfang der finanziellen Hilfen waren die befragten Betriebe in Westfalen-Lippe überwiegend zufrieden: Knapp 60 Prozent gaben an, dass die errechneten Hilfgelder für sie ausreichen. Vor allem die großzügig bemessenen November- und Dezember-Hilfen, die einen einmaligen Zuschuss von bis zu 75 Prozent des jeweiligen Vorjahresumsatzes bedeuteten, haben viele Betriebe zunächst optimistisch gestimmt; doch die Hilfgelder wurden nur sehr schleppend ausgezahlt, was die Stimmung und Zuversicht wieder trübte. Nur rund ein Viertel der befragten Unternehmen gab an, dass es mit der Geschwindigkeit der Hilfe überwiegend zufrieden sei. Monatelang mussten viele Betriebe lediglich mit Abschlagszahlungen auskommen,

da die Anträge noch geprüft oder korrigiert werden mussten. ► Abb. 10

#### Corona-Hilfen: Zugangsbedingungen und Anträge sind zu unübersichtlich.

Die komplexe Beantragung ist ein weiterer Knackpunkt, der zu partieller Unzufriedenheit führt. Die gastgewerblichen Betriebe mussten sich in den vergangenen Monaten regelrecht durch einen Irrgarten der Möglichkeiten für finanzielle Unterstützung kämpfen. Nur etwa ein Drittel der befragten Betriebe in Westfalen-Lippe fand die Regelungen übersichtlich und war überwiegend zufrieden mit dem Antrags-

procedere. Eine Rolle spielt dabei sicherlich die teilweise unklare Information über die Zugangsvoraussetzungen, sodass häufig externe Hilfe in Anspruch genommen werden musste.

► Abb. 10

Insgesamt waren die Betriebe in Westfalen-Lippe weniger zufrieden mit den Hilfszahlun-

gen als der bundesweite Durchschnitt. Dies verdeutlicht die finanzielle Notlage, in der sich die meisten Betriebe befinden. Und auch wenn die wirtschaftliche Betroffenheit mancherorts geringer sein mag: Die Sehnsucht nach Planbarkeit und Normalität ist bei allen Betrieben gleichermaßen groß.

### 3 Qualität der Betriebe

Das Jahr 2020 hat Betriebe und Tourismusorganisationen in Sachen Qualitätsmanagement vor zusätzliche Herausforderungen gestellt, denn das Qualitätsbewusstsein der Gäste ist vielleicht noch höher als vor der Corona-Krise. Zumindest ihre Ansprüche mit Blick auf Hygienemaßnahmen, Maskenpflicht und Abstandsregeln sind gestiegen und haben Auswirkungen auf das individuelle Qualitätsempfinden. Die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe gehen deshalb davon aus, dass Qualitätsmanagementsysteme bei jedem dritten Betrieb an Bedeutung gewinnen werden. Die Betriebe selbst sind da etwas zurückhaltender. Exklusive Befragungen der Tourismusakteure in Westfalen-Lippe haben ergeben, dass nur jeder sechste Betrieb dem Qualitätsmanagement mehr Gewicht geben will. Problematisch ist, dass zwei von drei Betrieben infolge der Corona-Pandemie auf absehbare Zeit keine neuen Investitionen tätigen können. Insofern müssen die Tourismusorganisationen in puncto Qualität umso aktiver sein und ihren Anbietern beratend zur Seite stehen. Viele Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe haben diesen Bedarf bereits erkannt, denn im Jahr 2020 hat

das Arbeitsfeld Qualitätsmanagement für jede dritte Tourismusorganisation an Bedeutung gewonnen.

---

Qualitätsmanagement gewinnt an Bedeutung, aber noch nicht alle Destinationen und Betriebe sind aktiv.

---

#### **Gästezufriedenheit**

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

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

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

### TrustYou Sentiment Analysis

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

Die Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe hatte sich in den letzten Jahren stetig verbessert. 2017 lag der TrustScore bei 83,5 Punkten, 2019 mit 84,6 Punkten noch 1,1 Punkte höher. Mittlerweile hat sich die Corona-Pandemie allerdings auch negativ auf die Zufriedenheit der Gäste ausgewirkt. In Westfalen-Lippe (-0,3 Punkte) wie deutschlandweit (-0,6 Punkte) ist der TrustScore im Jahr 2020 gesunken. Im eigenen Bundesland steht Westfalen-Lippe jedoch gut da, denn die Gästezufriedenheit in Nordrhein-Westfalen beträgt aktuell 82,1 Punkte (-0,5 Punkte ggü. 2019). Im Bundesvergleich hingegen liegt Westfalen-Lippe weiterhin unter dem Durchschnitt von 85,8 Punkten, konnte den Abstand aber immerhin verringern.

► Abb. 13, Onlineband I Übersicht 28

Der Blick in die Regionen offenbart nach wie vor erhebliche Unterschiede. Erfreulich: Alle fünf Reiseregionen in Westfalen-Lippe konnten ihre Plätze im deutschlandweiten Destinationsranking mindestens halten.

- Das **Sauerland** bleibt trotz eines leichten Rückgangs um 0,2 Punkte die Region mit der höchsten Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe und behauptet mit 86,7 Punkten seinen Platz unter den Top-40 von insgesamt rund 140 Destinationen in Deutschland. Damit weist die beliebte Urlaubsregion auch die mit Abstand höchste Gästezufriedenheit in Nordrhein-Westfalen auf.
- **Siegen-Wittgenstein** ist die einzige Region in Westfalen-Lippe, die in Sachen Gästezufrieden-

heit auch in Krisenzeiten punkten konnte. 84,7 Punkte bedeuten eine weitere Zunahme der Gästezufriedenheit um 0,4 Punkte und einen Sprung im Destinationsranking um 19 Plätze nach vorn. Aber auch mit Platz 64 ist nach wie vor Luft nach oben.

- Im **Münsterland** (84,7 Punkte) war der Rückgang um 0,2 Punkte sehr moderat. Die hervorragende Entwicklung im Jahr zuvor war also keine Eintagsfliege und bietet weiteres Potenzial für die Zukunft.
- Die Gästezufriedenheit im **Teutoburger Wald** ist nun nach zwei erfreulichen Jahren um 0,4 Punkte auf 84,2 Punkte gesunken. Damit rangiert die Destination im Mittelfeld der Wettbewerber. Das Ziel in den kommenden Jahren muss sein, die Gästezufriedenheit als Outdoor-Destination deutlich zu steigern.
- Das **Ruhrgebiet** ist mit 80,3 Punkten und einem Rückgang um 0,5 Punkte nach wie vor das Schlusslicht in Sachen Gästezufriedenheit in Westfalen-Lippe. Ähnlich wie andere deutsche Städtedestinationen liegt es auch im bundesweiten Destinationsvergleich am unteren Ende der Skala (geringere Aufenthaltsdauer, höherer Anteil Geschäftsreisender, hohe Angebotsdichte). Zwischen 2017 und 2019 war das Ruhrgebiet jedoch die Destination in Westfalen-Lippe mit der positivsten Entwicklung im Bereich Gästezufriedenheit. Im Zuge eines Neustarts sollten die Anbieter im Ruhrgebiet mit frischen Ideen und guten Hygienekonzepten aufwarten, um die Gäste auch in dieser Hinsicht zufriedenzustellen. ► Abb. 13, Onlineband I Übersicht 28

### Neue Kategorie 2021: CovidScore

Angesichts der Corona-Pandemie hat TrustYou den CovidScore als neue Kategorie der Sentiment Analysis eingeführt. Dieser bewertet alle in Bewertungsportalen zum Thema Hygiene, Sauberkeit und Gesundheitsschutz geäußerten Meinungen.<sup>19</sup>

Ein Blick auf die Kategorien der Sentiment Analysis zeigt, an welchen Stellschrauben im Westfalen-Lippe-Tourismus vorrangig gedreht werden muss, um die Gästezufriedenheit bei den Beherbergungsbetrieben weiter zu steigern.

- Beim Preis-Leistungs-Verhältnis, in der Kategorie Essen und Trinken, bei der Bewertung der Außenanlagen und der Internetanbindung liegt Westfalen-Lippe über dem Bundesdurchschnitt. In puncto Außenanlagen setzen sich allerdings der Teutoburger Wald und das Sauerland besonders positiv ab. Das Münsterland wiederum punktet in der Kategorie Gebäude, während das Ruhrgebiet regionaler Spitzenreiter in der Kategorie Internet ist.
- Deutliches Potenzial besteht in den Kategorien Zimmer sowie Unterkunft gesamt und Location, sprich der jeweiligen Umgebung. Außer im Münsterland scheinen alle Destinationen Westfalen-Lippes (Re-)Investitionsbedarf an den Gebäuden zu haben.
- Bei der neu eingeführten Kategorie CovidScore ist ebenfalls noch Luft nach oben. Verbesserte Hygienemaßnahmen und eine transparente Kommunikation gegenüber den Gästen stehen hier an erster Stelle. Vorreiter sind aus Gästeperspektive das Münsterland und der Teutoburger Wald, die mit mehr als 70 Punkten deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegen. Das städtisch geprägte Ruhrgebiet hat in dieser Hinsicht mit unter 60 Punkten den größten Handlungsbedarf. ► Abb. 13

### Klassifizierungssysteme

Bei der Klassifizierung von Beherbergungs-

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

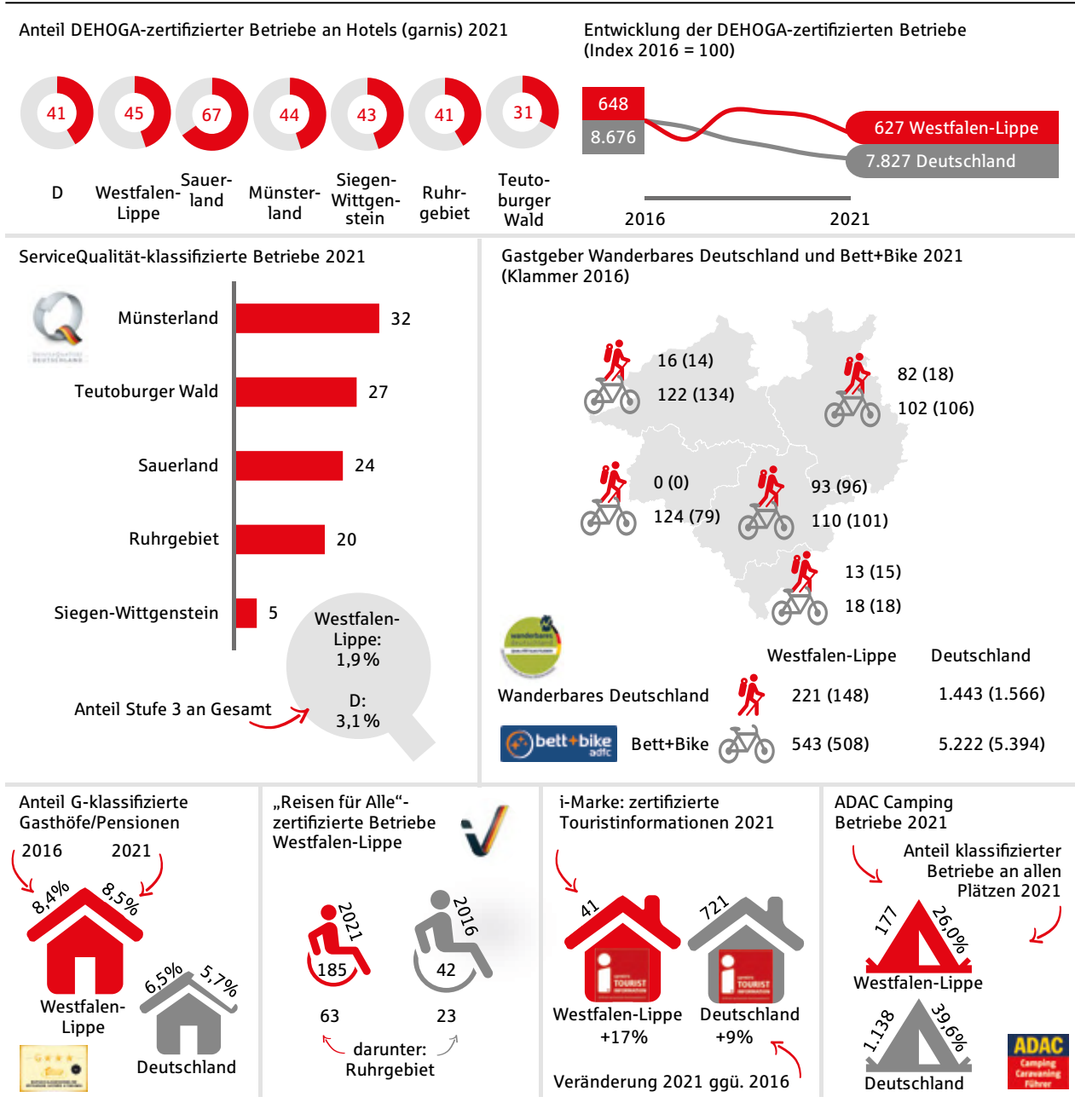
2021 hat sich die Klassifizierungs- und Zertifizierungsmüdigkeit im Deutschland-Tourismus fortgesetzt. Die Zahl der DTV-klassifizierten Ferienhäuser und -wohnungen ist in den letzten fünf Jahren um 22,0 Prozent zurückgegangen, obwohl die Zahl der angebotenen Einheiten laut amtlicher Statistik mehr oder weniger stabil geblieben ist. In Westfalen-Lippe gingen die Klassifizierungen seit 2016 mit –13,7 Prozent etwas weniger stark zurück; und auch 2021 lag der Rückgang mit –2,0 Prozent deutlich unter dem Bundesniveau. Das Ruhrgebiet hat besonders viele Teilnehmer bei dieser Klassifizierung verloren. Bei den DEHOGA-klassifizierten Betrieben in Westfalen-Lippe gab es in den vergangenen Jahren nur einen leichten Rückgang um –3,2 Prozent (D: –9,8 Prozent). Im Teutoburger Wald hat die Zahl der Betriebe mit Hotelsternen seit 2016 sogar um 12,4 Prozent zugenommen. Ein erfreuliches Qualitätssignal. Erst im Zuge der Corona-Pandemie ist erstmals wieder ein Rückgang zu verzeichnen.<sup>20</sup>

19 [www.trustyou.de](http://www.trustyou.de)

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

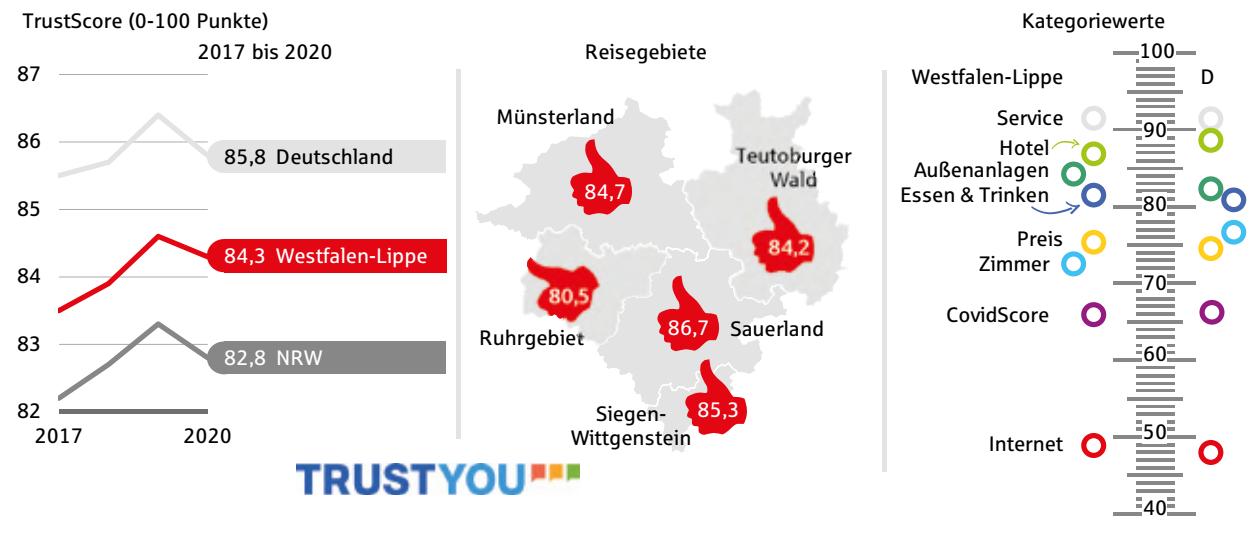


Abb. 13: Kennzahlen zur Qualitätsentwicklung im Westfalen-Lippe-Tourismus



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

Abb. 13: (Fortsetzung)



Quelle: dwif 2021, Daten: TrustYou GmbH<sup>21</sup>

Der Anteil der 4- und 5-Sterne-Häuser in Westfalen-Lippe ist seit Jahren sowohl bei der DTV- als auch bei der DEHOGA-Klassifizierung steigend, liegt aber bei beiden Klassifizierungen immer noch unter dem Bundesdurchschnitt (DEHOGA: 35,7 Prozent, DTV: 59,8 Prozent). Das Ruhrgebiet sticht bei den Hotelsternen mit

einem hohen Anteil an 4- und 5-Sterne-Betrieben hervor (38,7 Prozent). Siegen-Wittgenstein und das Sauerland verfügen über vergleichsweise wenige Sterne-Betriebe. Dafür finden sich im Sauerland überdurchschnittlich viele höher klassifizierte Ferienwohnungen und -häuser. ► Abb. 13, Onlineband I Übersicht 22 und 24

### Offizielle Hotelsterne auf Google

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

### Qualitätsinitiativen für die Dienstleistungsbranche

Der Fokus der Qualitätsinitiativen liegt auf der Servicequalität touristischer Dienstleistungen. Hier sind vor allem die Initiative ServiceQualität Deutschland sowie die DTV-Zertifizierung für Touristinformationen hervorzuheben. An der Initiative ServiceQualität Deutschland können

tourismusrelevante Leistungsträger aller Branchen, Tourismusorte und -regionen teilnehmen. Sie hat einen klar nach innen gerichteten Qualitätsmanagementansatz. Bei der i-Marke hingegen werden Touristinformationen ausschließlich im Hinblick auf die Qualität ihres Gästeservices bewertet.

