

KOMPETENZZENTRUM  
**TOURISMUS**  
DES BUNDES



**PERSPEKTIVE 2025**

**Revitalisierung  
durch Wandel**

**2022**

# Impressum

## Herausgeber

Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes

## Besuchsadresse:

Karl-Scharfenberg-Str. 53  
38229 Salzgitter

Telefon: +49 (0) 5341 875 53400 · Fax: +49 (0) 5341 875 53402

E-Mail: [kontakt@kompetenzzentrum-tourismus.de](mailto:kontakt@kompetenzzentrum-tourismus.de)

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

## Ein Projekt der Project M GmbH

PROJECT M GmbH  
Steinhöft 9  
20459 Hamburg

## Im Auftrag von:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

## Vertreten durch:

Cornelius Obier (Project M GmbH)

Heinz-Dieter Quack, Dirk Rogl (Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes)

## Autoren

Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack

Dirk Rogl

Thorsten Koppenhagen

Wolfram Marx

Hede Klaas

Prof. Dr. Ernst-Otto Thiesing

## Stand

November 2021

## Gestaltung

StilPlan.de (Anette Herrmann)

## Bildnachweise

Screeny/Adobe Stock Fotos (Titel), Altmann, G., Pixabay (S.29)

## Hinweise

Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet.

Personenbezeichnungen gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes. Sie wird kostenfrei abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	3
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	4
<b>1 Einleitung</b> .....	5
<b>2 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Tourismuswirtschaft</b> .....	6
<b>3 Unsere Arbeit in Zeiten der Pandemie</b> .....	14
<b>4 Das neue Fundament des Tourismus</b> .....	18
Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Sicherheit: der Handlungsdruck nimmt zu .....	18
Digitale Anwendungen werden zur Normalität, aber nicht ohne Verlässlichkeit .....	19
Nachhaltigkeit erfordert ein ganzheitliches Umdenken .....	21
Wertschätzung auf allen Ebenen von Politik und Wirtschaft .....	23
Sicherheit für den Gast und Resilienz für die Branche zusammen denken .....	24
Zentrale Handlungsfelder für die Revitalisierung .....	26
Tourismusakzeptanz: Die Bevölkerung muss in den Tourismus eingebunden sein .....	27
Evidenzbasiertes Handeln: Daten sind die Grundlage für nachhaltigen Erfolg .....	29
<b>5 Ausblick</b> .....	30
Zukünftiger Erfolg ist mehrdimensional .....	30
Wachstum versus Nachhaltigkeit – auf die Werthaltigkeit kommt es an .....	30
<b>Zum Nachlesen</b> .....	32

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitpunkt des Einleitens von Gegenmaßnahmen 2020 .....	7
Abbildung 2: Annahme, Prüfung oder Ablehnung von Gegenmaßnahmen .....	9
Abbildung 3: Unterschiedliche Gruppen von Anpassungsmaßnahmen .....	10
Abbildung 4: Einstellungen zu Staatshilfen und Unterstützungsmaßnahmen .....	10
Abbildung 5: Unterschiedliche Einstellungen zu den Corona-Hilfen .....	12
Abbildung 6: Übersicht der Förderinstrumente und Corona-Hilfen .....	13
Abbildung 7: Startseite Corona-Navigator .....	14
Abbildung 8: Recovery-Check#3 .....	15
Abbildung 9: Startseite Tourismus-Wegweiser .....	16
Abbildung 10: Der Tourismus der Zukunft sollte ... sein .....	18
Abbildung 11: Entwicklung des Bewusstseins für Nachhaltigkeit und des tatsächlichen Reiseverhaltens aus Sicht der Unternehmen .....	22
Abbildung 12: Maßnahmen zum Ausbau einer nachhaltigen Tourismuswirtschaft .....	22
Abbildung 13: Voraussetzungen für die Steigerung der Resilienz .....	24
Abbildung 14: Voraussetzungen für die Steigerung der Resilienz .....	25
Abbildung 15: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe (saisonbereinigt) in Deutschland von Januar 2020 bis Juli 2021* (in 1.000) .....	26
Abbildung 16: DMOs müssen in zwei Perspektiven denken .....	28

# 1. Einleitung

Wie kaum eine andere Branche wurde die Freizeit- und Tourismuswirtschaft global wie national von den Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie beeinflusst. Nach jahrelangem Wachstum sind die internationalen Touristenankünfte im Jahr 2020 weltweit um 74 Prozent eingebrochen. In Deutschland wurden fast 40 Prozent weniger in- und ausländische Gäste beherbergt als im Vorjahr<sup>1</sup>. Die Auswirkungen waren und sind dramatisch: Branchenweit verzeichneten Unternehmen historische Umsatzeinbußen. Für viele war die Situation existenzbedrohend. Erst mit der erfolgreichen Umsetzung von Hygiene- und Sicherheitskonzepten sowie dem Beginn der Impfkampagne konnte das Reisegeschäft wiederaufgenommen werden. Dank der im internationalen Vergleich hohen Unterstützungsleistungen der öffentlichen Hand in Deutschland, konnte die Tourismuswirtschaft in Deutschland in ihrer Grundstruktur bestehen bleiben. Seit dem Frühjahr 2021 befindet sich die Branche auf dem Weg der Erholung.

Über die direkten wirtschaftlichen Auswirkungen hinaus hat die Pandemie das Gewicht der vor-pandemischen Trends und Herausforderungen deutlich verstärkt. Insbesondere der Handlungsdruck in den Bereichen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Fachkräftemangel ist signifikant gestiegen.

Mit der Erholung des touristischen Geschäfts geht auch die Chance auf einen Wandel der Tourismusbranche einher. Unsere Online-Panel-Befragung zur Revitalisierung der Branche zu Beginn des Jahres 2021 hat gezeigt: die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sieht den Neustart der Branche als Chance für zukunftsweisende Veränderungen. Hierbei wurden von allen Branchenvertreterinnen und -vertretern, die aus allen Segmenten der Tourismuswirtschaft kamen, neben dem Rahmenthema „Sicherheit“ weiterhin ausdrücklich die Zukunftsthemen „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“ betont.

In seiner Funktion als Mittler zwischen Politik, Wirtschaft und Wissenschaft hat das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes die Branche durch die Aufbereitung von Informationen zu Fördermöglichkeiten, Reiseeinschränkungen, marktrelevanten Veränderungen und Möglichkeiten der Revitalisierung seit März 2020 intensiv unterstützt. Auf Workshops und Events haben wir gemeinsam mit Vertretern aus allen Bereichen des Tourismus die relevanten Herausforderungen und Ziele der Branche herausgearbeitet und Perspektiven für die Revitalisierung der deutschen Tourismusbranche skizziert.

Die Ergebnisse unserer Arbeit aus den vergangenen beiden Jahren fassen wir in der vorliegenden Veröffentlichung zusammen. Sie ist eine Erweiterung unseres Jahrbuchs „Tourismus 2030: Bausteine der Zukunft“ aus dem Jahr 2019, in dem wir die wesentlichen Entwicklungen bis zum Jahr 2030 für die Tourismusbranche bereits beschrieben hatten. Die Pandemie hat viele dieser Entwicklungen verstärkt und gleichzeitig neue Herausforderungen geschaffen, die nach konkreten Maßnahmen verlangen.

Mit der Veröffentlichung „Perspektive 2025 – Revitalisierung durch Wandel“ unterstützen wir die Branche dabei, die Revitalisierung als Chance zu nutzen und sich zukunftsfähig aufzustellen. Die von uns skizzierten Perspektiven und Handlungsempfehlungen sollen der Tourismusbranche die Möglichkeiten der Revitalisierung aufzeigen und allen touristischen Akteuren als Orientierung dienen.

---

<sup>1</sup> BTW o. D.

## 2. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Tourismuswirtschaft

Die deutsche Tourismuswirtschaft wurde von der Corona-Pandemie, die in Deutschland im März 2020 mit der ersten Welle begann, hart getroffen. Bereits die Osterferien 2020 wurden durch weltweite Reisewarnungen eingeschränkt, in Deutschland galt der erste Lockdown, Menschen konnten weder im Land in Urlaub fahren, noch ins Ausland reisen. Die Umsatzrückgänge und -ausfälle nahmen historische Ausmaße an. Nach den Zahlen des Deutschen Reiseverbands (DRV) erreichten die Reiseausgaben der Deutschen 2020 eine Höhe von 31,9 Milliarden Euro, das Vorjahresergebnis hatte 69,5 Milliarden Euro betragen. Der Anteil der Reiseausgaben am gesamten privaten Verbrauch der Bundesbürger sank von 4,6 auf 2,1 Prozent<sup>2</sup>.

Nicht zuletzt aufgrund der vom Auswärtigen Amt ausgesprochenen Reisewarnungen, aber auch wegen des gesteigerten Sicherheitsbedürfnisses, entschieden sich viele deutsche Urlauber für Ziele in Deutschland, soweit das möglich war. Der innerdeutsche Tourismus nahm in der Folge um 4,1 Millionen Reisen auf insgesamt 22,8 Millionen zu. Es profitierten hier Bayern, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein, obgleich Mecklenburg-Vorpommern besonders strenge Maßnahmen, wie die Schließung der innerdeutschen Grenzen, umsetzte. Reisen ins Ausland brachen jedoch von 52,1 Millionen im Jahr 2019 auf nur noch auf 27,7 Millionen im Jahr 2020 ein<sup>3</sup>.

Dabei erstreckten sich die Umsatzrückgänge über die gesamte Branche. Das Gastgewerbe beispielsweise musste zwischen März 2020 und März 2021 einen Umsatzrückgang von 72 Prozent bewältigen<sup>4</sup>, die Reiseveranstalter verloren zwischen 2019 und 2020 ein Drittel ihrer Umsätze<sup>5</sup>. Verschärft werden die Probleme durch den Fachkräftemangel in der Branche, der seit einigen Jahren nicht zuletzt wegen des demografischen Wandels zunimmt.

In einer frühen Studie der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften aus dem Frühjahr 2020<sup>6</sup> wurde empirisch untersucht, welche Auswirkungen und Folgen der Corona-Pandemie die touristischen Unternehmen zu diesem Zeitpunkt erwarteten.

Obwohl die ersten Anzeichen der Pandemie bereits Anfang des Jahres 2020 zu erkennen waren und auch bereits Ende 2019 aus China Meldungen über das neuartige Virus in Europa zu lesen waren<sup>7</sup>, haben die touristischen Unternehmen überwiegend erst seit Anfang bis Mitte März 2020, also dem Zeitpunkt des ersten Lockdowns, Gegenmaßnahmen ergriffen und sich somit auf die Krise eingestellt (vgl. Abb. 1).

---

<sup>2</sup> DRV 2021a, <sup>3</sup>FUR 2021, <sup>4</sup>Statistisches Bundesamt 2021, <sup>5</sup> DRV 2021a, <sup>6</sup> Thiesing 2020 (in der empirischen Untersuchung wurden n=926 Unternehmen in der Zeit vom 9. April 2020 bis 24. April 2020 nach ihrer Einschätzung der Folgen der Corona-Pandemie befragt), <sup>7</sup> Vgl.: o.V. o.D.

## Zeitpunkt des Einleitens von Gegenmaßnahmen

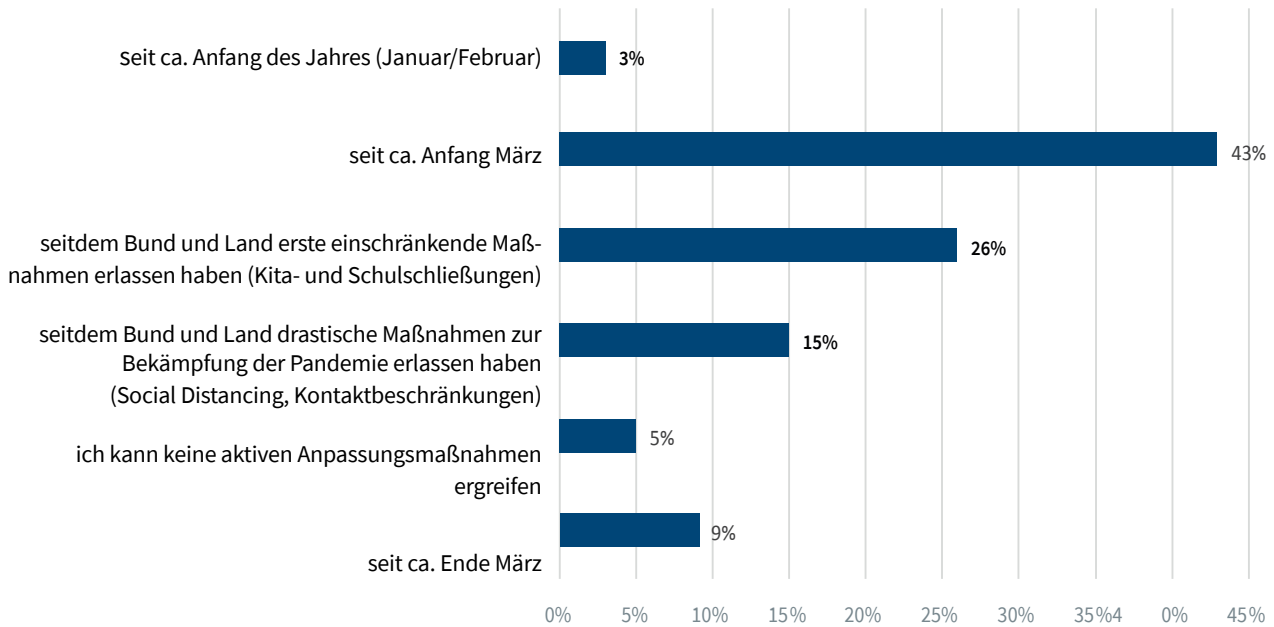
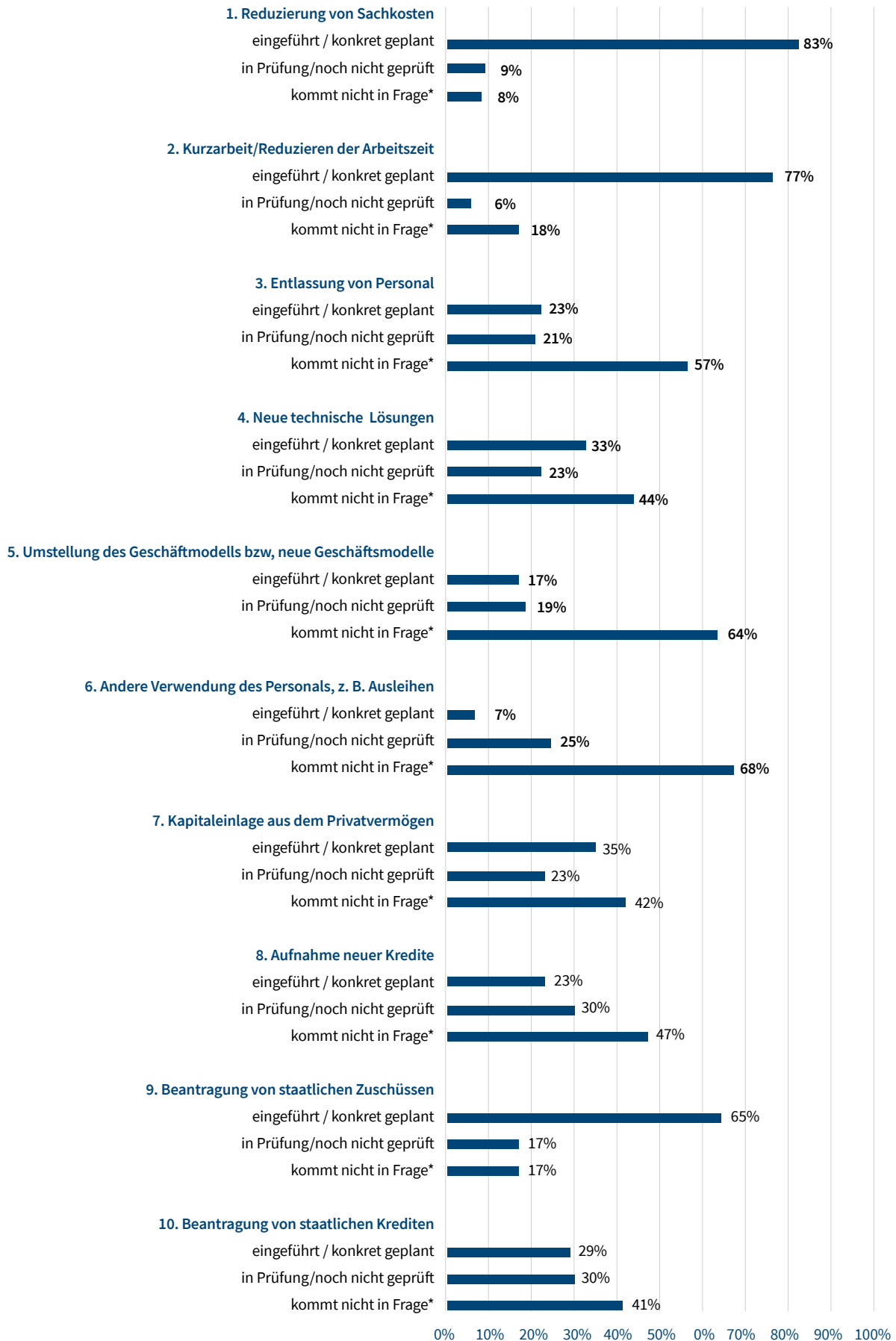