<sup>21</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.

<sup>22</sup> www.hotelstars.eu

Auch bei der Qualitätsinitiative ServiceQ nehmen die Teilnehmerzahlen weiter ab. Während deutschlandweit in den letzten fünf Jahren jeder dritte ServiceQ-Betrieb ausstieg, war der Rückgang in Westfalen-Lippe noch deutlich stärker. Hier ist seit 2016 die Hälfte der ServiceQ-Teilnehmer weggebrochen (2021 gegenüber 2020: –52 Teilnehmer), die meisten im Münsterland. Dagegen hat die Beliebtheit der i-Marke-Zertifizierung in den vergangenen Jahren auch in Westfalen-Lippe zugenommen. 2021 tragen 41 Touristinformationen das Siegel und damit sechs mehr als 2016.

► Abb. 13, Onlineband I Übersicht 27

### Themenlabel

Eine Vielzahl an Gütesiegeln legt die Standards für unterschiedliche Themenfelder fest. Sie orientieren sich in der Regel an bestimmten (Mindest-)Kriterien zur Ausstattung eines Betriebes und werden von verschiedenen

Branchenverbänden vergeben, so beispielsweise vom Allgemeinen Deutschen Fahrrad Club (ADFC) und vom Deutschen Wanderverband (DWV).

### Zertifizierungen im Aktivbereich auch in Westfalen-Lippe auf dem Vormarsch

Das Label Bett+Bike erfreut sich in Westfalen-Lippe, aber auch deutschlandweit nach einigen mauen Jahren wieder wachsender Beliebtheit. Allein 2021 sind 44 neue Betriebe hinzugekommen. 19 von ihnen liegen im Ruhrgebiet, das damit nach wie vor zu den Top-10-Destinationen in Deutschland gehört, ebenso wie das Sauerland und das Münsterland. So setzt das Ruhrgebiet auch in seiner Neustartstrategie 2021 verstärkt auf den Outdoor- und Aktivtrend und verbindet den Radtourismus mit dem Stadterlebnis.

#### RadRevier.ruhr als erste urbane RadReiseRegion Deutschlands zertifiziert

Mit der Vergabe des beliebten Qualitätssiegels bescheinigt der ADFC den RevierRouten und dem begleitenden radtouristischen Angebot der Region einen hohen Qualitäts- und Servicestandard.<sup>23</sup>

#### Neue Themenradroute folgt den Spuren Joseph Beuys'

Zum 100. Geburtstag des Künstlers Joseph Beuys hat Tourismus NRW mit verschiedenen Partnern, u. a. dem ADFC, eine neue und 300 Kilometer lange Fahrrad-Route entwickelt, die zu den Spuren und Zeugnissen des Künstlers führt. Mit der Kampagne „Beuys und Bike“ wird bewusst auf die Kombination von Kunsterlebnis und Aktivitäten im Freien gesetzt. Dass Radfahren im Trend liegt, zeigen aktuelle Zahlen des GfK Destination Monitor 2020: Demnach sind im vergangenen Jahr fünf Prozent mehr Touristen in ihrem NRW-Urlaub mit dem Rad gefahren.<sup>24</sup>

In Westfalen-Lippe bleiben die zertifizierten Wandergastgeber – anders als bundesweit – auf Erfolgskurs. Inzwischen sind 49,3 Prozent mehr Betriebe zertifiziert als 2016. Allein 2021 kamen neun Betriebe hinzu. Diese erfreuliche Entwicklung ist jedoch nur auf den Teutoburger Wald zurückzuführen, wo die Zahl der Gastgeber Wanderbares Deutschland von 18 Betrieben 2016 auf 82 Betriebe 2021 gestiegen ist. In den

anderen vier Reiseregionen stagniert die Zahl. Der Teutoburger Wald belegt damit Platz 3 im bundesweiten Destinationsranking und positioniert sich zunehmend als Top-Wanderdestination; das Sauerland liegt mit 66 Teilnehmern immerhin auf Platz 6. Vor dem Hintergrund des wachsenden Gästeinteresses an den Themen Rad und Wandern beschreiten die Gastgeber in Westfalen-Lippe also genau den richtigen Weg.

<sup>23</sup> [www.ruhr-tourismus.de/de/radrevierruhr.html](http://www.ruhr-tourismus.de/de/radrevierruhr.html), [www.adfc-nrw.de](http://www.adfc-nrw.de)

<sup>24</sup> [www.nrw-tourismus.de](http://www.nrw-tourismus.de)

Die Zahlen der ADAC-Camping-Klassifizierung sind seit Jahren stabil. Allerdings ist der Anteil der zertifizierten Campingplätze an allen Anbietern in Westfalen-Lippe mit 26,0 Prozent sehr niedrig (Deutschland: 43,8 Prozent). In diesem Boom-Segment sollte die Qualitätsentwicklung unbedingt vorangetrieben werden.

Weiter an Zuspruch gewinnt die Zertifizierung „Reisen für Alle“. Der Teutoburger Wald ist in dieser Hinsicht die Vorzeigeregion in Westfalen-Lippe und befindet sich ebenso wie das Ruhrgebiet unter den Top-10-Destinationen in Deutschland.

► Abb. 13, Onlineband I Übersicht 26

### „Frag Schwarzwaldmarie“ kombiniert Freizeitangebote mit „Reisen für Alle“

Das Projekt „Frag Schwarzwaldmarie – den Schwarzwald barrierefrei erleben“ von der Schwarzwald Tourismus GmbH (STG) und der Digitalagentur „land in sight“ gibt Internetnutzern entsprechend ihrer spezifischen Interessen situations-, orts- und zeitbezogen zugeschnittene Tipps für (barrierefreie) Freizeit- und Erholungsangebote im Schwarzwald. Das Projekt greift sowohl auf die zentrale touristische Datenbank Baden-Württembergs „meintoubiz“ als auch auf die Datenbank „Reisen für alle“ zu. Dafür wurde es beim Ideenwettbewerb „Gemeinsam wird es KI“ des Bundesarbeitsministeriums ausgezeichnet.<sup>25</sup>

---

### Nachhaltigkeitslabel gewinnen deutschlandweit an Bedeutung.

---

Auch die Zahl der zertifizierten touristischen Betriebe im Bereich Umweltschutz wächst. Wenngleich die absoluten Teilnehmerzahlen

an den Zertifizierungen DEHOGA-Umweltcheck und GreenSign noch niedrig sind, so zeigt diese bundesweite Entwicklung, dass Nachhaltigkeit bei Reisen ein Thema mit Potenzial ist. Betriebe in Westfalen-Lippe sind bei den Umweltzertifizierungen bislang kaum vertreten, sollten diesen Trend aber ernst nehmen.







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

## 1 Einleitung

---

„Einer der größten Verlierer in dieser Krise ist das Wort ‚unmöglich‘.“<sup>26</sup>

---

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

Dabei rückt zunehmend die Frage ins Zentrum, wie es „danach“ weitergeht. Wie werden wir – als Individuen, unser Mikrokosmos aus Familie,

Freunden und Firma, aber auch die (globale) Wirtschaft und Gesellschaft – aus der Pandemie herauskommen? Was wird bleiben wie bisher, was wird anders und was neu sein, wovon verabschieden wir uns? Werden wir uns persönlich verändert haben?

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

## 2 Resilienz: Die psychische Widerstandskraft

### Der Resilienzbezug

Das Wort Resilienz (lateinisch *resilire* = zurückspringen, abprallen) entstammt der Materialkunde und beschreibt die Fähigkeit eines Körpers, sich unter Druck zu verformen und anschließend wieder in die Ursprungsform zurückzukehren, ohne Schaden zu nehmen (zum Beispiel Schwamm oder Gummi). In der Individualpsychologie bezeichnet Resilienz entsprechend die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen oder -phasen ohne seelische Beeinträchtigungen zu überstehen. Entwicklungspsychologen gingen Mitte der Siebzigerjahre

der Frage nach, weshalb zwei Drittel aus einer Stichprobe stark benachteiligter Kinder auf Hawaii (Armut, Gewalt, Missbrauch, Alkoholismus, mangelnde Bildungschancen) im Verlauf ihres Lebens an diesen Bedingungen scheiterten, während es rund ein Drittel schaffte, sich bei gleich schlechten Rahmenbedingungen psychisch gesund zu entwickeln.<sup>27</sup> Weitere Studien führten schließlich zu einem Blick auch auf Erwachsene und dabei zur grundsätzlichen Identifikation resilienzfördernder Persönlichkeitseigenschaften.

<sup>26</sup> Martenstein, H.: Über ambivalente Corona-Gefühle – und ein Vorschlag für eine neue Grußformel, ZEIT Magazin, Nr. 15, 2.4.2020, S. 8

<sup>27</sup> Werner, E.: *The Children of Kauai*, 1977

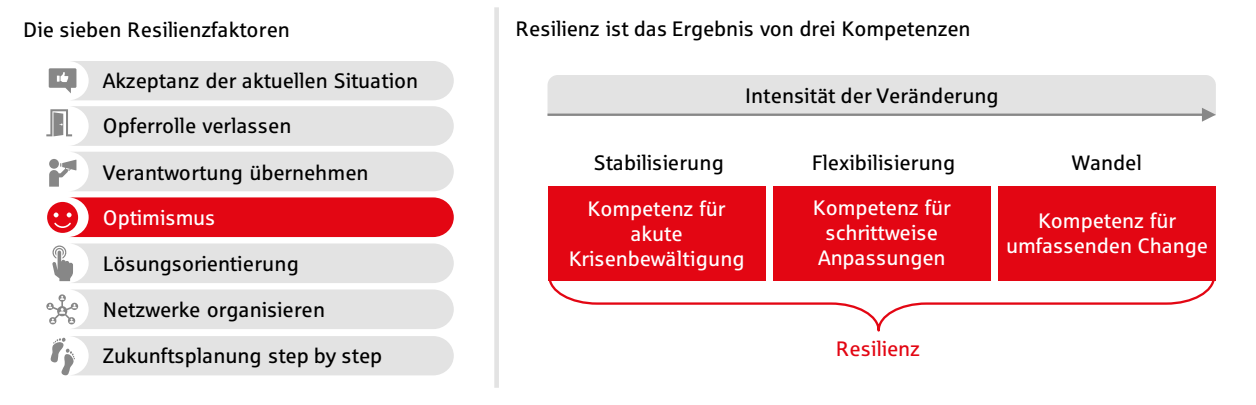
### Die sieben Faktoren der Resilienz

Aus verschiedenen Studien zu den Eigenschaften resilienter Menschen lassen sich sieben gleich gewichtete Faktoren ableiten<sup>28</sup> und zudem in den Kontext von Menschen in (nicht nur krisenbedingten) Change-Prozessen und Organisationsentwicklungen stellen:

- die Fähigkeit zur Akzeptanz der aktuellen Situation, statt zu hadern und zu lamentieren; Selbstwirksamkeit und das Verlassen der Opferrolle, statt Schuldzuweisung auf Dritte

- (Eigen-)Verantwortung übernehmen, statt auf Rettung durch Dritte zu hoffen
- Optimismus statt Pessimismus
- pragmatische Lösungsorientierung statt redundantes Problemewälzen
- aktive Netzwerkorientierung statt Einzelkämpfertum
- strikte Zukunftsorientierung statt lähmendes Zurückschauen

Abb. 14: Resilienzfaktoren und Kompetenzen für dynamische Resilienz



Quelle: dwif 2021, verändert nach Heller<sup>29</sup> sowie Tanner et al.<sup>30</sup>

Diese Faktoren sind zwar intuitiv selbst-erklärend, kurze Erläuterungen tragen jedoch zu einem tieferen Verständnis bei, vor allem in Hinblick auf Unternehmen und Organisationen.<sup>31</sup> Entscheidend ist der Hinweis, dass nicht Unternehmen oder Organisationen per se resilient sein können, sondern dass dazu immer resiliente Menschen nötig sind, die diese führen oder in ihnen arbeiten.

- Akzeptanz – seitens der Führungskräfte wie aller Mitarbeitenden – bezieht sich auf die aktuelle Situation des Unternehmens, aber auch auf die jeweilige Lage jedes Mitarbeitenden, von der Führungskraft bis zu den Auszubildenden.

- Wer an die Selbstwirksamkeit glaubt, verlässt die Opferrolle, und das wiederum ist notwendig, damit die Menschen in Unternehmen auch in Krisenzeiten gemeinsam anpacken. Sie müssen davon überzeugt sein, dass ihr Handeln sinnvoll ist, Wirkung zeigt und die Dinge zum Guten verändert.
- Die Verantwortung für das eigene Leben und das (eigene) Unternehmen zu übernehmen, verlangt die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dazu gehört die Bereitschaft, einfach mal auszuprobieren – in dem Bewusstsein, aus Fehlern zu lernen („gescheiter scheitern“).
- Optimistisch zu sein bedeutet nicht, Wolkenkuckucksheime zu bauen. Ein an der Realität orientierter Optimismus basiert auf positiven

28 dwif 2021, adaptiert nach Heller, J.: Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte, Zürich 2015, S. 17

29 Heller 2015, S.17

30 Tanner 2017, S.10

31 Details vgl. Heller 2015, S. 16–20

Emotionen, die man bei sich selbst und bei anderen weckt, „um Zuversicht zu haben und das Licht am Ende des Tunnels zu sehen“.<sup>32</sup>

- In der Lösungsorientierung spiegelt sich die Haltung wider, dass Probleme grundsätzlich lösbar sind, sowie die Fähigkeit, alte Wege zu verlassen, um neue Wege der Problemlösung zu suchen. Wer lösungsorientiert agiert, richtet den Blick zudem konsequent in die Zukunft.
- Für Netzwerke zu sorgen, sich in diesen zu bewegen und von ihnen zu profitieren, setzt – gerade bei Führungskräften – die Fähigkeit voraus, sowohl in gutem Kontakt mit sich selbst zu sein als auch auf Menschen zuzugehen, die anders „ticken“ als man selbst, auf Mitarbeitende ebenso wie auf Unterstützer und Partner aller Art.
- Zukunftsorientierung ergänzt die Lösungsum die Zielorientierung und damit um die Fähigkeit, gerade in Krisenzeiten Visionen zu entwickeln und diese im Sinne der systemischen Schleife umzusetzen (Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Handlungsoptionen finden/priorisieren, Veränderungen ausprobieren und weitere). Hinzu kommt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit zur Impulskontrolle, das heißt, die akute Bedürfnisbefriedigung wird aufgeschoben, wenn die Erfolgsaussichten und damit die gefühlte Belohnung dadurch steigen.<sup>33</sup>

### **Drei Kompetenzen von Unternehmen und Organisationen für dynamische Resilienz**

Seit gut 30 Jahren und verstärkt in der letzten Dekade hält die Resilienzforschung Einzug in die Analyse von Unternehmen und Organisationen. Es geht darum herauszufinden, wie Systeme (Unternehmen, Organisationen) in einer volatilen und immer komplexeren Welt bestehen können, in einer Welt, die mit der Pandemie noch unübersichtlicher, chaotischer und oftmals existenzbedrohend geworden ist. Die funktionale Resilienz, die in erster Linie danach fragt, wie ein System trotz Krisen stabil bleiben und sein ursprüngliches statisches Gleichgewicht „danach“ zurückerlangen kann,

wurde folgerichtig abgelöst durch das Konzept der dynamischen Resilienz. Dieses geht davon aus, dass Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren heute grundsätzlich dynamisch sind, weshalb es darauf ankommt, mit der Dynamik optimalerweise mitzuschwingen (Bambusprinzip), um so in jeweils neue Gleichgewichte zu gelangen. Da diese gemäß Definition stets nur temporär sein können, liegt die Kernkompetenz von Systemen heute tatsächlich in dem, was man unter der Parole „den Wandel gestalten“ kennt. Insofern ist eine Krise lediglich ein Sonderfall permanent dynamischer Umfeldentwicklung, obgleich ein mitunter nach Art und Dauer extremer.<sup>34</sup>

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

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

In der Phase der Flexibilisierung richtet sich der Blick in die Zukunft; dieser verlangt die strategische Fähigkeit zu schrittweisen Anpassungen im Sinne der sogenannten Ambidextrie (Beidhändigkeit). Es gilt also, einen Prozess zu gestalten, der eine zweifache Kompetenz erfordert: zum einen erkennen, welche bewährten Produkte und Leistungen das Unternehmen stabilisieren

<sup>32</sup> ebd., S. 17

<sup>33</sup> ebd., S. 19

<sup>34</sup> vgl. Tanner, Th., Bahadur, A., Moench, M.: Challenges for resilience policy and practice; Working Paper 2017; [www.researchgate.net/publication/319645442](http://www.researchgate.net/publication/319645442)



und daher unbedingt zu erhalten sind, und parallel dazu ein Innovationsklima mit den entsprechenden Ressourcen schaffen, um neue Anforderungen und Chancen zu identifizieren sowie die passenden Leistungen, Aktivitäten und Produkte zu entwickeln.

Angesichts der skizzierten dauerhaften Dynamik ist eine dritte, heute immer entscheidendere Resilienzkompetenz gefragt: die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change, sprich zur grundsätzlichen Neuausrichtung, zum Verlassen alter Gleise, was über eine schrittweise Anpassung weit hinausgeht. Eine Schlüsselrolle spielen neben der Fähigkeit zu Weitsicht und Visionen insbesondere Kompetenzen wie Netzwerk- und Beziehungsmanagement, sowohl nach innen als auch nach außen. Führungskräfte und Mitarbeitende müssen dazu bereit und in der Lage sein, sich von Gewohntem zu verabschieden, um mit Kreativität neue Dimensionen anzustreben und zu erreichen. Dazu braucht es Change-orientierte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Methoden, aber auch

Marktgespür, Techniken und Netzwerke. Vor allem das Management tragfähiger Netzwerke gewinnt immer mehr an Bedeutung. Allein und isoliert, so zeigen Forschung und Lebenserfahrung gleichermaßen, werden wir es kaum schaffen – als Individuen ebenso wenig wie als Unternehmen.