Abbildung 1: Zeitpunkt des Einleitens von Gegenmaßnahmen 2020 (Quelle: Thiesing 2021)

In der Befragung wurden unterschiedlichste Maßnahmen daraufhin abgefragt, ob diese „bereits eingeleitet oder konkret geplant“, „in Prüfung oder noch nicht geprüft“ oder „gar nicht in Frage kämen“ (vgl. Abb. 2).

## Annahme oder Ablehnung von Gegenmaßnahmen (1)



\*geprüft, aber kommt nicht in Frage oder kommt grundsätzlich nicht in Frage



## Annahme oder Ablehnung von Gegenmaßnahmen (2)

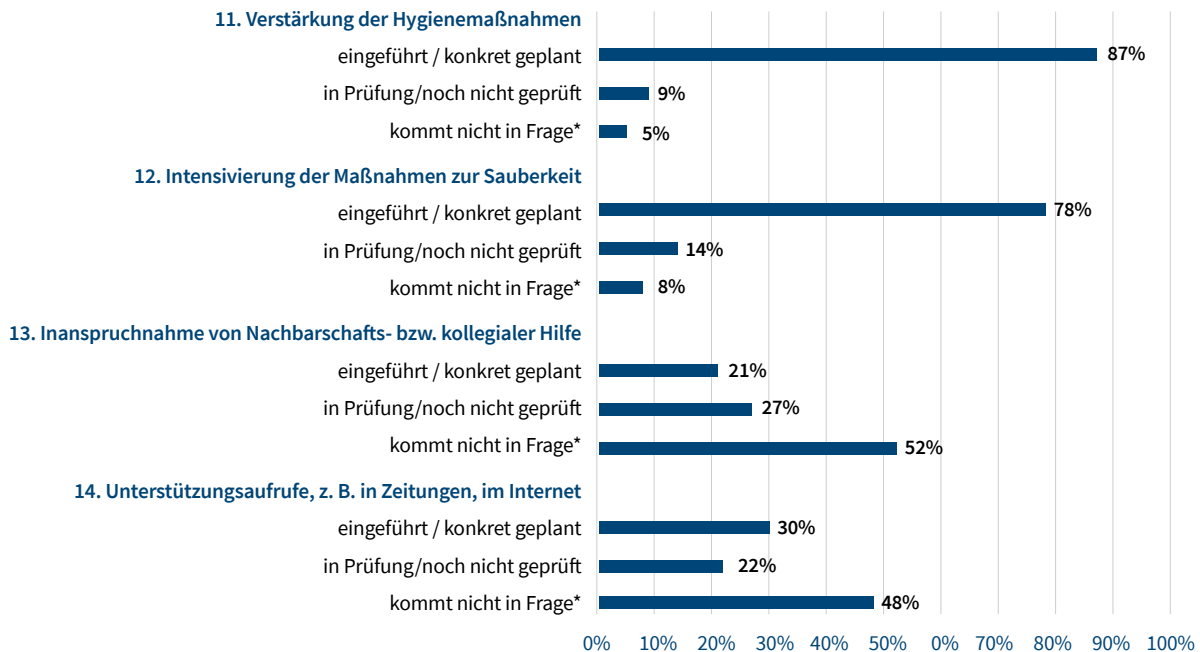


Abbildung 2: Annahme, Prüfung oder Ablehnung von Gegenmaßnahmen (Quelle: Thiesing 2021)

Fasst man die aufgeführten Maßnahmen zusammen<sup>8</sup>, so ergeben sich drei Gruppen von Anpassungsmaßnahmen (vgl. Abb. 3):

1. **Kostenmanagement und Stärkung der Finanzkraft bzw. des „Durchhaltevermögens“**
2. **Kreative/unkonventionelle Maßnahmen**
3. **Traditionelle Hygienemaßnahmen**

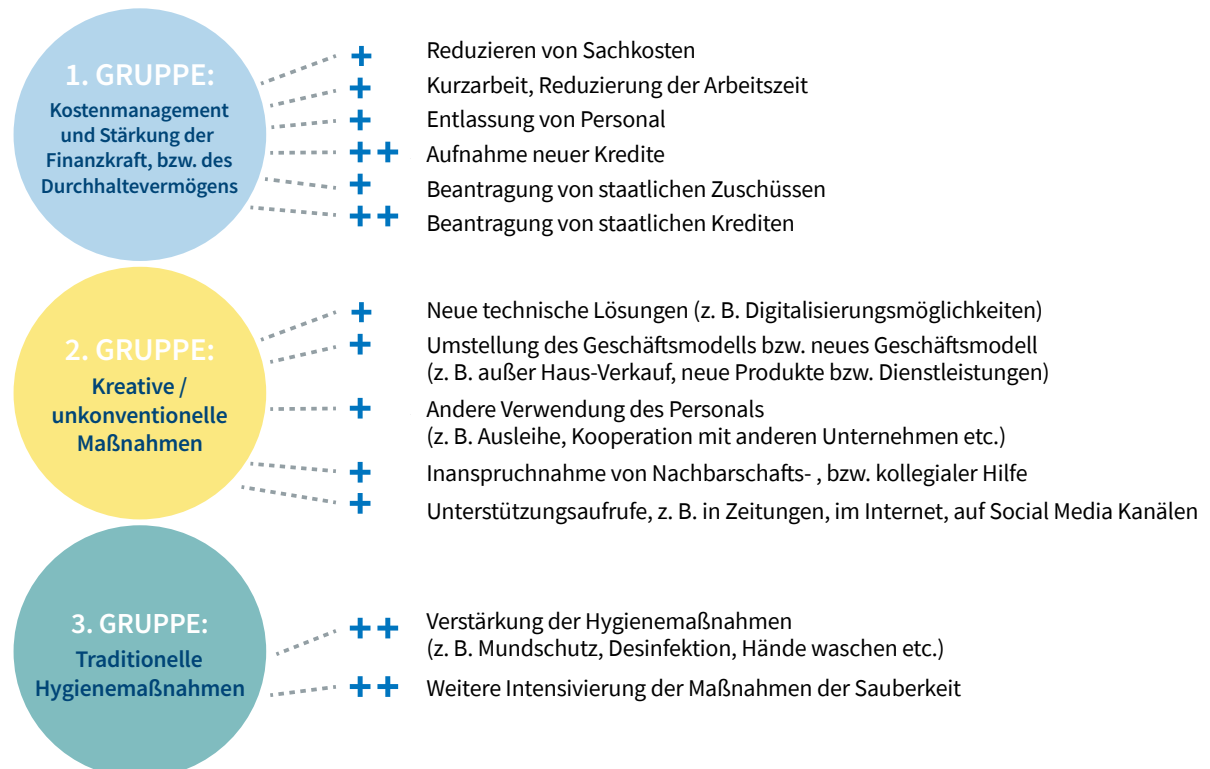


Abbildung 3: Unterschiedliche Gruppen von Anpassungsmaßnahmen (Quelle: Thiesing 2020)

<sup>8</sup> Methode: Hauptkomponentenanalyse; Vgl.: Backhaus et al. 2018, S. 393. <sup>9</sup> Die Anzahl der Plus- oder Minus- Zeichen symbolisiert die Stärke der Komponentenladung. Plus stellt eine gleichgerichtete Wirkung dar, Minus eine entgegengesetzte.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass traditionelle Hygienemaßnahmen und auch die Stärkung des Durchhaltevermögens für die touristischen Unternehmen von großer Bedeutung waren. Da in diesem Zusammenhang auch die Staatshilfen eine zentrale Rolle spielten, wurden die Unternehmen um eine Einschätzung dieser Maßnahmen gebeten und gefragt, wie sie diese auf einer Skala von 1 (= trifft voll und ganz zu) bis 5 (= trifft ganz und gar nicht zu) bewerten.