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

---

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

---

## 3 Tourismusorganisationen

### 3.1 Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe im Krisenmodus

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

---

Frühere Krisenerfahrungen sind vorhanden, helfen derzeit aber nur bedingt weiter.

---

Die Corona-Pandemie ist natürlich nicht die erste Krise, in der sich der Tourismus behaupten muss. Knapp 30 Prozent der befragten Organisationen geben an, dass man bereits vor der Corona-Pandemie mit Krisen konfrontiert war. Dazu gehören insbesondere Naturkatastrophen und andere ökologische Themen wie extreme Trockenheit und die Borkenkäferproblematik sowie die Folgen des Orkans Kyrill. Auch finanzielle Probleme und Personalmangel zählen zu den bekannten Herausforderungen. Allerdings ist offensichtlich, dass die Dimension der Corona-Pandemie nicht mit früheren Krisen oder dauerhaften Engpässen vergleichbar ist. Den Nutzen ihrer Erfahrungen im Hinblick auf die aktuelle Krise bewerten die Organisationen somit unterschiedlich. Ein Drittel gibt an, man habe aus bisherigen Krisen etwas gelernt, das derzeit weiterhilft. So wisse man beispielsweise, dass es nützt, positiv zu denken und aktiv am Problem zu arbeiten, und schätze die Bedeutung von Zusammenhalt und Austausch, von Netzwerken und der engen, auch branchenübergreifenden Kooperation. Zwei Drittel machen jedoch deutlich, dass die Corona-

Pandemie so anders ist als frühere Krisen, dass ihnen bisherige Erfahrungen derzeit nicht weiterhelfen.

---

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

---

Trotz der zahlreichen negativen Auswirkungen, mit denen die Branche wegen der Pandemie zu kämpfen hat, erkennen die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe auch positive Effekte. So haben Outdoor- und Natursegmente einen Schub bekommen; denn die Nachfrage nach Campingplätzen, Ferienwohnungen und Ferienhäusern, Wasser-, Rad- und Wandertourismus sowie generell nach Aktivitäten in der Natur schnellte in die Höhe, sobald Reisen wieder möglich war. Zugleich ist das Interesse regionaler Gäste stark gestiegen; Nahziele und Inlandsurlaub sind gefragter denn je. Vielfach konnten die Orte und Regionen neue Nachfrager aus dem Inland gewinnen, die unter normalen Umständen wohl kaum (Natur-) Urlaub in Westfalen-Lippe gemacht hätten. So stand auf einmal nicht nur die gezielte Gästelendung zur Vermeidung von Überlastungssituationen auf der Agenda, sondern auch das Bereitstellen von Hinweisen für all die weniger naturerfahrenen Gäste, beispielsweise zum Verhalten in einem Naturschutzgebiet.

#### **Verschiebung der Rollen und Aufgaben von Tourismusorganisationen**

Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Aufgabenschwerpunkte der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe verstärkt in Richtung Management verschoben. Das betrifft vor allem die Digitalisierung. Fast 80 Prozent der Befragungsteilnehmer geben an, dass deren Bedeutung zugenommen hat. Zu Beginn der Pandemie lag dieser Wert sogar noch viel höher. Darüber hinaus ist das Innenmarketing der Organisationen weiter ins Zentrum gerückt:

Während die Kommunikation mit den Leistungsträgern vor allem im Frühjahr 2020 im Fokus stand, gewann die Kommunikation mit öffentlichen Stellen wie Behörden und Kommunen umso mehr an Gewicht, je länger die Krise andauerte. Trotzdem geben immerhin über 55 Prozent der befragten Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe an, dass auch das Außenmarketing wichtiger geworden ist. Mit ihrem Krisenmanagement übernehmen die Tourismusorganisationen zweifellos eine relevante Rolle bei der Steuerung der Destinationen in einer besonders anspruchsvollen Situation, wodurch sie bei Leistungsträgern und Politikern zumindest temporär auch an Sichtbarkeit und Akzeptanz gewonnen haben.

#### **Akutmaßnahmen in der Krise: Hygiene, Marketing und Kommunikation**

Nach einem ersten Schockmoment und einem kurzen Gefühl der Ohnmacht haben die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe teilweise eigene Krisenteams zusammengestellt, Coronarunden eingerichtet und sich vor allem schnell darauf konzentriert, mit konkreten Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Corona-Krise beizutragen. Mehr als 90 Prozent von ihnen haben die geltenden Hygienevorschriften umgesetzt, der Ausbreitung des Virus also durch Abstandsmarkierungen, Desinfektionsmaßnahmen sowie Schutzvorrichtungen entgegengewirkt. Manche haben vorsichtshalber ihre Touristinformationen geschlossen – auch zum Schutz der Mitarbeitenden –, noch bevor die entsprechenden Vorgaben auf dem Tisch lagen. Die Arbeitsplätze ihrer Teammitglieder verlagerten die Organisationen möglichst schnell ins Homeoffice, obwohl Homeoffice bis dahin vielerorts schlicht nicht üblich und somit weder Hard- noch Software darauf ausgerichtet war. Insofern glich diese Umstellung zwar einem „Sprung ins kalte Wasser“, wie es ein Gesprächspartner formulierte, sicherte aber die Arbeitsfähigkeit der Tourismusorganisationen – und mit der Zeit habe man sich auch an die Kommunikation über Zoom, Slack oder Teams gewöhnt sowie die technische Ausstattung verbessert.

In puncto Außenmarketing haben die Organisationen ihre Aktivitäten an die aktuelle Lage angepasst, mitunter sogar zeitweise ausgesetzt. Vieles wurde in den Onlinebereich verlagert, etliche neue Maßnahmen wurden erst einmal zurückgestellt. Darüber hinaus setzte man, unter anderem im Ruhrgebiet, im Teutoburger Wald und in Siegen-Wittgenstein beziehungsweise Bad Berleburg, auf teils umfangreiche Recovery- oder Re-Start-Kampagnen. Diese richteten sich häufig zunächst an Tagesausflügler, dann aber auch an Übernachtungsgäste aus Nahmärkten wie dem Rhein-Main-Gebiet und Nordrhein-Westfalen, in einem weiteren Schritt schließlich an Gäste aus den anderen Bundesländern und den Niederlanden. Dabei griffen die Kampagnen vermehrt die Themen Natur, Radfahren oder Wandern auf, um den aktuellen Nachfragebedürfnissen zu entsprechen. Im Sauerland etwa heißt es unter dem Motto #sauerlandcalling: „Raus, raus raus! Endlich wieder raus ... (...) Wieder etwas Neues entdecken, mal etwas Anderes erkunden. Das ist es, wonach du dich sehnst, stimmt's? Dann bist du hier im Sauerland genau richtig – denn wir sind Draußen.“<sup>35</sup> Entsprechend stellte das Sauerland seine Familienwanderwege, Sauerland-Spuren und Sauerland-Spazierrunden stärker heraus. Der Aspekt der Besucherlenkung rückte ebenfalls in den Fokus, so zum Beispiel im Teutoburger Wald und am Möhnesee, indem unter anderem gezielt weniger frequentierte Orte und Sehenswürdigkeiten beworben wurden. Mitunter konnten dafür Mittel umgewidmet werden, die aufgrund der Pandemie an anderen Stellen eingespart wurden. In Oberhausen wurde das Marketing angesichts der Krise sogar bewusst verstärkt.

Die befragten Organisationen halten die corona-bezogene Kommunikation nach außen auch deshalb für nötig, um den Nachfragenden verlässliche und aktuelle Informationen zu geben, sei es zu geöffneten Betrieben, Zugangsbeschränkungen oder erforderlichen Verhaltensregeln. So begleitete beispielsweise der Münsterland e.V. die ersten Öffnungsschritte online, um topaktuell zeigen zu können, welche Angebote

wieder verfügbar sind. Darüber hinaus arbeiten die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe vielfach an der Entwicklung coronakonformer Alternativen für bestehende Produkte und Angebote. So finden beispielsweise Stadtführungen in Rheine mit kleineren Gruppen und angepassten Programmen statt, während die Gäste Oberhausen nun mithilfe einer App (wie beim Geocaching) oder auf E-Scootern entdecken können, auch auf eigene Faust. Schließlich legten die Tourismusorganisationen auch viel Wert auf die Kommunikation nach innen, indem sie den Leistungsträgern online, zum Beispiel auf der Branchenplattform „Touristiker im Münsterland“<sup>36</sup>, übersichtlich aufbereitete Informationen zu aktuellen Vorgaben bereitstellten, diese über ihre bestehenden Verteiler verschickten oder per Telefon und E-Mail auf konkrete Anfragen antworteten. Auch Hygienetipps, Plakate zum Download oder Links zu Verordnungen und Förderanträgen gehörten zu diesem Service. Teilweise sind die Tourismusorganisationen auch in diese informierende und beratende Rolle geraten, weil sie immer wieder von Leistungsträgern und anderen, die auf der Suche nach verlässlichen Informationen waren, kontaktiert wurden. ► Abb. 15

---

### Miteinander statt gegeneinander: Belastbare Netzwerke helfen in der Krise.

---

Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, dass gut gepflegte und belastbare Beziehungen in Krisensituationen von herausragender Bedeutung sind: Neun von zehn Befragten geben an, dass ihre bestehenden Kooperationspartner und Netzwerke bei der Bewältigung der aktuellen Lage hilfreich waren. Die Netzwerke in den eigenen Orten und Regionen, aber auch darüber hinaus trugen grundsätzlich dazu dabei, jederzeit an aktuelle Informationen zu gelangen oder neue Impulse zu erhalten, und ermöglichten die Abstimmung untereinander. Zudem vermittelten sie ein Wir-Gefühl und boten die Chance,

Seite an Seite durch die herausfordernde Situation zu steuern. So gesehen spitzt sich in der Krise Gutes wie Schlechtes nochmals zu: Starke Netzwerke werden stärker, während sich (latente) Bruchstellen vergrößern. Die in Westfalen-Lippe geführten Gespräche verweisen darauf, dass hier vor allem bestehende Netzwerke – insbesondere mit anderen Tourismusorganisationen, den Kammern und Verbänden – deutlich gestärkt und intensiviert werden konnten. So gelang es beispielsweise den Akteuren im Sauerland, ihre Kompetenzen durch enge inhaltliche Zusammenarbeit und kontinuierliche Absprachen zu bündeln und nach außen mit einer Stimme aufzutreten, was letztlich allen Beteiligten zugutekommt. Mehr miteinander als gegeneinander zu arbeiten, ist demnach ein wichtiger Erfolgsfaktor – nicht nur, aber gerade in herausfordernden Situationen – dessen Fundament zu wahren eine Daueraufgabe. Knapp die Hälfte der befragten Organisationen hat ihr Netzwerk in der Corona-Pandemie erweitert. Neue Beziehungen in andere Bereiche wie den Einzelhandel und die IT-Branche, in Politik und Verwaltung konnten jedoch nur vergleichsweise selten aufgebaut werden.

### Hinterfragen von Routinen und Entwicklung neuer Aktivitäten

Bezogen auf ihre eigene Organisation erkennen die Touristiker in Westfalen-Lippe auch positive Effekte der aktuellen Krise. So konnten sie zum einen diverse Aufgaben abarbeiten und sich auf die neue Saison vorbereiten sowie Projekte umsetzen, für die bisher die Zeit fehlte, zum Beispiel Zertifizierungen und die digitale Routenplanung. Auch war nun ausreichend Zeit vorhanden, sich der Entwicklung neuer Ideen zu widmen. Zum anderen eröffnete der abrupte Stopp der täglichen Arbeitsroutine die Möglichkeit, bisherige Arbeitsweisen und Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen. Gut sieben Prozent der befragten Organisationen haben sich in der aktuellen Krise dauerhaft von etwas verabschiedet. Fast sechs von zehn Organisationen wollen zudem (auch) künftig Dinge anders machen. Vor allem bisherige Printprodukte und Messeteilnahmen wurden

kritisch hinterfragt, reduziert oder komplett eingestellt. Hier bewies die Pandemie mit ihren kurzen Vorausplanungsmöglichkeiten und abgesagten Präsenzveranstaltungen vielerorts, dass ein Verzicht möglich ist. Einen spürbaren Schub erfuhr hingegen die (interne und externe) Digitalisierung der Organisationen. Das Verlegen von Arbeitssitzungen und Schulungen in den virtuellen Raum erwies sich oft als einfacher als gedacht; außerdem spart es Zeit und Reisekosten. Viele Befragte haben darüber hinaus die Präsenzpflicht im Büro durch flexible Arbeitszeitmodelle mit digitalem und mobilem Arbeiten abgelöst. In dieser Hinsicht hat die Pandemiesituation einerseits dazu beigetragen, dass nun meist die entsprechenden Erfahrungen, die Akzeptanz und auch die notwendige Ausstattung vorhanden sind. Andererseits wünschen sich einige Mitarbeitende aber, zumindest zeitweise ins Büro zurückzukehren, da ihnen unter anderem der informelle Austausch im Team fehlt. ► Abb. 15

Knapp die Hälfte der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe hat während der Pandemie etwas Neues entwickelt. So wurden vielfach Onlineshops eingerichtet, zum Beispiel um wie in Oberhausen Souvenirartikel zu verkaufen. Im Münsterland wiederum ging die erfolgreiche Plattform „Münsterland liefert“ an den Start, die bereits im Frühjahr 2020 mehr als 1.000 Einträge von regionalen Unternehmen in 24 Produktkategorien bündelte und nicht zuletzt mit einer Umkreissuche sowie diversen Filterfunktionen punktete. Und Gutscheine für das neue Angebot „Laufend Appetit“, ein „Running Dinner“ bei den städtischen Gastronomen, verkauft die Tourismusorganisation in Rheine. Zudem erarbeiten und testen einige Tourismusorganisationen neue Veranstaltungskonzepte, die – dezentral, unter freiem Himmel, mit geringeren Kapazitäten oder als Online-/Hybridformat – auch unter pandemischen Bedingungen stattfinden können. Insgesamt sind sie auch in diesem Bereich sehr viel digitaler unterwegs als vor der Pandemie.

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

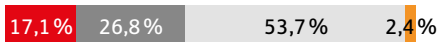
Abb. 15: Umgang der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe mit der Krise

Auswirkung der aktuellen Situation auf ...

...den Tourismus in der Region



...die eigene Organisation



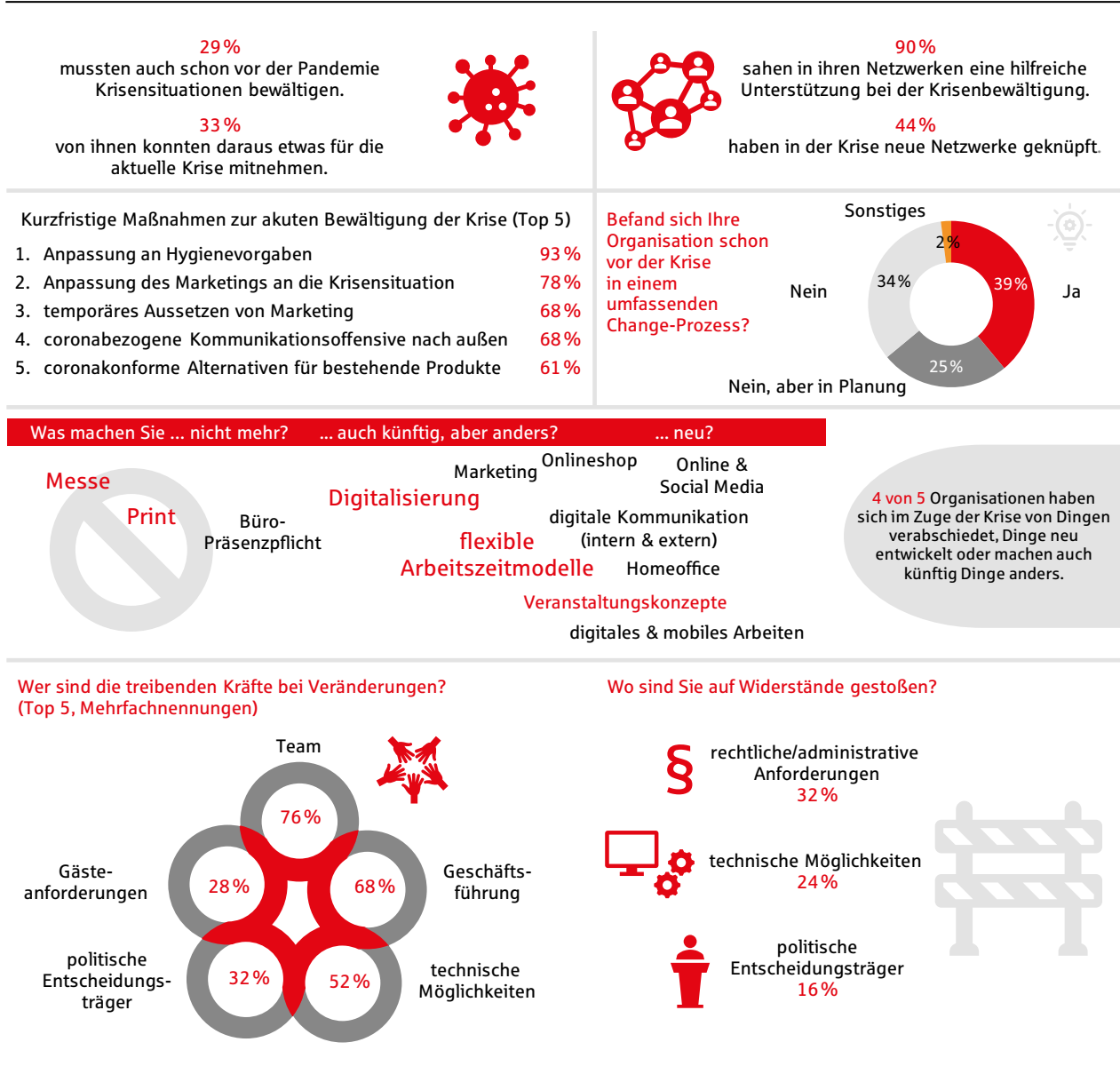
- ausschließlich negative Auswirkungen
- überwiegend negative Auswirkungen
- sowohl negative als auch positive Auswirkungen
- überwiegend positive Auswirkungen

Die Krise bietet auch Chancen.