Den höchsten Zustimmungswert mit 2,15 wies die Aussage „Ich habe bereits Staatshilfen beantragt“ auf (vgl. Abb. 4). Allerdings wurden die Hilfen von mehr als 50 Prozent der Unternehmen (mit einem Wert von 3,63) als nicht ausreichend angesehen, die Unternehmen wünschten sich raschere Hilfsmaßnahmen. Auch die Einfachheit

der Beantragung lag mit einem Wert von 2,69 im positiven Bereich. Beide Statements scorten dabei jedoch nicht sehr hoch. Bilanziert man Inhalt und Schnelligkeit der Hilfen insgesamt, so zeigen sich Kritikpunkte an den Corona-Hilfen. So hat bspw. der Deutsche Hotel und Gaststättenverband (DEHOGA) deutliche Kritik an der Schnelligkeit und der Art und Weise, wie schwierig die Beantragung von Hilfen sei, geübt. Wie hingegen eine detaillierte Analyse in den folgenden Abschnitten zeigt, betrifft diese Kritik jedoch nur den kleineren Teil der Unternehmen der Freizeit- und Tourismuswirtschaft. Aus heutiger Sicht zeigt sich innerhalb der Branche eine deutlich gestiegene Zufriedenheit und Wertschätzung für die finanziellen Hilfsmaßnahmen der öffentlichen Hand. (vgl. S.15).

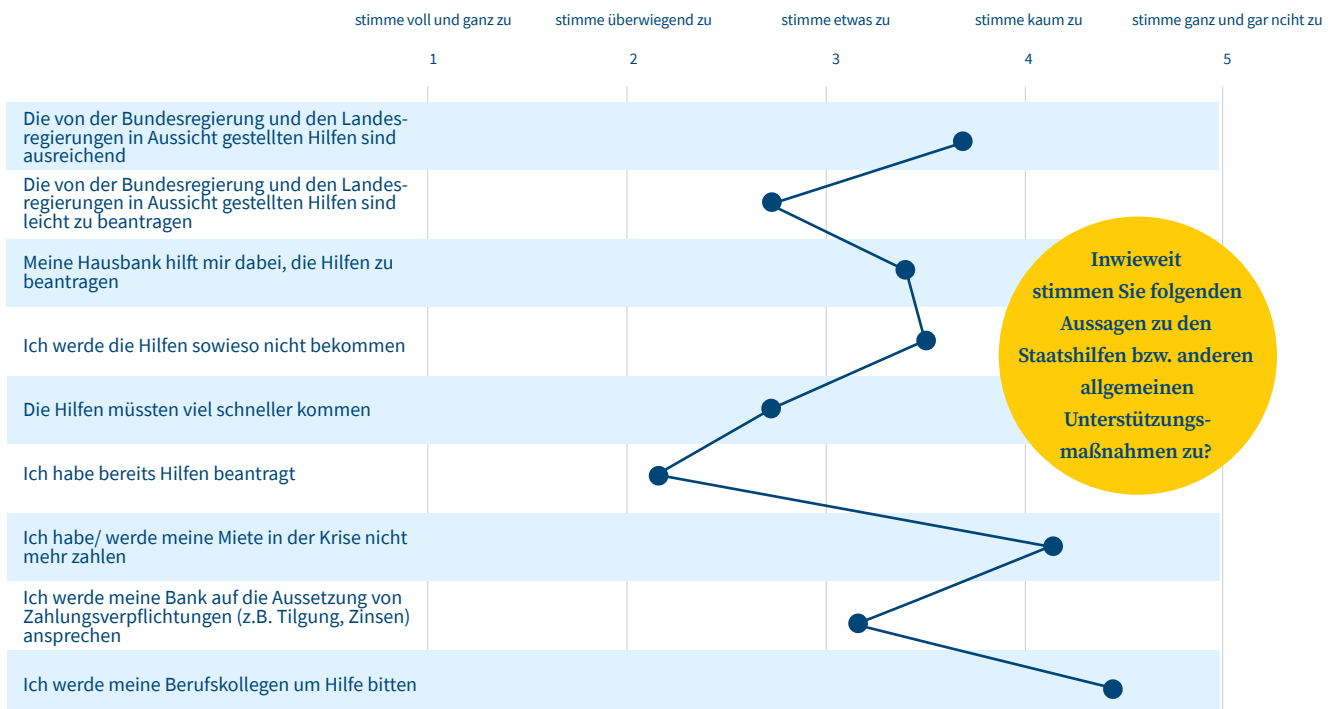


Abbildung 4: Einstellungen zu Staatshilfen und Unterstützungsmaßnahmen (Quelle: Thiesing 2020)

<sup>10</sup> Vgl.: Gammelmin 2021

Die Unterstützungsleistungen der Hausbanken bei der Beantragung der Hilfen wurden mit einem Wert von 3,35 ebenfalls relativ niedrig bewertet. Trotz dieser z.T. kritischen Aussagen, die Verbesserungen schon zu einem frühen Zeitpunkt wünschenswert erscheinen ließen, erfuhr die Aussage „Ich werde die Hilfen sowieso nicht bekommen“, die eine gewisse resignative Haltung ausdrückt, mit 3,52 keine hohe Zustimmung.

Neben den staatlichen Hilfen gab es auch Varianten wie – vereinfacht dargestellt – die Möglichkeit, einseitig die Mietzahlungen seitens des Mieters auszusetzen bzw. stunden zu lassen. Hier lag der Zustimmungswert nur bei 4,12: Für nahezu drei Viertel aller Unternehmen traf diese Möglichkeit kaum oder gar nicht zu. Der Wert von 2,98 bei der Aussetzung der Zahlungsverpflichtungen gegenüber der Bank zeigt, dass nahezu genauso viele Unternehmen die Möglichkeit der Aussetzung von Zahlungen für sich nutzen wollten, wie sie auch nicht nutzen wollten.

Die Hilfe von Berufskollegen schien weitestgehend nicht gewünscht zu sein. Lediglich 5 Prozent der Unternehmen mochten sie in Anspruch nehmen; mehr als 80 Prozent sahen sie nicht als probates Mittel der Unterstützung an. Dies drückte sich im niedrigsten Wert (4,37) für die möglichen Maßnahmen aus.

Teilt man mittels einer Clusteranalyse<sup>11</sup> die Unternehmen bezüglich dieser Statements in drei in sich homogene Gruppen ein, so erkennt man deutliche Unterschiede, die zu der folgenden Charakterisierung führen:

- 1. Unternehmen, die keine Probleme hatten und keine Hilfen benötigten**
- 2. Unternehmen, die (noch) keine Probleme hatten, aber prophylaktisch Hilfen in Anspruch nehmen wollten**
- 3. Unternehmen, die Probleme hatten und alle Hilfsmöglichkeiten nutzen wollten**

Die erste Gruppe von Unternehmen – die keine Hilfe benötigen – machten 41,3 Prozent der Unternehmen aus. Die zugehörigen Unternehmen hatten keine Probleme mit ihren Zahlungsverpflichtungen und auch keine anderweitige Hilfe von Berufskollegen erbeten. Sie hatte auch im Vergleich zu den anderen Gruppen im geringsten Maß Hilfen beantragt und war der Meinung, dass sie auch keine Hilfen bekommen würde. Hier unterschied sich diese Gruppe signifikant von den beiden anderen Gruppen. Die zugehörigen Unternehmen nutzten weiterhin auch ihre Hausbank nicht, um Hilfen zu beantragen. Da sie keine Hilfen benötigten und beantragten, stimmten sie einerseits vergleichsweise stark der Aussage zu, dass die Hilfen ausreichend seien; andererseits waren sie in relativ geringem Maße der Ansicht, dass die Hilfen leicht zu beantragen gewesen seien. Bei der Forderung nach Schnelligkeit lag diese Gruppe im Mittelfeld.