Quelle: dwif 2021, DMO-Befragung im Februar 2021



Abb. 15: (Fortsetzung)



Quelle: dwif 2021, DMO-Befragung im Februar 2021

Neben den laufenden Aktivitäten Neues zu entwickeln, stellt für knapp ein Viertel der Tourismusorganisationen eine beachtliche Herausforderung dar, die in erster Linie auf zeitliche und finanzielle Engpässe zurückzuführen ist. Hier stellt sich teilweise die Frage nach der Priorisierung der anfallenden Aufgaben, und zwar trotz der frei gewordenen Zeit aufgrund weggefallener Kundenbetreuung. Auch die angemessene Qualifikation des Teams wird bisweilen als besonders anspruchsvoll empfunden. Dabei ist gerade die Rolle des Teams für den Wandel nicht zu unterschätzen, zumal es in den Tourismusorganisationen nicht an Ideen mangelt. Bei der Digitalisierung von Veranstaltungen gibt es aber auch Grenzen, denn nicht jedes Arbeitstreffen, jede Schulung oder sonstige Aktivität kann problemlos in den virtuellen Raum verlegt werden. Letztlich hängt es von den jeweiligen Inhalten und von der Zielgruppe ab.

### **Krise als Anstoß für umfassenden Wandel (Change)**

Schon vor der Corona-Pandemie befanden sich rund 63 Prozent der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe in einem umfassenderen inhaltlichen oder organisatorischen Veränderungsprozess oder hatten diesen zumindest geplant. Einige Befragungsteilnehmer verwiesen ausdrücklich darauf, dass Veränderungen bei ihnen ein stetiger Prozess seien. Sich auf erreichten Erfolgen auszuruhen, wird dagegen als Risiko gesehen. Bei den Change-Prozessen der Tourismusorganisationen handelt es sich vielfach um Organisatorisches wie Neu- und Umstrukturierungen, Änderung der Aufgabebereiche, Umstellung interner Prozesse, aber auch um Inhaltliches wie Digitalisierung, neue Strategien und Konzepte.

Bei vielen stößt die Corona-Pandemie einen umfassenden Change-Prozess an, und zwar über die akuten Maßnahmen und üblichen schrittweisen Anpassungen hinaus. Bei sechs von zehn befragten Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe hat die Krise zu der Einsicht geführt, dass weitreichende Veränderungsprozesse unabdingbar sind. Dabei geht es

vor allem um inhaltliche Veränderungen wie Markenbildung, Positionierung, Produktentwicklung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Doch auch auf organisatorischer Ebene wie Rechtsform, Technik, Entscheidungs- und Teamstrukturen, New Work und Agilität sorgt die Pandemie für einen tiefgreifenden Wandel.

---

### **Vor allem die Menschen in den Organisationen treiben und unterstützen den Wandel.**

---

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

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

Im Hinblick auf die Digitalisierung spielen insbesondere die technischen Möglichkeiten eine Rolle. Erst mit deutlichem Abstand und nach den politischen Entscheidungsträgern folgen die Anforderungen und das Verhalten der Gäste als treibende Kraft des Wandels. Entsprechend werden rechtliche, administrative und technische Grenzen als Hauptgründe für einen verlangsamt Wandel angesehen.

► Abb. 15

## 3.2 Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen

### Die Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe auf dem Weg zu dynamischer Resilienz

---

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

---

Organisationale Resilienz bedeutet im Kern, in der Krise handlungsfähig zu bleiben. Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Verantwortlichen in den Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe über eine hohe Krisenbewältigungskompetenz verfügen. Für alle drei Kompetenzfelder einer dynamischen Resilienz finden sich zahlreiche Beispiele aus den Befragungen und Fallstudien. Verständlicherweise lag und liegt der Schwerpunkt zunächst auf der akuten Krisenbewältigung. Aber auch die nüchterne Prüfung, was beendet, beibehalten, modifiziert werden oder an neuen Aktivitäten hinzukommen sollte, wird mit großer Professionalität angegangen. Lediglich der Weg in einen umfassenden, dauerhaften Change-Prozess ist noch nicht überall selbstverständlich. Die Bandbreite reicht von Organisationen, die sich schon lange vor Corona mitten in einem solchen Prozess befunden haben über solche, bei denen die Pandemie der entscheidende Anstoß war, bis zu jenen, die (immer noch?) keinen Handlungsbedarf sehen.

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

→ Akute Krisenbewältigung: Hier kommt es darauf an, (1) die internen Arbeitsprozesse auf die

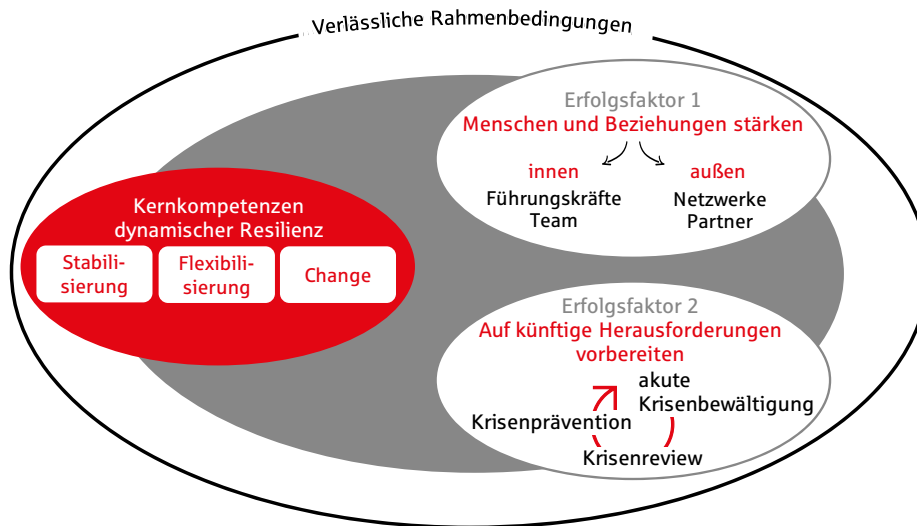
Krisenbedingungen (zum Beispiel Homeoffice, virtuelle Kommunikationsformate) auszurichten, (2) Informations- und Kommunikationsoffensiven zu lancieren, (3) alle bisherigen Aktivitäten vorurteilsfrei auf ihre Sinnhaftigkeit in der aktuellen (Krisen-)Situation hin zu prüfen und gegebenenfalls zu stoppen sowie (4) Stufenpläne für die Zeit nach der Krise, für den (sukzessiven) Re- / Neustart zu entwickeln.

→ Schrittweise Anpassungen, Gleichzeitigkeit von Bewährtem und Neuem: (1) Nach innen werden neue Arbeitsmodelle geübt und schnell selbstverständlich; (2) nach außen (auch in Vorbereitung auf zukünftige Krisen) werden Netzwerke gestärkt oder geknüpft sowie (3) alle analogen Aktivitäten kritisch hinterfragt und parallel dazu die Digitalisierung maßgeblich vorangetrieben.

→ Change: Hauptaufgaben sind hier (1) die Stärkung der permanenten Veränderungsbereitschaft sowohl im Team als auch in der Netzwerk- und Partnerwelt, (2) das Vorantreiben der organisationalen Weiterentwicklung und nicht zuletzt (3) eine systematische Arbeit an einer agilen Unternehmenskultur ebenso wie an einer ausgeprägten Kooperationskultur.

### Der Weg ist das Ziel

Ein solcher Prozess ist nicht in einem Schritt umsetzbar – aber jeder Schritt zählt. Schlüsselkompetenzen sind Zielstrebigkeit und langer Atem, gepaart mit einem agilen Mindset als entscheidender Basis und einer gehörigen Portion Geduld, sowohl mit sich selbst als auch mit dem Team und allen Partnern, sowie ein Denken und Handeln in kleinen Etappen. Eines hat uns die Corona-Krise auf jeden Fall gelehrt: Krisen wirken als hilfreiche Beschleuniger für bislang teilweise langwierige Prozesse der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Ebenso wie die zunehmende Agilität von Unternehmen und Organisationen ist auch die dynamische Resilienz ein Prozess. Zweierlei ist für die Bewältigung der skizzierten Aufgaben in besonderer Weise unterstützend oder notwendig.

**Abb. 16: Stärkung der dynamischen Resilienz von (Tourismus-)Organisationen**

Quelle: dwif 2021

### Erfolgsfaktor 1: Menschen und Beziehungen stärken

Weil es die Menschen sind, die Organisationen resilient machen, kommt es auf alle an, die für deren Stabilität und Zukunftsfähigkeit relevant sind, auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Organisation ebenso wie auf sämtliche Partner in den Netzwerken, mit denen die Organisation in Beziehung steht. Der Mensch macht den Unterschied. Denn ohne Agilität, sprich ohne die flexible Fähigkeit der Akteure, die ihnen gestellten Aufgaben möglichst situativ zu erfüllen, wird Resilienz nicht gelingen. Das Augenmerk war bislang vorrangig auf die Beschreibung von und die Auseinandersetzung mit Sachaufgaben fokussiert. Künftig muss es, das hat die Pandemie schmerzlich klar gemacht, grundsätzlich auch um die Kernfrage gehen: Wer sind die Menschen, die für die Umsetzung dieser Aufgaben zuständig sind, und (wie) können sie dies miteinander schaffen? Die sieben Resilienzfaktoren sind eine hilfreiche Annäherung an die Antwort auf diese Frage auf der personalen Ebene, indem sie die Vielfalt der Kompetenzen benennen, die alle Beteiligten in herausfordernden Zeiten, aber auch sonst in wachsendem Maße benötigen. Die meisten der

für die Fallstudien interviewten Geschäftsführer nannten interessanterweise „Optimismus / Zuversicht“ als ihren stärksten Resilienzfaktor, wobei eine Betrachtung von außen den Schluss zulässt, dass auch alle anderen Faktoren bei ihnen in besonderer Weise ausgeprägt vorhanden sind. ► Abb. 14

### Notwendige Veränderungen in den Organisationen

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

- **Resilienzunterstützung für Geschäftsführer und Mitarbeitende:** Für Geschäftsführer gilt, dass eine ausgeprägte Selbstachtsamkeit, ein gutes Gespür für die Mitarbeitenden und ihre jeweilige Situation, aber auch für die eigenen Grenzen (zeitlich, fachlich, gesundheitlich) die wichtigste Basis dafür ist, mit Krisen fertigzuwerden und sie gesund zu überstehen; leider gestehen sich nicht alle eigene Grenzen zu. „Ich darf keine Schwäche zeigen, was denken dann die Mitarbeiter?“, so das Zitat aus einem Gespräch. „Wenn sie das tun, zeigen Sie, dass Sie ein Mensch sind“, lautet die Mut



machende Antwort. Führungskräfte leben ihren Mitarbeitenden vor, dass man immer wieder nach seiner persönlichen Balance suchen muss und dass diese Aufgabe zu unserem (Berufs-) Leben mittlerweile untrennbar dazugehört. Je dynamischer die Zeit, je mehr die Menschen von den Rahmenbedingungen hin und her geworfen werden, desto wichtiger wird das stete, immer wieder neue Ausbalancieren des inneren Gleichgewichts. Dieses persönliche Ausbalancieren erhält einen ebenso hohen Stellenwert wie das kontinuierliche Anpassen der Fachaufgaben an die Veränderungen. Dass diese Aufgabe gerade in der Corona-Pandemie vielen Menschen nicht leichtfällt und dass sie im Grunde jeden immer wieder an seine Grenzen bringt, ist nur natürlich.

→ **Starke Führungsteams statt einsame Alleinverantwortlichkeit:** Niemand kann Krisen, aber auch all die anderen großen Herausforderungen unserer Zeit allein bewältigen, es geht nur miteinander. Die Zeit der Alleinständigkeit und des Einzelkämpfertums von Geschäftsführern, von denen man erwartet, dass sie alles wissen, beherrschen, managen, kommunizieren können, ist vorbei. Die Gespräche zeigten, dass gleich zu Beginn der Krise ein Führungs-/Krisenteam etabliert wurde oder bestehende Führungskreise dazu umfunktionierte wurden. Flexible Taktungen von (virtuellen) Treffen mit bedarfsgerechter Intensität und Dauer oder Kernteams, die immer wieder durch weitere Mitarbeitende oder Partner verstärkt werden, machen deutlich, wie konstruktiv und lösungsorientiert die Organisationen reagiert haben. Die Erfahrungen der Geschäftsführer damit sind durchweg positiv, denn eine vertrauensvolle Aufgabenteilung kann die eigenen Schultern erheblich entlasten und reduziert die bekannte „Einsamkeit an der Spitze“. Viele berichten, dass sie diese Struktur, sofern sie noch nicht bestanden hatte, auch künftig beibehalten wollen. Damit ist in der Regel auch die Teilung von Macht oder, anders gesagt, die Verteilung von Verantwortung auf mehrere Personen verbunden. Wird die Last auf mehrere Schultern verteilt, fällt positives, vorausschauendes Denken leichter – und das Führungsteam

lebt den Mitarbeitenden vor, wie die gemeinsame Zukunft mental und fachlich gestaltet werden kann.

→ **Corona als Push-Faktor der Organisationsentwicklung:** Angesichts der aktuellen Veränderungen ist zu vermuten, dass eine sehr produktive Phase umfassender Organisationsentwicklungen anbricht, was nicht nur, aber auch auf die Corona-Krise zurückzuführen ist. Auf einmal können vielerorts noch zu starre Organisationsformen und Gremienstrukturen mit der Erfahrung der letzten Monate zeitnah oder zumindest schneller als gedacht an die derzeitigen Bedingungen angepasst werden. Kernthema wird aber auch künftig die Suche nach adäquaten Lösungen für unsere sich ständig wandelnde (Arbeits-)Welt sein (Stichworte VUCA-Welt, Agilität und New Work, künftige Krisen und vieles mehr).

### Notwendige Veränderungen in der Netzwerkarbeit

Neben den nach innen gerichteten Anpassungen geht es heute stets auch darum, belastbare Partnernetzwerke aufzubauen und zu pflegen, ohne die man nicht existieren kann. Allein wird man mit den Herausforderungen nicht mehr fertig. Im Hinblick auf Netzwerke haben die Verantwortlichen der Tourismusorganisationen in der Krise unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Netzwerke, die bereits vor Ausbruch der Pandemie bestanden und gut funktioniert haben, wurden dadurch gestärkt und haben sich bewährt, weil man enger zusammengedrückt ist. Kooperationen und Netzwerke hingegen, die vorher schon eher schwierig waren, blieben dies auch in der Krise, bisweilen wurden sie sogar schlechter. Zitat eines Gesprächspartners: „Gute Netzwerke werden gestärkt, Bruchstellen werden größer.“

Warum ist das so? Die Antwort auf dieses Phänomen liefern Neurologie und Psychologie: „Eine angstauslösende Bedrohung führt im Gehirn zur Mobilisierung sogenannter archaischer Notfallreaktionen.“<sup>37</sup> Krisen aktivieren unser tief liegendes Angstzentrum, das wir nicht willentlich beeinflussen können. Auf Angst stehen

uns als Reaktionsrepertoire vor allem Kampf und Angriff (Ärmel hochkrepeln und loslegen) zur Verfügung, wenn das nicht geht, die Flucht (zum Beispiel in Krankheit), und wenn beides nicht möglich ist, ohnmächtige Erstarrung (zum Beispiel wochenlang keine Antwort auf dringliche E-Mails).<sup>38</sup> Hinzu kommt, dass wir im Kontakt mit Menschen, denen wir vertrauen und mit denen wir gut zusammenarbeiten, Bindungshormone ausschütten, während bei nicht gut funktionierenden Kontakten vermehrt Stresshormone produziert werden. Folglich suchen wir in Krisen, die uns verunsichern, instinktiv den Kontakt zu Menschen oder Gruppen, mit denen die Zusammenarbeit bereits gut funktioniert, und meiden alle anderen.<sup>39</sup>

### Post-Corona ist die Zeit des aktiven Beziehungsmanagements

Als Konsequenz daraus können die Verantwortlichen die (Post-)Corona-Zeit für eine intensive Durchleuchtung ihres Netzwerksystems nutzen und die Kooperationen folgenden fünf Gruppen zuordnen:

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

Zu Aufbau und Gestaltung tragfähiger Netzwerke ist die Literatur reichhaltig.<sup>40</sup> Instrumente wie Beziehungslandkarten, mit deren Hilfe man

alle Akteure eines Netzwerkes samt Art, Stärke und Güte der Beziehungen zwischen allen Netzwerkpartnern und zu sich selbst visualisiert, sind ein hilfreicher Einstieg in ein tieferes Verständnis und offenbaren oftmals Handlungsbedarf auf einen Blick. Auch sogenannte strukturelle Löcher, also fehlende Beziehungen, die wichtig wären, kommen ans Licht, was bestenfalls zu gezielten Aktivitäten zur Schließung dieser Löcher und damit zur Verbesserung des Netzwerks anregt.