Die zweite Gruppe – mit einem Anteil von 32 Prozent aller befragten touristischen Unternehmen – war dadurch charakterisiert, dass sie – vergleichbar wie die erste Gruppe – zu der fraglichen Zeit auch bzw. noch keine wirtschaftlichen Probleme hatte, allerdings wohl – prophylaktisch – bereits Hilfen beantragt hatte. Diese Hilfen seien nicht schwierig zu beantragen gewesen und die Hilfe der Hausbank würde dazu kaum in Anspruch genommen. Sie zeigte sich grundsätzlich optimistisch bezüglich der in Aussicht gestellten Hilfen.

<sup>11</sup> Backhaus et al. 2018

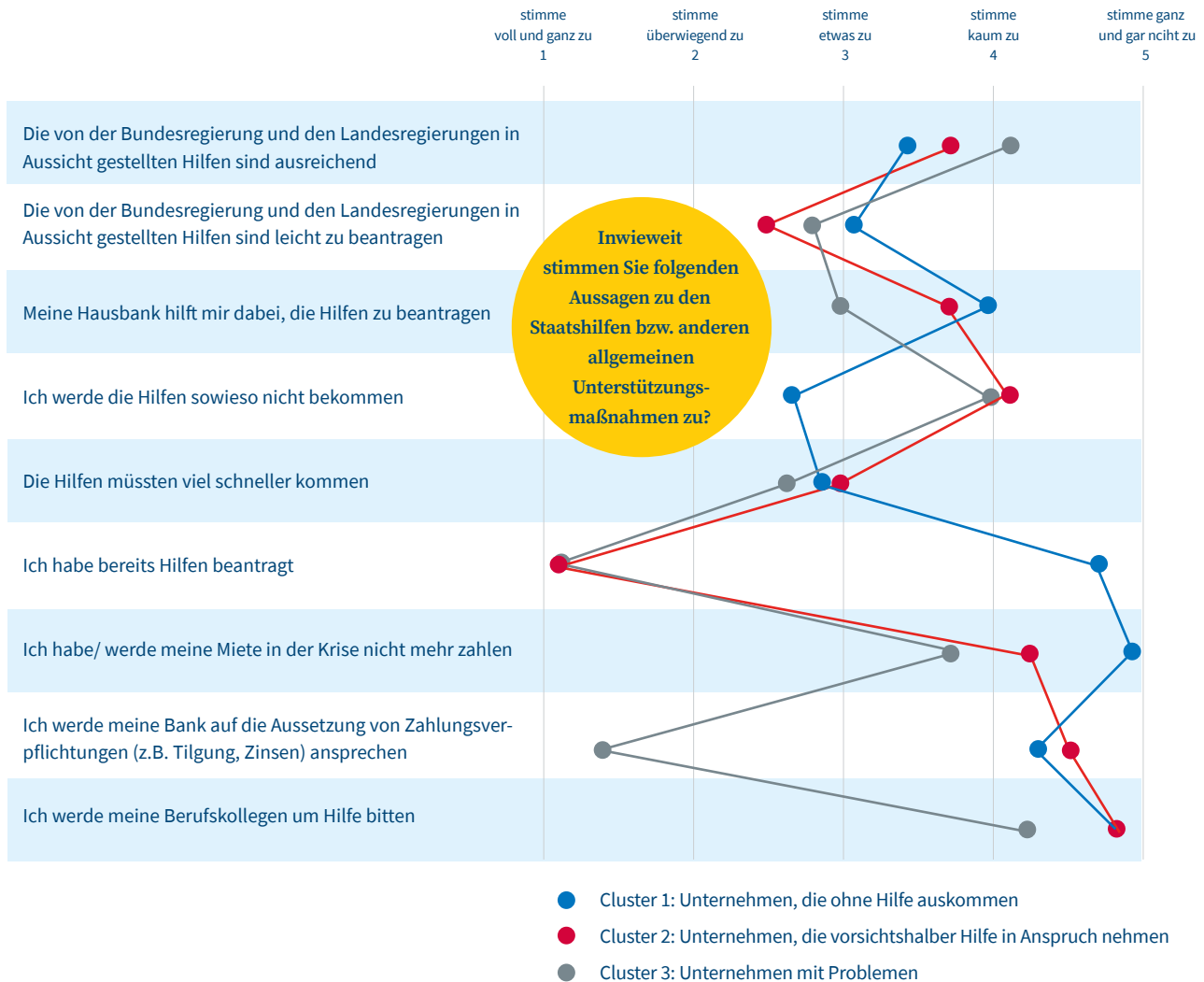


Abbildung 5: Unterschiedliche Einstellungen zu den Corona-Hilfen (Quelle: Thiesing 2020)

Die dritte Gruppe hatte im Vergleich zu den beiden vorherigen Gruppen deutliche wirtschaftliche Schwierigkeiten. Ihr Anteil betrug 26,7 Prozent. Diese Gruppe hatte sich bei der Beantragung von Hilfen und bei der Aussetzung von Zahlungsverpflichtungen auf ihre Hausbank gestützt und bereits Hilfen beantragt. Hierin unterschied sich diese Gruppe signifikant von den beiden anderen Gruppen. Die Unternehmen mit Problemen hatten die Beantragung der Hilfen nicht als sehr schwierig empfunden und sie waren relativ optimistisch bezüglich der Gewährung der Hilfe.

Allerdings empfand diese, unter wirtschaftlichem Druck stehende Gruppe, die Hilfen als nicht ausreichend. Auch hätten die Hilfen schneller kommen sollen.

Insgesamt zeigte sich, dass sich lediglich gut ein Viertel aller touristischen Unternehmen zu dem Zeitpunkt der ersten Welle bereits in akuten Schwierigkeiten befand und demzufolge auf Hilfen angewiesen war.

## Positive Bewertung der staatlichen Hilfen durch die Branche

Das Hilfspaket, das die Bundesregierung aufgelegt hatte, war das größte in der Geschichte der Bundesrepublik. Die unterschiedlichen Instrumente und Modelle erstreckten sich über die gesamte Wirtschaft und alle Branchen und Unternehmensgrößen. Zu den Fördermaßnahmen gehörten der Wirtschaftsstabilisierungsfonds, ein Schnellkredit und Sonderprogramm der KfW, Kurzarbeitergeld, Überbrückungshilfen, Grundsicherung und Neustarthilfe. Mit dem Programm wollten Bundestag und Bundesregierung eine Insolvenzwelle verhindern und den gefährdeten Unternehmen eine Überlebenschance bieten. Drohende Umsatzeinbrüche sollten so abgedeckt werden, eine Gefahr, die der Reisebranche durchgehend drohte, von Reisebüros über Hotels, Busunternehmen, lokalen Dienstleistern bis zu Reiseveranstaltern oder Fluggesellschaften.

Diese Insolvenzwelle ging an der Branche vorbei, die deutsche Reisebranche hat das schwierige Jahr nicht zuletzt wegen der staatlichen Hilfen gut überstanden. Dies ist das Fazit des Branchenchecks des Deutschen Reiseverbands (DRV), den der Verband im Vorfeld seiner Jahrestagung durchgeführt hatte. Nach Aussage von DRV-Präsident Norbert Fiebig habe die Unterstützung der Politik der Mehrheit der touristischen Unternehmen geholfen. Nach den Ergebnissen der Befragung von mehr als 550 touristischen Unternehmen gaben 90 Prozent der Reisebüros und Reiseveranstalter an, dass die wirtschaftlichen Hilfen der Politik geholfen hätten. „Die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen haben wesentlich zum Überleben der Unternehmen in der Krisenzeit beigetragen“, sagt Fiebig<sup>12</sup>.

## Förderinstrumente und Corona-Hilfen in Deutschland

Maßnahme	Maßnahmen für Startups und kleine Mittelständler	Wirtschaftsstabilisierungsfonds	Schnellkredit und Sonderprogramm der KfW	Exportkreditgarantien und Bürgschaften	Kurzarbeitergeld und steuerliche Maßnahmen	Überbrückungshilfe	Grundsicherung und Neustarthilfe
Art und Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globaldarlehen der KfW zur Finanzierung von LFI-Förderprogrammen</li> <li>Beteiligungsangebote der mittelständischen Beteiligungsgesellschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtvolumen bis zu 600 Mrd. €</li> <li>Garantien zur Absicherung v. Krediten u. Kapitalmarktprodukten, Rekapitalisierungen zur direkten Stärkung des Eigenkapitals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kreditvolumen max. 1.8 Mio € (bisher 800.00 €)</li> <li>100 % Haftungsfreistellung.</li> <li>Erweiterte Sonderkondition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Bund sichert Exportgeschäfte zu kurzfristigen Zahlungsbedingungen</li> <li>Bürgschaften: Abdeckung bis zu 90% des Kreditrisiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sonderregelungen unter anderem zu Bezugsdauer, erleichterter Zugang, Öffnung für Zeitarbeiter, etc.</li> <li>Erstattung und Anpassung von Steuervorauszahlungen, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen werden Zuschüsse zu den fixen Betriebskosten in bestimmten Monaten gewährt</li> <li>Aktuell bis 31.12.2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungen der Grundsicherung für Arbeitssuchende</li> <li>NSH/ NSH Plus für Soloselbstständige, kleine KG und Genossenschaften mit coronabedingten Umsatzeinbußen</li> </ul>
Zielgruppen	Startups <b>KMU</b>	<b>KMU</b> Großunternehmen	<b>KMU</b> Großunternehmen Solo-Selbstständige & Freiberufler	<b>KMU</b> Großunternehmen Solo-Selbstständige & Freiberufler	<b>KMU</b> Großunternehmen Solo-Selbstständige & Freiberufler	<b>KMU</b> Großunternehmen Solo-Selbstständige & Freiberufler	<b>KMU</b> Solo-Selbstständige & Freiberufler

Abbildung 6: Übersicht der Förderinstrumente und Corona-Hilfen (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BMWi 2021a)

Fiebig sieht die Branche nun für die Zukunft und auch für eine weitere Krise gut vorbereitet. Viele Unternehmen hätten die staatlichen Hilfen auch genutzt, um ihre Betriebe neu zu strukturieren und aufzubauen. Sie seien nun schlanker aufgestellt und damit krisensicherer. Neben den staatlichen Überbrückungshilfen sei die Kurzarbeiterregelung ein wesentlicher Faktor gewesen. Rund zwei Drittel der Befragten hätten während der Pandemie keine Mitarbeiter entlassen. Dies seien Gründe dafür, dass es nicht zu einer Insolvenzwelle gekommen sei. Viele Unternehmen hatten sich in einer existenzbedrohenden Situation befunden. Doch insgesamt sei Deutschland wesentlich besser aufgestellt als viele andere

Länder, denn dort habe es keine solche Unterstützung gegeben. Daher seien dort die Auswirkungen auch stärker und wahrscheinlich für einen längeren Zeitraum zu spüren. Die Politik habe gut reagiert und für Optimismus in der Branche gesorgt, stellt Fiebig klar und blickt bezogen auf diesen Sektor optimistisch in die Zukunft.

Das Portfolio der Hilfsmaßnahmen ist noch vorhanden, viele Unternehmen haben die möglichen Hilfen noch nicht abgerufen, können dies aber noch tun. Der Tourismus hat auch Dank der staatlichen Hilfen die Chance, sich wieder nach vorne zu bewegen.

### 3. Unsere Arbeit in Zeiten der Pandemie

Das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes unterstützt im Auftrag des BMWi als zentraler Partner der Tourismuswirtschaft die Umsetzung der tourismuspolitischen Ziele der Bundesregierung. Als Reaktion auf den Ausbruch der COVID-19-Pandemie und die damit einhergehenden Folgen für die Tourismuswirtschaft in Deutschland hat das BMWi gemeinsam mit uns Anfang März 2020 beschlossen, zunächst mit höchster Dringlichkeit einen Beitrag zur sachlichen Informationsvermittlung und zur Koordination von Unterstützungsangeboten für die Tourismuswirtschaft zu leisten. Seitdem hat das Kompetenzzentrum sein bestehendes Informationsangebot teilweise neu ausgerichtet und maßgeblich erweitert.

In einem ersten Schritt wurde das Informationsportal „Corona-Navigator“ ([www.corona-navigator.de](http://www.corona-navigator.de)) aufgesetzt. Auf der Webseite wurden aktuelle Informationen, wie nationale und internationale Nachrichten, Hintergrundberichte und Studien von hoher touristischer Relevanz gebündelt und kostenfrei zur Verfügung gestellt. Das Portal diente damit als zentrale Quelle für touristisch relevante Informationen rund um die Entwicklung der Pandemie. Inzwischen sind die Inhalte des Corona-Navigators Teil des Tourismus-Wegweisers, einem weiteren coronabedingten Informationsangebot des Kompetenzzentrums.

The screenshot shows the homepage of the Corona-Navigator website. At the top, there is a navigation menu with links: MEDIEN, KONTAKT, #RICHTIGGEMACHT, KOMPETENZCLOUD, FORDERWEGWEISER, and TOURISMUS-WEGWEISER. The main header area features a large yellow box with the text "Corona-Navigator" and a white box below it with "++ Wichtige Informationen für den Tourismus ++". Underneath this is a smaller white box stating "Ein Angebot des Kompetenzzentrums Tourismus des Bundes". Below the header is a navigation bar with buttons for "NACHRICHTEN", "WISSEN", "LINKS", and "SUCHE". The main content area is divided into three columns. The left column is titled "Fakten, News und Selbsthilfe für Tourismus-Profis" and contains text about providing reliable information. The middle column is titled "Stimmungsbarometer Tourismus - Jetzt mit neuen Fragen!" and includes a line chart showing sentiment over time, with a link to "Zur Umfrage". The right column is titled "Die gute Nachricht des Tages" and lists several news items, including "Umfangreiche Erweiterung der Corona-Hilfen geplant" and "Stimmung im Reisevertrieb bleibt mies".

Abbildung 7: Startseite Corona-Navigator (Quelle: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes [www.corona-navigator.de](http://www.corona-navigator.de))

Um der Tourismuswirtschaft neben aktuellen Informationen auch einen Ausblick und Handlungssicherheit während der Corona-Krise zu geben, haben wir bereits im März 2020 die Szenarienreihe „Recovery-Check“ entwickelt. In jeweils drei Szenarien, einer optimistischen, einer realistischen und einer pessimistischen Betrachtung, skizzierten die Recovery-Checks die Erwartungen

der Tourismuswirtschaft zum weiteren Verlauf der Coronakrise und der vollständigen Erholung des touristischen Geschäfts. Aufgrund der hohen Dynamik der Coronapandemie wurden von April bis Juli 2020 insgesamt drei Recovery-Checks veröffentlicht.