### Erfolgsfaktor 2: Auf künftige Herausforderungen vorbereiten

Nach der Krise ist vor der Krise: Die Corona-Pandemie ist als aktueller Krisenverursacher leider nicht allein, vieles andere wird nur temporär medial in den Hintergrund gedrängt. Dabei sind verschiedene Typen von Krisen zu unterscheiden. SARS, Vogelgrippe, Überschwemmungen und die Finanzkrise sind Beispiele für **Einzelereignisse**, die sich leider teilweise wiederholen; der Borkenkäfer steht für eine **langfristige Bedrohung**, vor allem für bestimmte Regionentypen, während der Klimawandel ein **fundamentales Dauerphänomen im globalen Maßstab** darstellt, dessen Bedrohungspotenzial mit der Zeit zunehmen wird. Die Wahrscheinlichkeit, dass uns weitere Pandemien und sonstige ökologische, ökonomische oder soziale Herausforderungen heimsuchen werden, ist groß. Folglich ist es vernünftig, sich auch mit der Frage zu beschäftigen, wie wir uns darauf vorbereiten können. Aus den Befragungen und Gesprächen wurde deutlich, dass bislang so gut wie keine Konzepte vorliegen, von wenigen Plänen für Krisenkommunikation abgesehen. Die Abbildung veranschaulicht die drei Bausteine einer aktiven Krisenprävention, wie sie, spätestens mit Abklingen der Corona-Pandemie, für alle Organisationen, Destinationen und auch Betriebe entwickelt werden sollten.

► Abb. 16

38 ebd., S. 16

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

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

- Das **akute Krisenmanagement** haben wir ausführlich beleuchtet.
- **Krisenreview** meint die systematische Analyse des Gesamtgeschehens einschließlich der Auflistung und nüchtern-ehrlichen Bewertung aller Reaktionen, Aktivitäten, Erfolge und Misserfolge. Hierbei ist es hilfreich, externe Experten einzubeziehen, um eigene blinde Flecken zu identifizieren, eine möglichst vollständige Betrachtung aller relevanten Kriterien zu gewährleisten, die es zu berücksichtigen gilt, und um sich vor einer schön gemalten Bewertung des (Nicht-)Erreichten zu schützen. Analyseebenen, die sich in einer Grafik oder Matrix abbilden lassen, sind auf der horizontalen Achse die Zeit, also zum Beispiel die Krisenphasen (bei Corona 1. Lockdown, 1. Recovery in Stufen, 2. Lockdown, 2. Recovery und voraussichtlich weitere Phasen); auf der vertikalen Achse werden die durchgeführten Aktivitäten eingetragen (innerbetrieblich/im Team, nach außen, also in der Kommunikation B2B und B2C mit Gremien/Politik/weiteren Stakeholdern, Netzwerke-/Beziehungsmanagement und weitere). Die Aktivitäten sollte man schließlich bewerten, hierfür bieten sich verschiedene Skalen an (zum Beispiel sehr gut/gut/weniger gut/nicht gelungen, das Schulnotensystem oder eine Zehn-Stufen-Skala). Aus diesen Einschätzungen ist der Handlungsbedarf im Hinblick auf ähnliche Situationen, aber auch grundsätzlicher Art abzuleiten.
- Das **Krisenpräventionskonzept** schließlich baut auf den ersten beiden Bausteinen auf und stellt die Kernfrage: Welche Arten von Krisen könn(t)en künftig auftreten? Und wie bereiten wir uns systematisch darauf vor? Es geht darum, für die (wahrscheinlichsten) Krisen gewappnet zu sein, um im Fall der Fälle möglichst wenig Zeit damit zu verbringen, sich erst mal zu sortieren und nach möglichen Lösungswegen zu suchen. Typische Fragen der Krisenprävention: Welche Krisen können auftreten? Wer tut was, wenn das und das passiert, in welcher Reihenfolge (Stufenkonzept), mit wem? Und

was müssen wir alles bedenken? Viele Menschen – auch das eine zentrale Erkenntnis der Corona-Pandemie – scheuen davor zurück, sich mit Derartigem zu beschäftigen aus Angst, „*Krisen heraufzubeschwören*“. Schaut man sich die Art, Häufigkeit und Intensität von Krisen in den vergangenen Jahren an und stellt vor allem in Rechnung, dass der Klimawandel an Wirkkraft zunehmen und zu einer fundamentalen Aufgabe werden wird, dürfte die Notwendigkeit einer entsprechenden Krisenprävention keine Frage mehr sein. Zu einer aufgeklärten (Tourismus-) Gesellschaft gehören klare Krisenkonzepte, denn ein Konzept nimmt Ängste, lässt ruhiger schlafen und versetzt alle Beteiligten in die sofortige Handlungsfähigkeit, auch wenn es in der Realität immer anders kommt als geplant. Man hat einen Orientierungsrahmen – und um diesen geht es hier.

#### **Verlässliche politische Rahmenbedingungen**

- Die Corona-Pandemie konfrontiert die Branche mit einem nie gekannten Phänomen: Die Lockdown-Phasen schränken die Geschäftstätigkeit vieler Betriebe ein oder verbieten sie vollständig. Resiliente Unternehmer verlassen sich zwar nicht einzig und allein auf Hilfe von außen (in diesem Fall vom Staat), sondern werden selbst aktiv. Allerdings gehen die Resilienz Kriterien davon aus, dass die Betroffenen handeln dürfen; zudem haben viele Menschen bereits in früheren Krisen und selbst in der aktuellen Situation bewiesen, wie kreativ sie die Herausforderung annehmen. Gleichwohl gehören zu jeder erfolgreichen Krisenbewältigung, insbesondere in Pandemiezeiten, Klarheit und Verlässlichkeit im politischen Handeln – bei aller Einsicht in medizinische Zusammenhänge und Notwendigkeiten. Inwieweit die bisherigen Unterstützungsmaßnahmen auf Bundes- und Landesebene ausreichen, um das Wegbrechen von Existenzen zu verhindern, wird sich erst im Laufe der Zeit zeigen.

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

- Auf dem **touristischen Arbeitsmarkt** droht eine fatale Entwicklung: Immer weniger Ausbildungsstellen treffen schon jetzt auf deutlich gesunkene Zahlen von Azubi-Bewerbern. Und immer mehr Beschäftigte des Gastgewerbes wandern in andere Branchen ab, was den ohnehin extrem angespannten touristischen Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren weiter massiv belasten wird.
- Mehr und mehr **Haushalte von Städten und Kommunen werden notleidend**, weshalb die freiwillige Aufgabe Tourismus auf dem Spiel steht. Hinzu kommen etliche Leistungsträger, die aus dem Markt ausscheiden werden; andere werden infolge der Umsatzrückgänge keinen finanziellen Spielraum mehr haben für Mitgliedsbeiträge, die Mitfinanzierung von Aufgaben der erholungsorientierten Daseinsvorsorge und das touristische Marketing. Somit ist nun der längst überfällige Zeitpunkt für eine grundsätzliche Neuordnung des Finanzierungssystems der kommunalen und vor allem regionalen Tourismusarbeit gekommen. Immer wieder verzögert und abgewiegelt, fällt dies, anders als etwa in Regionen Österreichs, der Branche nun auf die Füße. Tourismusentwicklung bedeutet heutzutage das Gestalten attraktiver Lebens-, Arbeits- und Erholungsräume, nicht nur für Besucher von außerhalb,

die Wertschöpfung in die Region bringen, sondern auch für die Regionalbevölkerung, die Wertschöpfung in der Region sichert. Dabei geht es vor allem um die öffentliche Freizeit- und Erholungsinfrastruktur, von Wander- und Radwegen bis zu Erlebnisbädern und Bergbahnen. Hier ist die Initiative der Politik für eine grundsätzliche Finanzierungsreform gefragt, um den in den nächsten Jahren drohenden, massiven Investitionsstau abzuwenden.

- Drängender denn je ist die **Flexibilisierung und stetige Anpassung der Förderlandschaft** an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse, damit Angebote entstehen können, die diesen Änderungen gerecht werden. Eine grundsätzliche Evaluierung der Förderlandschaft – immer unter Einhaltung EU-rechtlicher und anderweitiger Vorgaben – sollte diese auf den Prüfstand stellen und die Freiheitsgrade ausloten, um kundenorientierteres Agieren zu gewährleisten. Zudem gilt es, branchenspezifische Instrumente zu etablieren, um Betriebe auch über die akute Phase der Pandemie hinaus zu unterstützen, wenn diese nachweislich bereit und in der Lage sind, ebenso innovative wie kreative Marktanpassungen vorzunehmen. Eine konzertierte Aktion der Bundesländer könnte diesbezüglich neue Maßstäbe setzen.

---

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

---

## 4 Betriebsebene

Nicht nur auf der übergeordneten Landes- oder Destinationsebene spielt Resilienz in und außerhalb von Krisenzeiten eine Rolle. Jeder einzelne Betrieb genauso wie jeder einzelne Mitarbeitende kann und sollte die verschiedenen Aspekte der Widerstandsfähigkeit verinnerlichen. In einem Hotel kann zum Beispiel ein Managementsystem, das jeden Tag alle relevanten Kennzahlen und aktuellen Prognosen zusammenfasst, ein stabilisierender Anfang sein, da es zu einer flexiblen und bedarfsgerechten Steuerung beiträgt.

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



## 4.1 Ein Blick von außen

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

Aus ihrer Sicht schwankte die Stimmung bei den Betrieben im ersten Lockdown zwischen Panik und Gelassenheit. Die einen steckten den Kopf in den Sand, andere – häufig jene, die ohnehin besser aufgestellt waren, – beantragten vorsorglich Hilfen und Kredite, zogen Renovierungsarbeiten vor und investierten in Hygienekonzepte. Dann kam der Sommer, der in einigen Regionen gut verlief; Destinationen aus der zweiten Reihe und die dortigen Betriebe gewannen an Aufmerksamkeit. Mit Beginn des zweiten Lockdowns im Herbst/Winter 2020/2021 sind viele Betriebe in puncto Investitionen vorsichtiger geworden. Wozu Geld ausgeben, wenn gar nicht klar ist, wann oder ob ich wieder öffnen werde? Bis zu den Expertengesprächen, die im März und April 2021 geführt wurden, waren fast alle Betriebe dank Kurzarbeitergeld, Überbrückungshilfen, Entgegenkommen der Kreditinstitute oder eigener Rücklagen noch am Markt. Vereinzelte Betriebsschließungen, wovon mehr Gastronomie- als Beherbergungsbetriebe betroffen sind, waren eher auf klassische Gründe wie fehlende Nachfolgeregelungen oder vorgezogenen Ruhestand zurückzuführen. Vor allem in weniger touristisch geprägten Regionen wird befürchtet, dass dadurch Angebotslücken in der gastronomischen Versorgung entstehen und die Diversität leiden könnte.

---

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

---

### **Kommunikation und Kooperation als wichtige Ansatzpunkte**

Im Rahmen von Fallstudien wurden Gespräche mit Destinationsmanagementorganisationen verschiedener Ebenen in Westfalen-Lippe geführt. Sobald es um die Zusammenarbeit während der Krise innerhalb der Destination ging, wurde ein Aspekt immer wieder genannt: das Miteinander stärken. Das bezieht sich nicht nur auf die Organisation und Betriebe; auch Kooperationen mit dem Einzelhandel (gemeinsames Angebot zum Mitnehmen/ Versand) sowie Abstimmungen mit der Stadtverwaltung (zusätzliche Flächen und angepasste Gebühren für Außengastronomie o. Ä.) haben geholfen. Zudem erwiesen sich Plattformen wie Netzwerke und virtuelle Stammtische als hilfreich, weil sie den Zusammenhalt und den Austausch der Betriebe untereinander fördern. Allerdings konnten sie zum Teil wegen fehlender Infrastruktur nicht stattfinden oder erst im zweiten Lockdown in die virtuelle Welt verlagert werden. Darüber hinaus wurden individuelle Beratungen zu örtlichen Fördermitteln und Digitalisierungsstrategien angeboten, zusätzliche Informations- und Vermarktungskanäle geschaffen oder über andere Wege wurde signalisiert: Wir sind für euch da und wir stehen das gemeinsam durch! Vielen Tourismusorganisationen ist in der Krise bewusst geworden, dass das Innenmarketing – insbesondere mit den Betrieben – intensiviert werden muss und dass sie eine Kommunikationsrolle innehaben, die für die Akteure bedeutsam ist. Angesichts akuter Sorgen kommen diese beiden Aufgaben jedoch mancherorts zu kurz.<sup>41</sup>

41 Expertengespräche mit Tourismusorganisationen

**„Münsterland liefert“**

Die regionale Plattform bietet Unternehmen, Einzelhandel, Gastronomie, Handwerksbetrieben und Lieferdiensten die kostenlose Möglichkeit, ihre Produkte während der Krise und insbesondere während des Lockdowns an den Mann beziehungsweise die Frau zu bringen. Über ein Google-Formular können sich Interessenten auf der Website eintragen und die Kunden dann im Onlineshop über eine Suchmaske in den Angeboten stöbern sowie nach Ort, Umkreis, Kategorie, Zahlungs- und Liefermöglichkeit filtern.<sup>42</sup>

**Genusstour durch Oberhausen**

Da eine Bustour aufgrund der Abstandsregelungen 2020 nicht möglich war, wurde die Genusstour kurzerhand zu einer individuellen Radtour umkonzipiert. 30 Betriebe aus Handwerk, Kultur und Kulinarik nahmen teil und boten den Gästen Einblicke in ihr Können und ihre Produkte. Für den Preis von 37 Euro konnten Interessierte probieren, genießen und lernen. 250 Tickets sind 2020 verkauft worden. Da die Resonanz positiv war, soll es 2021 eine Neuauflage geben.<sup>43</sup>

Die Befragung der Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe zeigt jedoch, dass sich die Zusammenarbeit trotz der Krise auf so gut wie keinem Gebiet verbessert hat. Einzige Ausnahme: Nach eigenen Angaben hat sich die Wissensvermittlung in beinahe jeder zweiten Destination verbessert. Verschlechtert hätten sich hingegen die gemeinsamen Marketing- und Vertriebsaktivitäten, und zwar in nahezu jeder dritten Destination, sowie in jeder vierten Destination die Netzwerke wie Leistungsträgerstammtische und Co. Die widersprüchlichen Aussagen aus Fallstudien und Befragungen machen deutlich, dass die Relevanz von Vernetzung zwar erkannt und punktuell auch schon gelebt wird, dass es aber noch an der flächendeckenden (technischen) Umsetzung mangelt beziehungsweise die Kommunikation der verschiedenen Aktivitäten noch ausbaufähig zu sein scheint.

---

### Die touristische Lobbyarbeit muss gestärkt werden.

---

Auch wenn die Zusammenarbeit innerhalb der Branche schon mancherorts gut läuft, so ist die touristische Lobbyarbeit noch ausbaufähig. Die Pandemie hat die öffentliche Aufmerksamkeit

auf die Tourismusbranche gelenkt und vielen Menschen erstmals vor Augen geführt, wie wichtig dieser Wirtschaftszweig in Bezug auf Arbeitsplätze und regionalökonomische Effekte ist. Trotzdem kamen finanzielle Hilfen spät, Privatvermieter fielen zum Teil komplett durch das Raster, die gesamte Branche wurde als Infektionstreiber eingestuft, Öffnungsszenarien fehlen und die Politik hat lange Zeit versäumt, einen Stufenplan zu erarbeiten, während großen Akteuren mit einer starken Lobby wie zum Beispiel TUI und Lufthansa schnell und großzügig unter die Arme gegriffen wurde.

Die befragten Experten rechnen mit einer hohen Nachfrage, sobald Reisen wieder erlaubt sind. Zudem werden kurz- und mittelfristig Preissteigerungen und ein hoher Wettbewerbsdruck bei Destinationen und Anbietern erwartet. Gleichzeitig werde der Druck auf den touristischen Arbeitsmarkt wachsen, denn fehlende Perspektiven und finanzielle Sorgen der Mitarbeitenden führen zu Abwanderungen in andere Branchen und verschärfen den Nachwuchs- und Arbeitskräftemangel im Gastgewerbe. Das lässt sich bereits an den aktuellen Zahlen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und des Ausbildungsmarktes im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe ablesen. ► Abb. 18

<sup>42</sup> [www.touristiker-muensterland.de](http://www.touristiker-muensterland.de), [www.muensterland.com](http://www.muensterland.com)

<sup>43</sup> OWT Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH

Die Expertengespräche und Erhebungen verdeutlichen, dass es nach Krisen kaum zu Nachholeffekten bei der Nachfrage im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft kommt.<sup>44</sup> Zudem bleiben das Ausgabeverhalten wie die Ausgabebereitschaft der meisten Tagesreisenden unverändert.<sup>45</sup> Und Dienstleistungen, die im Beherbergungsgewerbe und der Gastronomie nicht erbracht wurden, können auch zu einem späteren Zeitpunkt nicht verkauft werden. Mögliche in der Nachkrisenzeit entstehende Nachfrageüberhänge sind von den jeweiligen Kapazitäten der touristischen Betriebe vorgegeben, weshalb sich etwaige Nachholeffekte nur punktuell in den Umsätzen niederschlagen können.

## 4.2 Auswirkungen der veränderten Rahmenbedingungen auf die touristischen Betriebe in Westfalen-Lippe

In der Regel können Betreiber und Geschäftsführer durch professionelles Management und gezielte Steuerung der touristischen Betriebe stark auf den eigenen Betriebserfolg hinwirken. Vom ersten Lockdown im März 2020 bis zur aktuellen Situation waren die Betriebe aber mehrheitlich von den geltenden Rahmenbedingungen abhängig und konnten somit den Betriebserfolg nur bis zu einem gewissen Grad beeinflussen.

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

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

---

### Im Gastgewerbe gibt es keine wirklichen Krisengewinner.

---

In vielen Betrieben konnten die starken Nachfrageeinbußen immerhin zum Teil über Hilfsprogramme abgedeckt werden. Inwiefern die Krise das Reiseverhalten der Besucher und Gäste verändern wird, ist noch nicht absehbar. Vorerst gibt es allerdings keine Anzeichen für grundlegende Verhaltensänderungen. Marktforschungsstudien wie die Reiseanalyse und der Freizeitmonitor gehen von einer unverändert hohen Reiselust der Deutschen aus.<sup>46</sup> Dabei wird es 2021 tendenziell zu einem gewissen Nachholeffekt und stärkerem Binnentourismus kommen. Mittel- bis langfristige Effekte werden eher im Geschäftsreise- und MICE-Segment vermutet. Insofern stehen Betriebe mit hohem Anteil internationaler Gäste nicht nur kurzfristig vor den größten Herausforderungen; auch mittel- bis langfristig müssen sich Kongress-, Tagungs- und Eventanbieter Gedanken über neue Lösungen (zum Beispiel hybride

<sup>44</sup> Expertengespräche mit Tourismusorganisationen und Firmenkundenberatern der Sparkassen in Westfalen-Lippe, Online-Erhebungen bei Tourismusorganisationen in Westfalen-Lippe, März/April 2021

<sup>45</sup> dwif-Tagesreisenmonitor 2021

<sup>46</sup> dwif-Tagesreisenmonitor 2021 (Daten 2020), FUR Reiseanalyse, ADAC Tourismusstudie

Veranstaltungen) machen. ► Kap. IV.1  
Wirkliche Krisengewinner gibt es weder im Gastgewerbe noch in der Freizeitwirtschaft, aber einen unterschiedlichen Betroffenheitsgrad, wie ein differenzierter Blick auf die Betriebstypen zeigt.

- Im Beherbergungsgewerbe waren 2020 individuelle Übernachtungsmöglichkeiten mit Rückzugsmöglichkeit im peripheren Raum oder mit großzügigen Außenflächen gefragter als urbane Beherbergungs- und Gemeinschaftsunterkünfte. Folglich sind Campingangebote, Ferienwohnungen und Privatquartiere weniger stark betroffen. Bars und Diskotheken, die fast durchweg schließen mussten und noch müssen, hat es hingegen extrem hart getroffen. Darüber hinaus können diese Betriebstypen nicht auf mögliche Umsatzeinnahmen über Angebote wie Essen zum Mitnehmen und eingeschränkt geöffnete Außengastronomie zurückgreifen. Aufgrund von Einschränkungen bei der Anzahl möglicher Kontakte sind Angebote für größere Gruppen (Jugendherbergen und Schulungsheime, Tagungseinrichtungen) ebenfalls überdurchschnittlich stark betroffen. Beim Kongress- und Eventsegment kommt die eingeschränkte internationale Reisetätigkeit erschwerend hinzu.
- In der Freizeitwirtschaft sind vor allem Eventanbieter betroffen, die größeren Betriebe dabei stärker als kleine. Während im Sommer immerhin Aktivitäten im Freien möglich waren und viele Betriebe öffnen durften, blieben die Schließungsverordnungen für Großveranstaltungen weitgehend in Kraft. Und anders als der Einzelhandel, der zwar mit variierenden Öffnungs- und Schließungsregeln konfrontiert war, Umsatzausfälle aber zumindest teilweise – auch durch Click & Buy und Internetversand – abfedern konnte, waren kulturelle Angebote wie Theater und Konzerte sowie Erlebnisein-

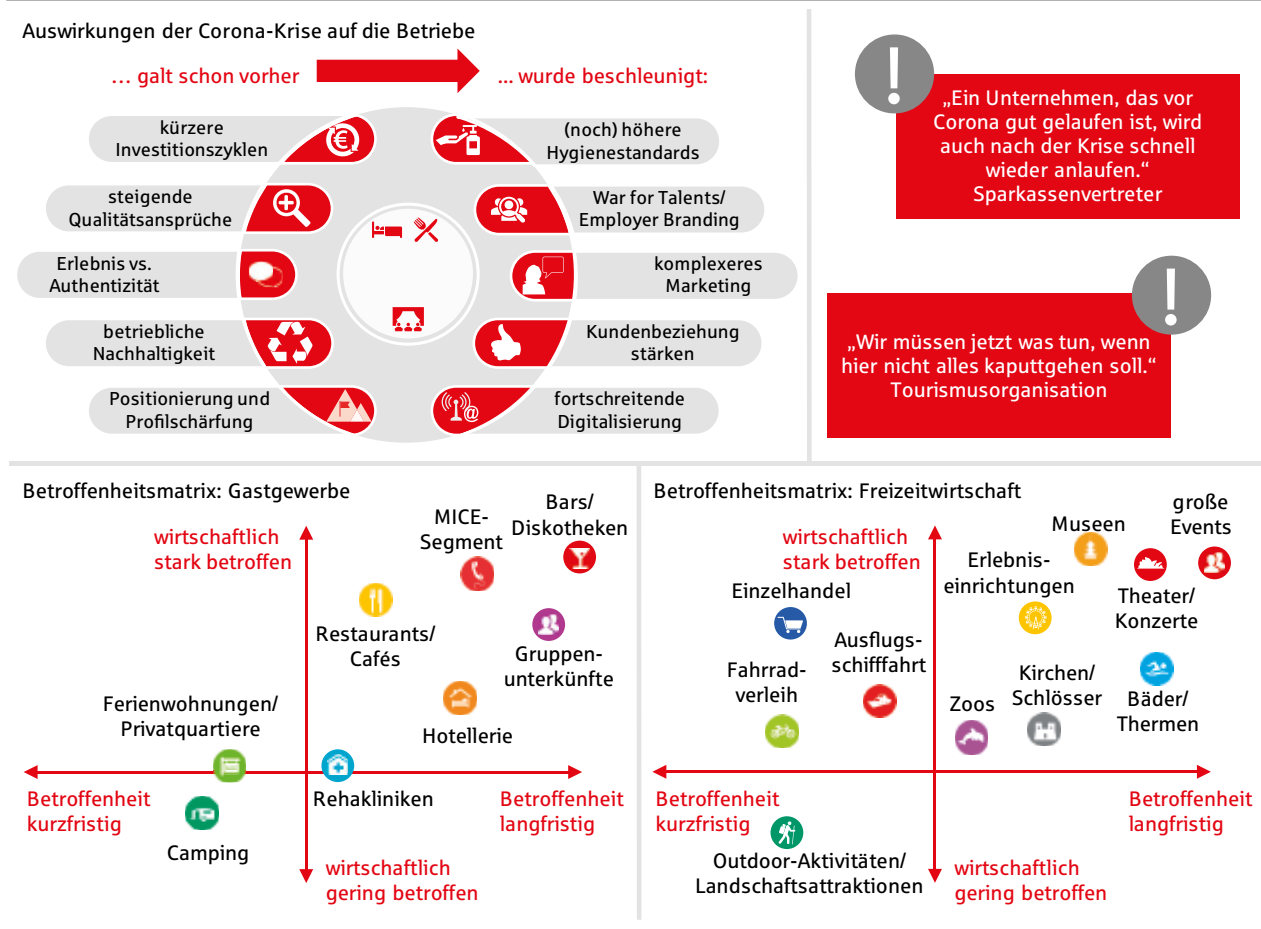
richtungen nur punktuell geöffnet und hatten gleichzeitig so gut wie keine Möglichkeiten, ihre „Echtzeit-Dienstleistungen“ anderweitig in Einnahmen umzuwandeln. Ähnlich problematisch stellte sich die Situation für die meisten Bäder und Thermen dar. ► Abb. 17, Kap. III.1.4

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

Infolge der durch die Corona-Krise hervorgerufenen Veränderungen sind die Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft sowohl akut als auch mittelfristig, wenn nicht gar langfristig mit enormen Herausforderungen konfrontiert. Das verdeutlichen auch die Ausführungen in Kapitel III.2. Hinzu kommt, dass die in den vergangenen zehn Jahren aufgebauten betriebswirtschaftlichen Polster trotz der Hilfgelder inzwischen aufgebraucht sein dürften. Ein schmaler finanzieller Rahmen in Kombination mit höheren Managementanforderungen macht den Betrieben das (Über-)Leben schwer.



Abb. 17: Veränderungen und Betroffenheitsgrad auf Betriebsebene



Quelle: dwif 2021, Daten: Expertengespräche mit Tourismusorganisationen und Firmenkundenberatern der Sparkassen, Ableitungen aus den Ergebnissen der Primärerhebungen bei Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben in Westfalen-Lippe (Februar bis April 2021)

### 4.3 Ein Blick von innen

Zwei Lockdowns sowie eingeschränktes Öffnen haben das letzte Jahr geprägt und bei allen Marktteilnehmenden Spuren hinterlassen. Hygienemaßnahmen, Abstandsregelungen sowie die Einschränkungen bei Öffnungszeiten und Kapazitäten verursachten einen Nachfragerückgang mit den entsprechenden Umsatz- und Gewinneinbußen – nicht nur im Gastgewerbe selbst, sondern auch in Partner- und vorgelegerten Betrieben wie Brauereien, landwirtschaftlichen und Handwerksbetrieben. Wenn derartige Einbußen nicht über höhere Preise kompensiert werden, entstehen zwangsläufig Liquiditätsengpässe. Mit sinkender Liquidität wiederum werden Reserven aufgebraucht, was

zu geringeren Eigenkapitalquoten und damit zu verschlechterten Finanzierungsmöglichkeiten führt. Diese Situation in Verbindung mit den beeinträchtigten Lieferketten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen früher oder später aus dem Markt ausscheiden, entweder wegen Geschäftsaufgabe, fehlender Nachfolge oder wegen Insolvenz. Wie viele tatsächlich kurz davor stehen aufzugeben, ist unklar, zumal die Insolvenzzahlen aufgrund der ausgesetzten Antragspflicht derzeit künstlich niedrig gehalten werden. Die eigentlichen Folgen werden sich erst im Laufe der kommenden Monate zeigen.

► Kap. III.3

---

## Drohende Insolvenzwelle – tatsächliche Intensität aber nach wie vor nicht abzusehen

---

### Existenzängste bei den gastgewerblichen Betrieben

Die Onlinebefragung der Betriebe lässt keinen Zweifel daran, wie schwer sich die bereits monatelange Corona-Krise auf die betriebswirtschaftliche Situation auswirkt. Im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe ist mehr als jeder vierte Betrieb akut von einer Insolvenz bedroht, während es bundesweit nur gut 14 Prozent sind. Ein tiefergehender Blick zeigt, dass das Beherbergungsgewerbe etwa doppelt so häufig betroffen ist wie die Gastronomie, dass jüngere Betriebe (< acht Jahre auf dem Markt) aber nicht gefährdeter sind als ältere.<sup>47</sup>

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

Auch Hotelketten, vor allem die größeren, sind oft dank ausländischer Investoren besser abgesichert. Daher halten viele von ihnen (bislang) an ihrer strategischen Ausrichtung und ihren Expansionsplänen fest. Darüber hinaus haben gerade Sekundärstandorte von der Krise und dem Inlandstourismus im vergangenen Jahr profitiert. Marktaustritte sind also eher bei

kleineren Ketten und inhabergeführten Betrieben zu erwarten, die auf keine Finanzspritze hoffen können oder eine geringere Eigenkapitalquote aufweisen. So musste sich die Hotelkette Maritim aus Bad Salzuflen pandemiebedingt von mehreren Standorten trennen.<sup>48</sup>

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

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

---

## Die Krise rückt das Thema Mitarbeiterbindung verstärkt in den Blick.

---

### Öffnen ohne Mitarbeitende? Pandemie verschärft den Fachkräftemangel massiv!

Fachkräftemangel ist eine Herausforderung, die den Tourismus nicht erst seit Kurzem beschäftigt. Doch die Corona-Pandemie hat das Problem massiv verschärft. Obwohl das Kurzarbeitergeld bislang zahlreiche Jobs sichert, wurden 2020 im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe 6,7 Prozent weniger sozialversicherungspflichtig Beschäftigte gezählt als im Jahr zuvor (Stichmonat Juni). Die Zahl der ausschließlich geringfügig Beschäftigten ist im Vorjahresvergleich sogar um 17,0 Prozent gesunken.<sup>49</sup> Die Branche hat

<sup>47</sup> dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben in Westfalen-Lippe, März/April 2021

<sup>48</sup> www.tagesschau.de

<sup>49</sup> Bundesagentur für Arbeit

erheblich an Attraktivität eingebüßt, weshalb fast drei Viertel der gastgewerblichen Betriebe Mitarbeitende an andere Branchen verloren haben oder dies erwarten. Größere Betriebe sind tendenziell stärker von der Abwanderung betroffen als kleine. Eine Ursache könnte die monatelange Deckelung der Hilfgelder in Verbindung mit den verspäteten Auszahlungen sein. In solchen Fällen sind kleine, familiär geführte Betriebe flexibler und der geringere Personalstamm besser steuerbar. Aber auch Entlassungen waren im letzten Jahr nicht selten: Mehr als ein Fünftel der Unternehmen musste sich trotz Überbrückungshilfen und Kurzarbeit von Mitarbeitenden trennen. Überdurchschnittlich häufig wurden Angestellte in kleineren Betrieben gekündigt.<sup>50</sup>

In der Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe geht etwa jeder vierte Betrieb (26,3 Prozent; bundesweit: 26,0 Prozent) von Abwanderung seiner Mitarbeitenden in andere Branchen aus, wobei größere Betriebe etwas stärker von Abwanderung betroffen sind (33,3 Prozent). Bis Anfang 2021 kam es aber noch in keiner befragten Einrichtung zu Entlassungen.<sup>51</sup>

### **Auf weniger Ausbildungsstellen kommen noch weniger Bewerber**

Nach diesen Signalen vom Arbeitsmarkt ist es kaum verwunderlich, dass im Gastgewerbe seltener ausgebildet wird; das hängt sowohl mit weniger Ausbildungsangeboten als auch mit dem sinkenden Interesse potenzieller Auszubildender zusammen. Der Erhebung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers zufolge werden 47,7 Prozent der Betriebe in Westfalen-Lippe in den nächsten Jahren nicht mehr ausbilden, bundesweit ist es hingegen „nur“ ein Drittel. Verglichen mit den Vorjahren ist der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen in Nordrhein-Westfalen 2020 aber auf 18,8 Prozent und damit überdurchschnittlich stark gestiegen.<sup>52</sup> Auch wenn das Land immer noch besser dasteht als der deutschlandweite Schnitt,

müssen Politik, Verbände und Betriebe umgehend gemeinsam handeln, weil sonst in der serviceintensiven Tourismusbranche zeitnah ein akuter Mangel an Nachwuchskräften droht – mit drastischen Auswirkungen. Was jetzt zu tun ist: Imagekampagnen durchführen, attraktive Ausbildungsinhalte schaffen, höhere Gehälter bezahlen, flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, Karrierewege und Entwicklungschancen eröffnen. ► Abb. 18

---

## Stetige Investitionen machen Betriebe krisenresistenter.

---

**Investitionsstau im Gastgewerbe nimmt zu** Infolge der Corona-Krise ist die Eigenkapitaldecke bei vielen Betrieben merklich geschrumpft, wenn nicht sogar aufgebraucht. Kein Wunder also, dass zwei von drei Betrieben im Gastgewerbe in Westfalen-Lippe das nötige Budget für Investitionen fehlt. Da der Investitionsstau bereits seit Längerem besteht, ist es umso gravierender, dass knapp sechs von zehn Gastronomiebetrieben und sogar sieben von zehn Beherbergungsbetrieben angeben, in den nächsten Jahren voraussichtlich keine Investitionen tätigen zu können. Das gilt besonders für kleine Hotels mit weniger als 15 Mitarbeitenden.<sup>53</sup>

---

„Langweilige Hotels sind nach der Krise noch weniger gefragt als vor der Krise.“ (Christoph Hoffmann, CEO der 25hours Hotels)<sup>54</sup>

---

**Kleiner Lichtblick:** Die Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe scheint von dem Investitionsstau nicht so stark betroffen zu sein wie das Gastgewerbe. Hier gab gerade einmal jeder Zweite an, kein Geld mehr für Investitionen zu haben. Bundesweit können rund 52 Prozent erst einmal nicht investieren.