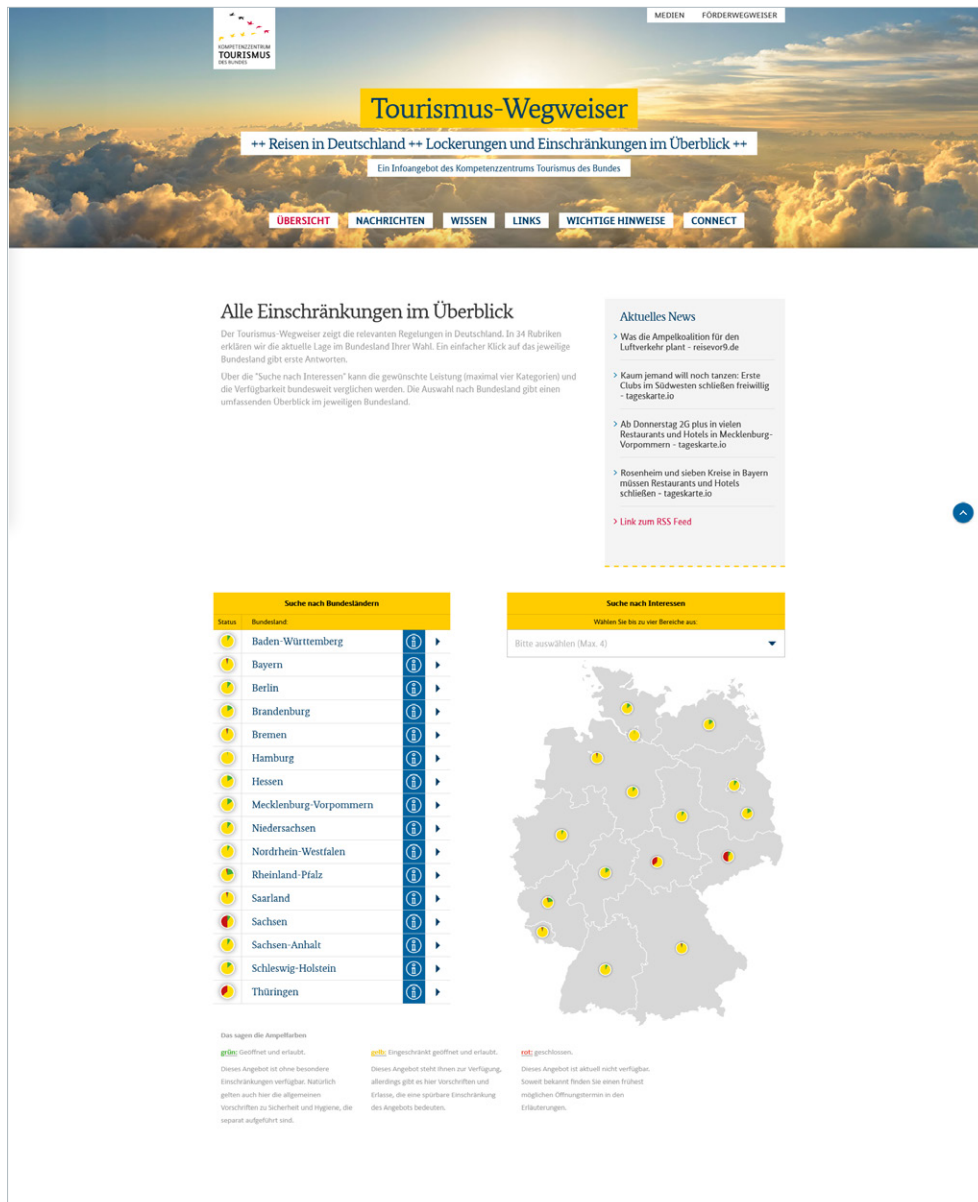
Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (Stand 07.07.20, 11.00 Uhr)	Optimistisches Szenario		Realistisches Szenario		Pessimistisches Szenario	
	Binnentourismus	Internationaler Tourismus	Binnentourismus	Internationaler Tourismus	Binnentourismus	Internationaler Tourismus
<b>Phase I: Lockdown</b>						
beendet						
Voraussichtlich gebuchter Umsatz gemessen am Vergleichszeitraum des Vorjahres (Ergebnisse RC#2)	15%	5%	10%	2%	5%	1%
<b>Phase II: Vitalisierung</b>						
Dauer bis	31.10.2020	31.03.2021	15.03.2021	01.10.2021	30.06.2021	28.02.2022
Gebuchter Umsatz gemessen am Vergleichszeitraum des Vorjahres	70%	50%	60%	40%	50%	35%
<b>Phase III: Normalisierung</b>						
Dauer bis	30.04.2021	31.03.2022	30.06.2021	31.03.2021	31.12.2022	01.06.2024

Abbildung 8: Recovery-Check#3 (Quelle: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2021d)

Zeitgleich mit der Veröffentlichung des letzten Recovery-Checks wurde der „Tourismus-Wegweiser“ ([www.tourismus-wegweiser.de](http://www.tourismus-wegweiser.de)) als neues Informationsangebot des Kompetenzzentrums freigeschaltet. Bei dem Tourismus-

Wegweiser handelt es sich um eine offene Datenbank, in der aktuelle und touristisch relevante Corona-Einschränkungen auf Ebene aller Bundesländer erfasst und tabellarisch dargestellt werden.





In insgesamt 34 Rubriken wird die tagesaktuelle Lage je Bundesland aufgrund der jeweils rechtskräftigen Verordnungen abgebildet und stetig aktualisiert, zum Teil mehrmals im Monat. So gilt in Hamburg Ende Oktober 2021 die 53. Eindämmungsverordnung, die von uns ausgewertet wurde. Zusätzlich wird die Situation in allen untersuchten Themengebieten zur schnellen Orientierung in Ampelphasen eingeteilt. Die Rubriken beziehen sich sowohl auf allgemeine Informationen wie Einreise- und Kontaktbeschränkungen, als auch auf touristische Angebote, wie beispielsweise Hotels, Gastronomie, und Veranstaltungen. Der Tourismus-Wegweiser wird täglich

von uns aktualisiert und bietet Touristern wie Reisenden so einen klaren Überblick über die aktuell geltenden Reiseeinschränkungen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland.

Die Informationen des Tourismus-Wegweisers werden kostenfrei und lizenzfrei, nach dem Open-Data-Prinzip, von uns zur weiteren Nutzung zur Verfügung gestellt. So können externe Informationsangebote, wie Apps und Webseiten, auf die Daten der Plattform zugreifen. Mehr als acht Millionen Zugriffe konnten allein über die externen Informationsangebote erzielt werden.

Abbildung 9: Startseite Tourismus-Wegweiser (Quelle: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes www.tourismus-wegweiser.de)

Über die neuen Informationsangebote hinaus haben wir die regulären Informationsangebote und Analysetätigkeiten des Kompetenzzentrums an die Entwicklungen der Corona-Pandemie angepasst. So wurden der Förderwegweiser und die Studienbewertungen um eine „Corona“-Rubrik erweitert und die Themen der Vertiefungsworkshops und Panel-Befragungen entsprechend ausgerichtet. Insgesamt wurden in den Jahren 2020 und 2021 vier Befragungen und vier Workshops mit unmittelbarem thematischem Bezug zur Pandemie durchgeführt.

In den Panel-Befragungen des Kompetenzzentrums werden verschiedene Betriebe aus allen Branchensegmenten zu aktuellen Themen befragt. In den Jahren 2020 und 2021 sind die folgenden Themen bearbeitet worden:

+ Q1/2020: Digitale Reife und Wertschöpfung

+ Q2/2020: Mobilität und Besucherlenkung

+ Q1/2021: Neustart 2021:  
Voraussetzungen der Revitalisierung

+ Q2/2021: Das neue Reisen

+ Q3/2021: Die Zukunft der Geschäftsreise

Zusätzlich zu der Panel-Befragung zum Thema „Das neue Reisen“ wurde erstmals eine repräsentative Endkundenbefragung in Zusammenarbeit mit dem SINUS-Institut durchgeführt. Die Kooperation ermöglichte eine umfassende Untersuchung der Reisebedürfnisse der Deutschen unter Berücksichtigung ihres soziokulturellen Kontexts.

In unseren Vertiefungsworkshops diskutierten und bewerteten wir aktuelle Themen gemeinsam mit unserem Fachbeirat sowie Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Dabei wurden Handlungsmaßnahmen und Forderungen formuliert und der Austausch zwischen den Branchenakteuren gefördert.

+ WS1/2020: Corona-Erholungsprozess –  
wo stehen wir aktuell und wie geht es weiter?

+ WS2/2020: Digital-Design: digitale Betriebe und  
digitale Wege zum Kunden

+ WS3/2020: Besucherlenkung und nachhaltige  
Mobilität

+ WS1/2021: Tourismus 2021 – Voraussetzungen  
für eine erfolgreiche Revitalisierung

+ WS2/2021: Das neue Reisen

Als Abschlussveranstaltung des Jahres 2021 veranstalteten wir eine ganztägige Online-Tagung **„Perspektive 2025: Revitalisierung durch Wandel“**. Gemeinsam mit den Teilnehmern wurden die Perspektiven des Geschäfts- und Freizeittourismus bis 2025 skizziert, um konkrete Handlungsmaßnahmen abzuleiten.

Die Ergebnisse aller Befragungen und Veranstaltungen fließen kontinuierlich in unsere Arbeit ein und bilden die Grundlage für die vorliegende Veröffentlichung.

## PERSPEKTIVE 2025

### Revitalisierung durch Wandel

30. SEPTEMBER 2021  
ONLINE

KOMPETENZZENTRUM  
**TOURISMUS**  
DES BUNDES



## 4. Das neue Fundament des Tourismus

### Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Sicherheit: der Handlungsdruck nimmt zu

In der Tourismusbranche zeichnete sich bereits Anfang 2021 ein klares Bewusstsein für in der Krise verborgene Chancen auf Veränderungen ab. Zwar waren die Unternehmen geteilter Meinung, doch fast genau die Hälfte wollte schnellstmöglich zurück zu „business as usual“. Die andere Hälfte sah den Neustart als Chance für zukunftsweisende Änderungen. Die zukünftigen Eigenschaften, die der Tourismus langfristig mitbringen muss, waren klar erkennbar: Vor allem nachhaltiger, wertschätzender, digitaler und krisenfester sollte er sein.