50 dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben in Westfalen-Lippe, März/April 2021

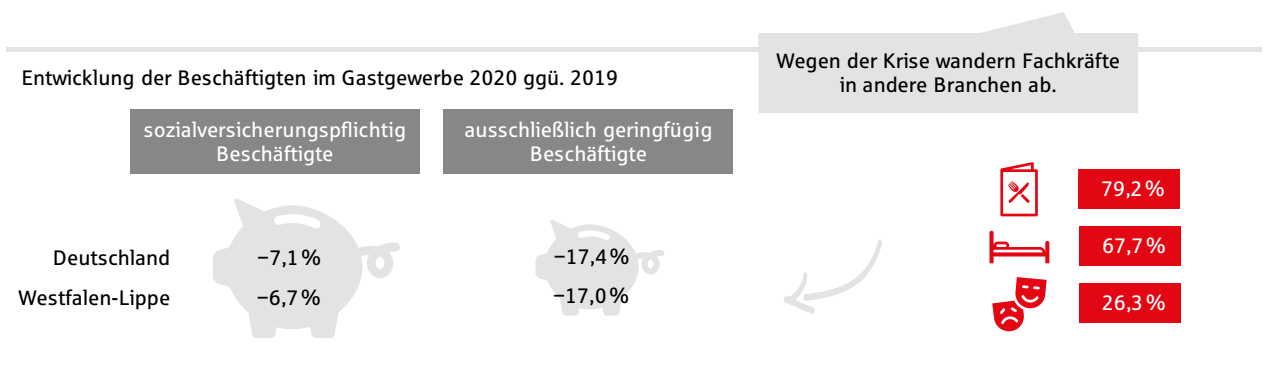
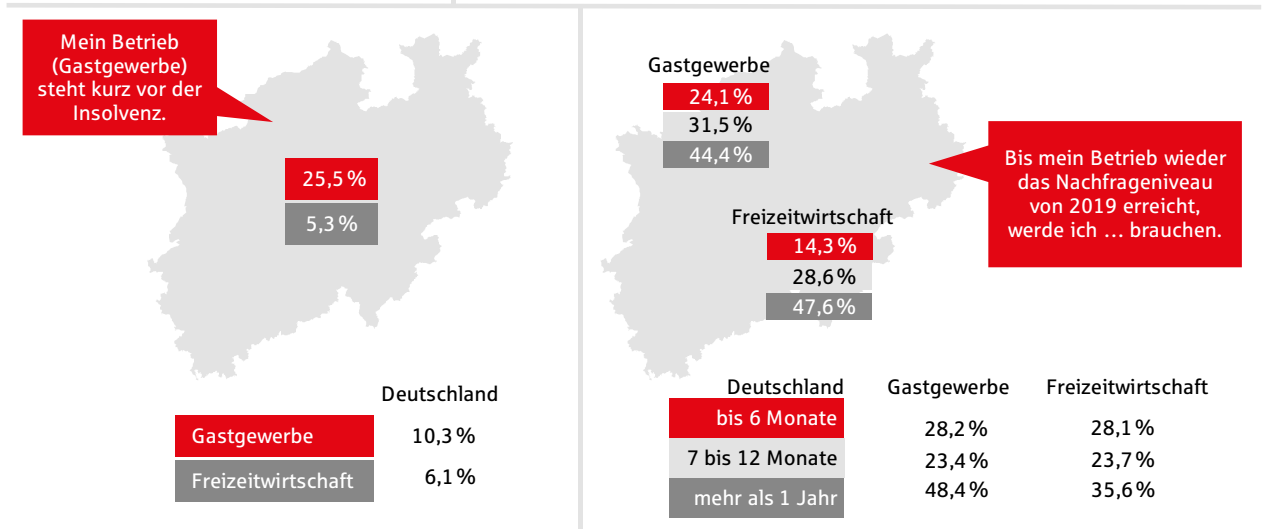
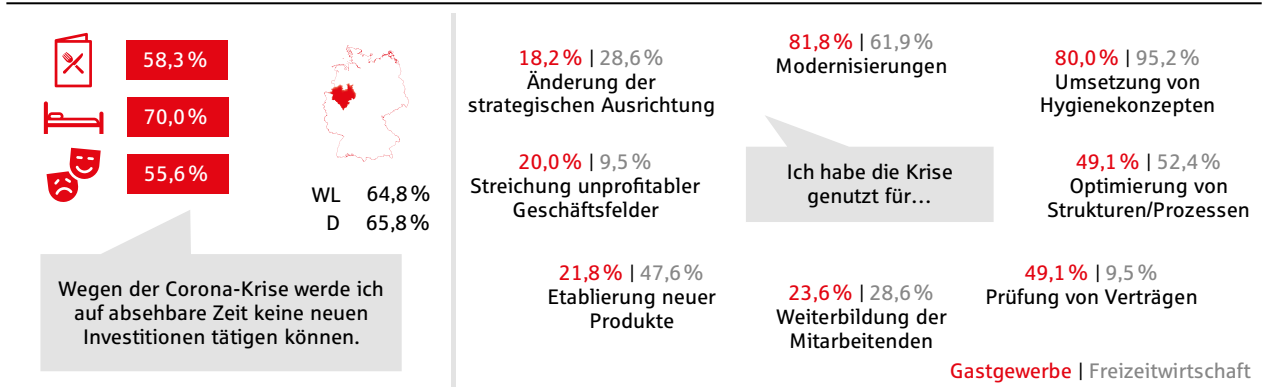
51 dwif: Primärerhebungen bei den Freizeitbetrieben in Westfalen-Lippe, Februar 2021

52 Bundesagentur für Arbeit

53 dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie- und Beherbergungsbetrieben in Westfalen-Lippe, März/April 2021

54 Digitales Forum zum Deutschen Hotelkongress 2021

Abb. 18: Die Betriebe in der Krise



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

## **Krisen sinnvoll nutzen – mit Blick auf die Zeit nach der Pandemie**

Gleichzeitig nutzten bislang etwa acht von zehn gastgewerblichen Betrieben die Krise für Renovierungen und Modernisierungen. Genauso wichtig, in freizeitwirtschaftlichen Betrieben sogar noch wichtiger, war das Umsetzen von Hygienekonzepten. Darüber hinaus standen im Gastgewerbe die Optimierung von Strukturen und Prozessen auf der Agenda sowie die Prüfung und im Bedarfsfall Anpassung von Verträgen, beispielsweise mit Lieferanten oder Stromanbietern. Vor allem in der Freizeitwirtschaft etablierten die Betriebe auch neue Geschäftsfelder. Für rund ein Viertel aller Betriebe stand die Weiterbildung der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Mit all diesen Maßnahmen hatten die Betriebe richtigerweise sowohl Kosteneinsparungen im Blick als auch notwendige Qualitätsverbesserungen. Denn nur die Kombination beider Bereiche bildet die Basis für erfolgreiches Krisenmanagement und einen gelungenen Neustart. ► Abb. 20

### **Doch wie geht Krisenmanagement?**

Jedes Unternehmen muss eigene Strategien und Maßnahmen entwickeln, um herausfordernde Situationen zu meistern. Sie sind darauf auszurichten, den Betrieb und Fortbestand des Unternehmens zu sichern und gleichzeitig auf die unternehmensspezifische Strategie/Positionierung/Vision einzuzahlen.

---

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

---

### **Es geht weiter, aber nicht für alle**

Das eine Zauberinstrument zur Krisensteuerung gibt es nicht. Noch dazu ist Krisenmanagement ein fortlaufender, „evolutionärer“ und vor allem individueller Prozess. Das bedeutet: Was sich

bewährt, wird beibehalten, aber immer wieder auf seine Zukunftsfähigkeit hin geprüft. Damit gehen ein ständiges Hinterfragen und Anpassen von Aufgaben, Entscheidungen und Maßnahmen einher. Grundvoraussetzung ist, das eigene Ziel zu kennen: Welche Strategie verfolge ich? Was ist meine Vision? Wo sehe ich meinen Betrieb in x Jahren? Und wie führe ich ihn dort hin? Das kostet Ressourcen, Geld und Zeit. Es kommt darauf an, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern neue Stärke, mehr Selbstbewusstsein und an Erfahrung zu gewinnen, um künftige Krisen (besser) zu meistern. Mehrere Faktoren spielen dabei eine Rolle.

- Die Mentalität: Die Menschen im Unternehmen (Geschäftsführung und Team) sind mindestens so wichtig wie die reinen Zahlen. Es braucht Transparenz, Offenheit und eine Kultur, die es jedem erlaubt, Fehler zu machen, um daraus zu lernen. Widerstände gegenüber Veränderungen müssen ab-, Transformationskompetenz aufgebaut werden. Bei bestehendem Krisenbewusstsein können Anzeichen für Probleme frühzeitig erkannt und entsprechend leichter, oft auch kostengünstiger behoben werden.
- Zahlen und Fakten: Kennzahlen werden erst festgelegt, wenn übergeordnete Ziele feststehen. Denn erst dann weiß man, welche Kennzahlen wichtig sind und welcher Wert bis wann anzustreben ist. Zusätzlich gilt es, Früh- und Spätindikatoren im Blick zu behalten, um Abweichungen zu erkennen, richtig zu interpretieren und falls nötig gegensteuern zu können.
- Das große Ganze: Jeder Betrieb braucht eine Positionierung, sprich strategische Ausrichtung, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und langfristig am Markt bestehen zu können. Nur wer dabei interne und externe Faktoren einbezieht sowie Chancen und Risiken erkennt, kann adäquat reagieren. In diesem Zusammenhang kommt Innovationen und Trends eine hohe Bedeutung zu.  
► Onlineband II Übersicht 1



**Und wie geht es weiter?**

Gut 44 Prozent der Betriebe in Westfalen-Lippe rechnen mit mindestens einem Jahr, bis die Nachfrage wieder das Volumen von 2019 erreicht hat. Bundesweit sind die Betriebe noch pessimistischer. Ausschlaggebend ist der Betriebstyp.

- Mehr als ein Viertel aller Hotels ohne Tagungsfokus erwartet eine vollständige Erholung schon bis Herbst 2021.
- Jedes fünfte Restaurant hingegen rechnet mit mehr als drei Jahren, bis das Nachfrageniveau von 2019 wieder erreicht ist.
- In der Freizeitwirtschaft ist es fast jede zweite Einrichtung, die meint, ein Jahr oder länger für

die Regeneration zu brauchen. Ein möglicher Grund könnte darin liegen, dass es überdurchschnittlich viele Indoor-Einrichtungen gibt, bei denen die Hauptsaison von Herbst bis Frühling dauert. Gleichzeitig ist bei diesen auch nach der Wiedereröffnung mit Kapazitätseinschränkungen und dadurch kaum mit Nachholeffekten zu rechnen.<sup>55</sup>

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

#### 4.4 Handlungsempfehlungen für die Betriebsebene

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

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

besteht die Möglichkeit, jederzeit schrittweise Maßnahmen umzusetzen und den Betrieb somit nach und nach krisenresistenter zu machen. Das ist vor allem für kleine und mittelgroße touristische Betriebe mit begrenzten finanziellen wie personellen Ressourcen interessant. Idealerweise sehen die Betriebe darin eine Daueraufgabe. Die Maßnahmen und Empfehlungen können auch in Teilaufgaben gegliedert und dann kurz-, mittel- und langfristig umgesetzt werden. Je mehr die konstante Umsetzung in einen umfassenden Change-Prozess mündet, desto krisenresistenter werden die Betriebe. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren in den drei Etappen auf dem Weg zu mehr Resilienz. ► Abb. 19 und Kap. IV.1

**Erfolgsfaktor 1: Optimismus**

Die Grundlagen für jeden Erfolg sind, so banal es klingen mag, einzigartige Ideen und gute Strategien. Und die entstehen nur vor dem Hintergrund eines positiven und vor allem konstruktiven Denkens. Abgesehen davon, dass Optimismus ein wesentlicher Resilienzfaktor ist. Die Geschäftsführung muss als Vorbild fungieren, im Idealfall sollte aber jedes Teammitglied mitziehen. Um die Mitarbeitenden auf

---

#### Sechs Erfolgsfaktoren für krisenresistente Betriebe – eine Daueraufgabe

---

Bei allen in diesem Kapitel beschriebenen Lösungsansätzen auf betrieblicher Ebene

55 dwif: Primärerhebungen bei den Gastronomie-, Beherbergungs- und Freizeitbetrieben in Westfalen-Lippe, Februar bis April 2021

dem Weg zu mehr Optimismus mitzunehmen, sind persönliche – in Zeiten von Lockdown und Kurzarbeit auch virtuelle – Kontakte wichtig. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und Teamgespräche sind ein weiteres probates Mittel, um herauszufinden, wie es dem Team geht und wie es um die Zufriedenheit jedes Einzelnen steht. Anhand der Ergebnisse kann das gesamte Team inklusive Geschäftsführung Mittel und Wege zu einer positiven und konstruktiven Unternehmenskultur erarbeiten.

Die Betriebsbefragungen des Sparkassen-Tourismusbarometers verdeutlichen, dass

selbst im März 2021 – also mitten im zweiten Lockdown – mehr als jeder Zweite die Krise als Chance für zielführende Veränderungen wahrgenommen hat. Es sind allerdings erhebliche Unterschiede erkennbar: Freizeitwirtschaft (71,4 Prozent) und Beherbergungsbetriebe (60,0 Prozent) denken sehr viel positiver als die Gastronomie (45,8 Prozent). Mit Blick auf die nächsten fünf Jahre zeigt sich hingegen ein homogeneres Bild. Sowohl Gastgewerbe als auch Freizeitwirtschaft schauen recht optimistisch in die Zukunft.

► Abb. 20

**Abb. 19: Die betrieblichen Erfolgsfaktoren im Überblick**

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

Quelle: dwif 2021

**Erfolgsfaktor 2: Kennzahlenkenntnis**

Zahlen geben Orientierung. Je besser die Betreiber und Führungskräfte den eigenen Betrieb und seine Kennzahlen kennen, desto aktiver und flexibler können sie diesen steuern, denn Zahlen machen frühzeitig ersichtlich, wo Probleme lauern und somit zielgerichtet anzusetzen ist. In der aktuellen Situation wird Kennzahlenkenntnis nicht erst wichtig, wenn man Kosten und Einnahmen gegenüberstellt, um herauszufinden, ob sich eine eingeschränkte Öffnung für Geschäftsreisende oder der Außen-gastronomie rechnet. So gibt es verschiedene Instrumente, die bei der akuten Krisenbewältigung, aber auch dauerhaft dazu beitragen, einen Überblick zu bekommen beziehungsweise ein (Etappen-)Ziel zu erreichen. Auch kleinere Betriebe sollten auf integrierte Auswertungs-

tools von Hotel-Software-Programmen wie protel, Fidelio, Gastrodat und Casablanca zurückgreifen und sich darüber hinaus in regelmäßigen Abständen wesentliche Kennzahlen vom Steuerberater liefern lassen. Für größere Betriebe bieten sich zudem professionelle Instrumente wie Balanced Scorecard und Business Continuity Management an. Wichtig ist die kontinuierliche Anwendung dieser Instrumente, da sich der Markt und mit ihm Trends, Chancen und Risiken permanent wandeln. ► Kap. IV 3.2

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

**Weitere Instrumente im Onlineband**

Eine Auswahl hilfreicher Werkzeuge und Methoden, die jedes Unternehmen – unabhängig von Größe, Finanzkraft und Personalstärke – anwenden kann, wird im Onlineband detailliert vorgestellt.

► Onlineband II Übersicht 1 bis 3

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

---

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

---

Mit einem Brainstorming „Was wäre, wenn ...?“ lassen sich vor und während einer Krise verschiedene außergewöhnliche Situationen durchspielen und Lösungsszenarien entwickeln. Dabei sollte deutlich werden, welche Prozesse im Unternehmen miteinander zusammen- oder auch

voneinander abhängen. Alle Szenarien werden mit Kennzahlen unterlegt und plausibilisiert. Das Kennzahlen-Monitoring ist zu jeder Zeit ein wichtiges Instrument der Unternehmens- und Krisensteuerung. Dazu sollte jeder Betrieb sein individuelles, an der Unternehmensstrategie orientiertes Kennzahlen-Set festlegen, Orientierungs- und Zielwerte definieren und diese regelmäßig auf Erreichung überprüfen. Dient das Kennzahlen-Monitoring im Alltag dazu, den Überblick zu behalten und gegebenenfalls Anpassungen bei Personalplanung

und Preisgestaltung vorzunehmen, so kommt ihm in der Krise die aktive Steuerungsrolle zu. Denn dank der Kennzahlen ist klar, wo wie viele Kosten gesenkt werden können, wie lange die Liquiditätsreserven reichen, wie viel Umsatz neue Geschäftsfelder erwirtschaften müssen, um tragfähig zu sein, oder welche Geschäftsfelder gestrichen werden sollten. Derzeit misst allerdings nur etwa jeder fünfte befragte gastgewerbliche Betrieb in Westfalen-Lippe dem Kennzahlen-Monitoring zukünftig größere Bedeutung bei. Werden zudem regelmäßig Trend- und Konkurrenzanalysen durchgeführt, ist man im Bilde, welche Angebote und Produkte auf dem Markt gut und welche weniger gut funktionieren. Entsprechend lässt sich die eigene Produktpolitik anpassen und die Positionierung vertiefen, um sich im Wettbewerb zu behaupten.

### **Erfolgsfaktor 3: Veränderungsprozesse**

Die Betriebsschließungen während der Lockdowns haben Unternehmen zwangsweise jede Menge freie Zeit verschafft. Viele Betriebe im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft in Westfalen-Lippe haben die Krise genutzt, um dauerhafte Änderungen im Betriebsablauf, also einen umfassenden Change-Prozess anzustoßen. In der akuten Phase (Lockdown) war es vor allem wichtig, die Kosten so niedrig wie möglich zu halten. Optimierte Betriebsabläufe, Energiesparmaßnahmen und ein auf das Wesentliche reduziertes Angebot tragen aber auch mittel- und langfristig zu einem besseren Betriebsergebnis bei. Gleichzeitig mussten neue Einnahmequellen wie Online- oder Außer-Haus-Verkauf, neue Vertriebswege über den regionalen Einzelhandel, Onlinekurse und

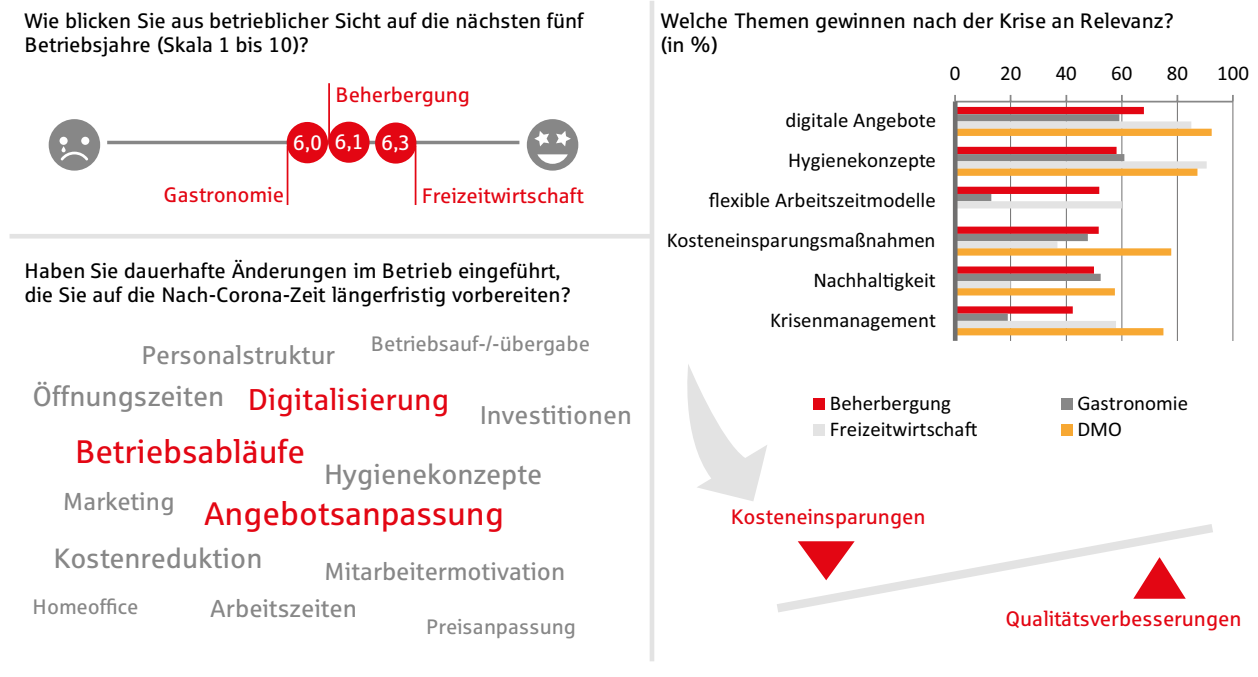
Gutscheinangebote erschlossen und etabliert werden. Die Digitalisierung wurde dadurch von der Not zur Tugend. Nach und nach kann nun geprüft werden, welche dieser Produkte und Prozesse auch nach der Krise beibehalten werden sollten. Ziel muss es sein, über diesen Veränderungsprozess zu einem einzigartigen, klar positionierten Betrieb und einer eindeutigen Zielgruppenansprache zu kommen.

► Abb. 20

Wichtig ist auch, bei den Veränderungsprozessen auf die richtigen Themen zu setzen. In der Corona-Krise standen natürlich Hygienekonzepte und digitale Angebote ganz weit oben auf der Agenda aller touristischen Betriebe. Das Beherbergungsgewerbe geht davon aus, dass flexible Arbeitszeitmodelle und Kosteneinsparungen an Bedeutung zunehmen werden. Das ist vernünftig, weil eine fortlaufende Weiterentwicklung dieser beiden Themen nicht nur die Basis dafür ist, zukünftige Krisen besser zu bewältigen, sondern auch positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung haben kann. Die Gastronomie setzt neben Kosteneinsparungen stark auf Nachhaltigkeit. Aufgrund der krisenbedingten Rückschritte in diesem Bereich (vor allem viel mehr Verpackungsmüll) ist das ein wichtiges Signal an die Branche. Die Freizeitbetriebe haben in den letzten Monaten auch viel über das Thema Besucherlenkung dazugelernt. Perspektivisch aber gewinnt ein aktives Krisenmanagement (zum Beispiel offensive und transparente Kommunikation mit den Gästen und Partnern, verbessertes Kennzahlen-Monitoring) überdurchschnittlich stark an Bedeutung.

► Abb. 20

Abb. 20: Die „Zeit nach Corona“ bei den Betrieben



Quelle: dwif 2021, Daten: Primärerhebungen bei Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben in Westfalen-Lippe, März/April 2021

### Die wesentlichen Trends im Corona-Jahr 2020

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

- Tagungshotellerie: Digitale Multifunktionsräume werden in der Tagungshotellerie Standard, Studios für reine Online-Produktionen ebenso wie für hybride Konzepte. Hinzu kommen „Hoteloffice“-Angebote.
- Gastronomie: Digitale Sichtbarkeit, digitales Bestellwesen, und zwar sowohl vor Ort (QR-Codes) als auch im Außer-Haus-Geschäft (Abholen und Liefern). Das gilt natürlich nur für Gastronomie, die auch erreichbar ist; Ausflugsrestaurants und Gastronomiebetriebe, die hauptsächlich von Touristen leben, haben das Nachsehen.
- Nachhaltigkeit: In Sachen Nachhaltigkeit bedeutet die Pandemie einen (temporären) Rückschritt. Aufgrund der Pandemiemaßnahmen

in allen Gastronomiebetrieben und Hotels fällt wesentlich mehr (Verpackungs-)Müll an.

- Flexibilität: Deutlich kurzfristigere Gästebuchungen führen zu einer geringeren Planbarkeit für die Betriebe. Auch starre Stornobedingungen werden zunehmend aufgeweicht. Die sehr flexiblen Stornobedingungen, wie sie die Kunden fordern, sind in der Regel nur bei digitaler Buchung gut handhab- und nachvollziehbar.

### Erfolgsfaktor 4: Mitarbeiterbindung

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



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

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

#### **Erfolgsfaktor 5: Vernetzung**

Die bisherigen Empfehlungen waren direkt auf den wirtschaftlichen Betrieb ausgerichtet und somit von jedem Unternehmen in Eigenregie umsetzbar. Aber nicht jede Hürde kann allein genommen werden; in vielen Fällen ist das auch gar nicht sinnvoll. Denn was für Destinationen und Organisationen gilt, ist auch für Einzelbetriebe relevant: Vernetzung. Je komplexer die Aufgaben und Themen sind, desto notwendiger ist der Austausch untereinander. Das kann zum einen Hilfe von außen sein – in der Corona-Pandemie waren besonders Steuerberater und Banken gefragt – und auch aus dem aus dem „System Tourismus“ herauskommend in Form von Tourismusorganisationen, Verbänden und darüber hinaus (Kommun-

alpolitik, Arbeitsagenturen und Kreditinstitute). Zum anderen geht es um die Vernetzung der Betriebe untereinander, denn viele stehen vor sehr ähnlichen Problemen. Von einem Austausch profitieren alle Beteiligten gleichermaßen, aber auch die Destination als Ganzes und damit letztlich der Gast. ► Kap. III.2

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

#### **Erfolgsfaktor 6: Rahmenbedingungen**

Die Corona-Pandemie hat noch einmal deutlich gemacht, dass es Krisen gibt, aus denen man nicht ausschließlich aus eigener Kraft herauskommt. Die Politik ist gefordert, für die notwendigen Rahmenbedingungen zu sorgen – sowohl kurzfristig, damit die Betriebe aus Gastgewerbe und Freizeitwirtschaft wieder ihrem Geschäft nachgehen können, als auch mit Blick auf die zu erwartenden mittelfristigen Auswirkungen. Dazu zählen grundsätzliche Perspektiven und (Öffnungs-)Zeitpläne, denn die wenigsten Betriebe können von heute auf morgen wieder hochfahren; sie brauchen Vorlaufzeiten für ihre Lieferanten und Mitarbeitenden sowie betriebstypenspezifische Maßnahmen (beispielsweise Öffnung der Außengastronomie). Mithilfe von Teststrategien ließe sich das Öffnungstempo beschleunigen und weitere notwendige Einschränkungen ließen sich auf diese Weise abfedern. Auch staatliche Neustartkonzepte

mit nachvollziehbaren, widerspruchsfreien, praxistauglichen und verständlichen Regeln für Gäste wie Gastgeber sind dringend erforderlich.

---

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

---

Kurzfristig geht es nach wie vor darum, mit konstruktiven und realistischen Lösungsansätzen an Branchenverbände und Politik heranzutreten. Schon im Laufe, vor allem aber nach der Corona-Pandemie sollte evaluiert werden, wie sich die verschiedenen Entscheidungen ausgewirkt haben, welche davon sinnvoll und hilfreich waren, um das Infektionsgeschehen zu bekämpfen, und wo Restriktionen vielleicht nicht notwendig gewesen wären. Wichtig ist, dass sich die Branche organisiert, auf Dauer eine starke Lobby bildet und ihre Interessen gegenüber der Politik mit einer Stimme vertritt. Aktuelle Zahlen helfen dabei aufzuzeigen, wie

hoch die Einnahmen beziehungsweise Ausfälle durch den Tourismus sind, wie viele Arbeitsplätze er schafft und welche Verflechtungen bestehen, die in der Corona-Pandemie bislang viel zu wenig berücksichtigt wurden. Auf dieser Grundlage kann ein sinnvolles Krisenmanagement für die Zukunft entwickelt werden. Darüber hinaus gilt es, die Rahmenbedingungen für Betriebe zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen, zum Beispiel: Wie wird künftig bei der Ausgestaltung von Verträgen und Versicherungen mit Zwangsschließungen oder anderen Restriktionen umgegangen?

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





# V Anhang

## Online-Anhang

Den Anhang finden Sie online unter  
[www.s-tourismusbarometer-wl.eu/tourismusbarometer/downloads](http://www.s-tourismusbarometer-wl.eu/tourismusbarometer/downloads)



## Literatur

### **ADAC:**

ADAC Tourismusstudie: Die Corona-Pandemie und ihre Wirkung auf die Reiselust. München 2021.

### **Bensmann, Dieter:**

Netzwerke – eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg 2018.

### **BMWi:**

Überbrückungshilfe III: Deutliche Verbesserungen und neuer Eigenkapitalzuschuss für besonders von der Corona-Krise betroffene Unternehmen, Pressemitteilung. Berlin, 01.04.2021.

### **DEHOGA Nordrhein-Westfalen:**

Neufassung Infektionsschutzgesetz: Nur Inzidenzen zu wenig – 2021 muss sich endlich anders als 2020 anfühlen, Pressemitteilung. Neuss, 13.04.2021.

### **Destatis:**

Bruttoinlandsprodukt im 4. Quartal 2020 um 0,1 % höher als im Vorquartal, Pressemitteilung. Wiesbaden, 29.01.2021.

### **Destatis:**

Gastgewerbe in der Corona-Krise: Umsätze seit Ausbruch der Pandemie um fast die Hälfte zurückgegangen, Pressemitteilung. Wiesbaden, 22.03.2021.

### **Destatis:**

Wirtschaftliche Auswirkungen: Statistiken mit Bezug zu COVID-19, Wiesbaden.

**dwif-Consulting GmbH:** dwif-Tagesreisenmonitor. München 2021.

### **Exeler, Prof. Dr. Marcus W.; Werner, Prof. Dr. Henning:**

Frühwarnindikatoren gemäß der EU-Richtlinie zum präventiven Restrukturierungsrahmen, erschienen in: Depré, Peter; Mackebrandt, Dr. Lutz; Schwamberger, Gerald: KSI Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung. Berlin, Ausgabe 02/20.

### **Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. (FUR):**

ReiseAnalyse 2021 (Kurzfassung, Präsentation). Kiel 2021.

### **Hanson, Rick:**

Das resiliente Gehirn – Wie wir zu unerschütterlicher Gelassenheit, innerer Stärke und Glück finden können. Freiburg 2019.

### **Heller, Jutta:**

Resilienz, Innere Stärke für Führungskräfte. Zürich 2015.

### **ifo Institut:**

ifo Geschäftsklimaindex gefallen (Januar 2021), Pressemitteilung. München, 25.01.2021.

### **Jossé, Germann:**

Krisenmanagement und Business Continuity. Umgang mit Krisen und Großstörungen. München 2020.

### **Martenstein, Harald:**

Über ambivalente Corona-Gefühle – und ein Vorschlag für eine neue Grußformel. ZEIT Magazin, Nr. 15, 02.04.2020.

### **Schmidt, Gunther et al.:**

Gut beraten in der Krise – Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn 2010.

**Statista:** GfK-Konsumklima-Index von März 2020 bis März 2021 und Prognose für April 2021, Grafik. Hamburg, März 2021.

### **Stiftung für Zukunftsfragen:**

Tourismusanalyse 2021. Hamburg 2021.

### **Tanner, Thomas / Bahadur, Aditya / Moench, Marcus:**

Challenges for resilience policy and practice. London 2017.

**Werner, Emmy:** The Children of Kauai, 1977.



## Expertengespräche

BLB-Tourismus GmbH,  
Andreas Bernshausen (April 2021)

Münsterland e.V.,  
Kerstin Clev und Michael Kösters (März 2021)

OstWestfalenLippe GmbH, Fachbereich Teutoburger Wald Tourismus,  
Markus Backes (März 2021)

OWT Oberhausener Wirtschafts- und Tourismusförderung GmbH,  
Rainer Suhr (April 2021)

Rheine.Tourismus.Veranstaltungen e.V.,  
Birgit Rudolph (April 2021)

Ruhr Tourismus GmbH,  
Axel Biermann (März 2021)

Sauerland-Tourismus e.V.,  
Thomas Weber (März 2021)

Sparkasse Hamm,  
Klaus Roloff (April 2021)

Sparkasse Mitten im Sauerland,  
Dietmar Bellinger (April 2021)

Sparkasse Paderborn-Detmold,  
Dennis Ahle und Ingo Berg (April 2021)

Sparkasse Siegen,  
Günter Zimmermann (April 2021)

Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V.,  
Monika Dombrowsky (März 2021)

Wirtschafts- und Tourismus GmbH Möhnesee,  
Alexandra Teicher (April 2021)

## Internet

DERTOUR:  
Umfrage von INSA-CONSULERE GmbH im Auftrag von DERTOUR.  
Dezember 2020

destinet.de: ReisePuls Deutschland 2021

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

[www.adfc-nrw.de](http://www.adfc-nrw.de)

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

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

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

[www.booking.com](http://www.booking.com)

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

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

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

[www.entdecken.nrw-tourismus.de](http://www.entdecken.nrw-tourismus.de)

[www.erlebnis-guide.info](http://www.erlebnis-guide.info)

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

[www.g-klassifizierung.de](http://www.g-klassifizierung.de)

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

[www.hotelstars.eu](http://www.hotelstars.eu)

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

[www.ifo.de/branchenatlas/beherbergungsgewerbe](http://www.ifo.de/branchenatlas/beherbergungsgewerbe)

[www.muensterland.com](http://www.muensterland.com)

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

[www.nrw-tourismus.de](http://www.nrw-tourismus.de)

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

[www.qlik.com](http://www.qlik.com)

[www.ruhr-tourismus.de](http://www.ruhr-tourismus.de)

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

[www.schwarzwald-tourismus.info](http://www.schwarzwald-tourismus.info)

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

[www.touristiker-muensterland.de](http://www.touristiker-muensterland.de)

[www.touristiker-nrw.de](http://www.touristiker-nrw.de)

[www.trustyou.com](http://www.trustyou.com)

[www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de](http://www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de)

[www.westfalen-therme.de](http://www.westfalen-therme.de)

Umfrage durch [www.yougov.de](http://www.yougov.de) und [www.statista.com](http://www.statista.com)

## Daten

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

# Beirat

**Dr. Bernhard Baumann**  
Gemeinde Neunkirchen

**Axel Biermann**  
Ruhr Tourismus GmbH

**Hubert Böddeker**  
Sparkasse Paderborn-Detmold

**Frank Butenhoff**  
Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**Torsten Cremer**  
Sparkasse Hamm

**Dr. Heike Döll-König**  
Tourismus NRW e. V.

**Monika Dombrowsky**  
Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e. V.

**Dr. Mathias Feige**  
dwif-Consulting GmbH

**Hans-Josef Fischer**  
Information und Technik Nordrhein-Westfalen

**Dr. Olaf Gericke**  
Landkreistag Nordrhein-Westfalen

**Karsten Heinsohn**  
dwif-Consulting GmbH

**Norbert Hypki**  
Sparkasse Westmünsterland

**Mike Kernig**  
Vereinigte Sparkasse im Märkischen Kreis

**Maria Klaas**  
Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold

**Michael Kösters**  
Münsterland e. V.

**Thomas Kubendorff**  
Das Münsterland – Die Gärten und Parks e. V.

**Barbara Meißner**  
Städtetag Nordrhein-Westfalen

**Joachim Odenell**  
Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

**Matthias Paschke**  
Sparkasse Bad Oeynhausen – Porta Westfalica

**Matthias Rothermund**  
DORTMUNDtourismus GmbH

**Birgit Rudolph**  
Rheine.Tourismus.Veranstaltungen e. V.

**Ralf Siebelt**  
DEHOGA Westfalen e. V.

**Tobias Valentien**  
Teutoburger Wald Tourismus – Fachbereich der  
OstWestfalenLippe GmbH

**Peter Vogt**  
Sparkasse Mitten im Sauerland

**Jürgen Wannhoff**  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Thomas Weber**  
Sauerland-Tourismus e. V.

**Günter Zimmermann**  
Sparkasse Siegen

**Beratend:**  
**Andreas Löbbbe**  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

**Nina Ostermann**  
Sparkassenverband Westfalen-Lippe

## Impressum

**Herausgeber** Sparkassenverband Westfalen-Lippe  
Regina-Protmann-Straße 1  
48159 Münster  
Betreuung durch Andreas Löbbbe/Nina Ostermann

**Ansprechpartnerin** Nina Ostermann  
Telefon (0251) 2104-119  
Telefax (0251) 2104-330  
E-Mail n.ostermann@svwl.eu  
Internet www.svwl.eu

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

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

**Gestaltung und Satz** Cyrano Kommunikation GmbH  
Hohenzollernring 49–51  
48145 Münster  
Telefon (0251) 98776-0  
Telefax (0251) 98776-99  
E-Mail info@cyrano.de  
Internet www.cyrano.de

**Bildnachweis** © Cover: Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V./„Unweit von Hilchenbach“/Foto: Klaus-Peter Kappest  
© MWIDE NRW/Foto: E. Lichtenscheid (S. 3)  
© Teutoburger Wald Tourismus/Kulturland Kreis Höxter –  
„Externsteine – Teutoburger-Wald-Tourismus“/Foto: Andreas-Hub (S. 4)  
© Münsterland e.V./„Schlosspark Nordkirchen“ (S. 4)  
© Ruhr Tourismus GmbH/„Ruhrtal Radweg – Bochum – Brücke Eisenbahnmuseum“/Foto: Dennis Stratmann (S. 4)  
© Sauerland-Tourismus e.V./„Blaue Stunde Astenheide“/Foto: Heidi Bücken (S. 4)  
© Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V./„Freudenberg alter Flecken“/Foto: Klaus-Peter Kappest (S. 4)  
© SVWL/Impressionen „Webkonferenz Tourismus 2020“ und „Branchentreffen Tourismus 2019“ (S. 5)  
© Sauerland Tourismus e.V./„TAG Lennestadt-Kirchhundem“/Foto: Klaus-Peter Kappest (S. 6, S. 8)  
© Ruhr Tourismus GmbH/„Halde Rheinpreußen – Moers“/Foto: Ravi Sejk (S. 6, S. 16)  
© Bielefeld Marketing GmbH/„Sparrenburg Bielefeld“/Foto: Philipp Neumann (S. 7, S. 18)  
© Münsterland e.V./„Picknick“/Foto: Foodistas 1 (S. 7, S. 36)  
© Tourismus NRW/„Bad Berleburg Kühude-Hängebrücke“/Foto: Tom Brückner (S. 7, S. 60)

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

© Stand Juni 2021