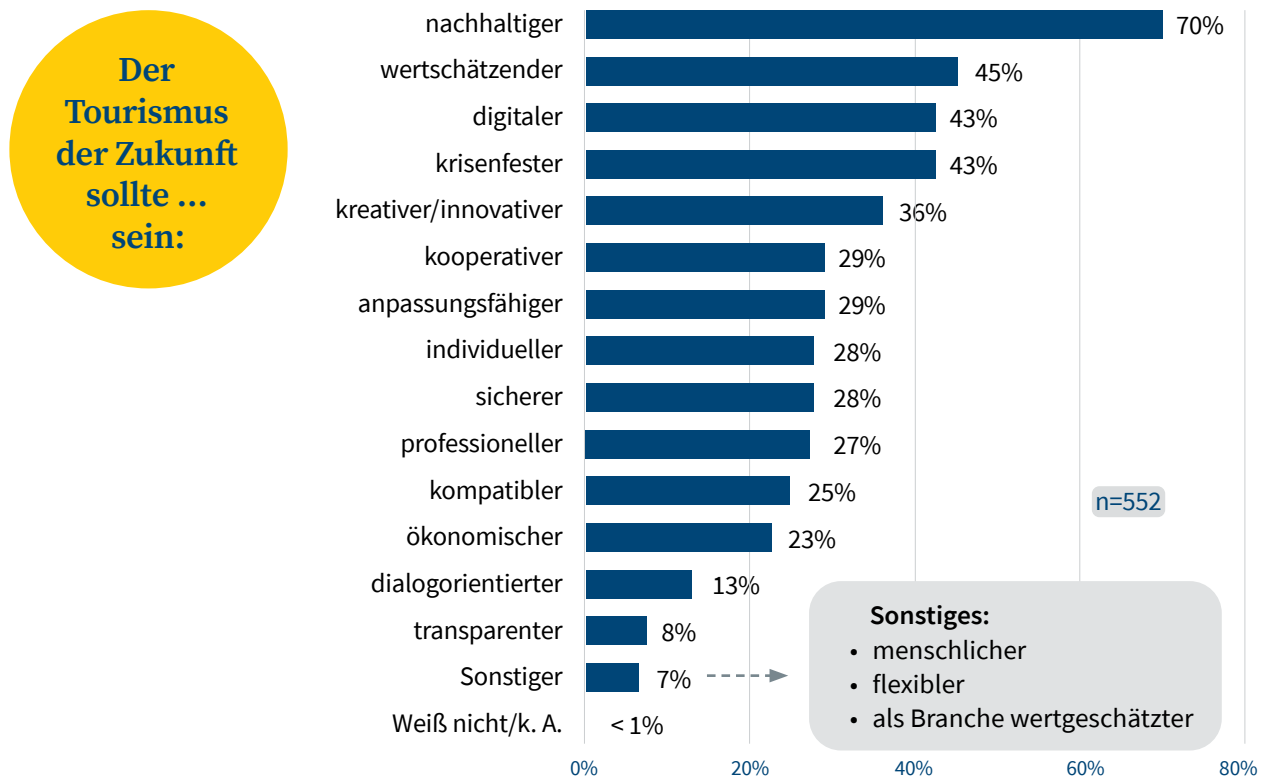


Abb. 10: Der Tourismus der Zukunft sollte ... sein (Quelle: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, Online-Panel 1/2021)

Tatsächlich ist die Pandemie in vielerlei Hinsicht ein Katalysator für ebendiese Entwicklung hin zu einem nachhaltigen, resilienten und digitalen Tourismus. Die beiden Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit, die bereits in der vorpandemischen Zeit als wichtige Herausforderungen galten, bekommen nunmehr zusätzliche Relevanz und Akzeptanz. Erste Modellprojekte wurden erfolgreich umgesetzt.



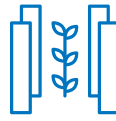
### **Digitalisierung: Den Menschen mitnehmen**

Der Prozess der Digitalisierung ist durch Covid-19 unweigerlich beschleunigt worden. Digitale Lösungen sind als Reaktion auf Kontakt- und Reisebeschränkungen Teil des Alltags geworden. Sie werden nicht nur akzeptiert, sondern erwartet. Damit ist das Potenzial der Digitalisierung zur Revitalisierung der Tourismuswirtschaft enorm. Doch es muss auch genutzt werden. Forderungen wie der Ausbau der digitalen Infrastruktur, die Förderung von digitalen Kompetenzen und Innovationen sowie die Schaffung klarer und fairer Wettbewerbsregeln für das digitale Geschäft gelten als essenziell. Gefragt ist jedoch nicht nur die öffentliche Hand. Unternehmen sollten Raum schaffen für digitale Innovationen und eine agile und risikobereite Mentalität.



### **Nachhaltigkeit und Wertschätzung: Mehr als Klimaschutz**

Die Corona-Krise hat viele gewohnte Verhaltensweisen in Frage gestellt. Der zeitweilige Lockdown hat gezeigt, dass sich die CO<sub>2</sub>-Emissionen stark senken lassen – allerdings nur kurzfristig in einem Maße, das dauerhaft notwendig wäre, um die Klimaziele zu erreichen. In den Städten hat das Fahrrad eine neue Bedeutung und Wertschätzung als Mobilitätsmittel gewonnen. Diese Folgen der Pandemie haben das Nachhaltigkeitsbewusstsein von Kunden und Anbietern weiter zunehmen lassen. Um die Nachhaltigkeit in allen Facetten zu unterstützen, muss das Thema in der Kommunikation zwischen Branche und Reisenden fest verankert werden. Das Top-Ziel Klimaschutz, auf das der Tourismus bislang häufig kontraproduktiv einzahlt, sollte stärker mit anderen Nachhaltigkeitszielen abgewogen werden. Dazu gehört auch, die Wertschätzung der Branche innerhalb der Bevölkerung, der Politik, den Medien und den eigenen Reihen zu stärken.



### **Sicherheit und Resilienz: Die Pandemie als Katalysator**

Die Relevanz dieses Themengebietes ist durch Covid-19 im besonderen Maße beflügelt. Auch sie hat viele Facetten. Pandemie-bedingte Prozesse und Standards zur Sicherung von Gesundheit und Hygiene haben die Wiederaufnahme des Reisegeschäfts überhaupt erst ermöglicht. Sie sind häufig von digitalen Innovationen angestoßen. Doch es geht um mehr: nämlich um die Sicherheit der Branche, die eine resiliente und damit krisenbeständige Tourismuswirtschaft erfordert. Resilienz muss als strategische Aufgabe verstanden werden, die vorausschauendes Handeln und klarer Kommunikation bedarf.

In der richtigen Kombination können diese Trends ein stabiles Fundament für eine gute Zukunft des Tourismus bilden. Die Trends sind Querschnittsthemen, die vielfältige Handlungsfelder des Tourismus berühren. Die zentrale Herausforderung liegt in einer intelligenten Verknüpfung dieser Handlungsfelder:

## Digitale Anwendungen werden zur Normalität, aber nicht ohne Verlässlichkeit

Immer mehr Reisende setzen bei ihrem Urlaub oder der Geschäftsreise ein digitales Angebot und eine digitale Begleitung von der Buchung bis zur Rückkehr in die eigenen vier Wände voraus. Corona hat den Anspruch der Reisenden an digitale Angebote erhöht. Viele digitale Services werden nun als selbstverständlich angesehen. Wegen des erhöhten Informationsbedürfnisses sind digitale Echtzeitinformationen sowohl eine Selbstverständlichkeit als auch eine permanente Herausforderung<sup>14</sup>.

Die Kunden fordern zunehmend digitale Identitäten und Seamless Travel entlang der gesamten Reisekette. Es sollte von der Anbieterseite keine Lücken geben. Die Unternehmen haben die Möglichkeit, den Kunden nicht nur das Reisen zu erleichtern, sondern es auf ein zeitgemäßes Niveau zu heben. Fluggesellschaften, die keinen Online-Check-in und erweiterte digitale Services anbieten, verlieren mittel- bis langfristig an Nachfrage. Auch die Möglichkeit des kontaktlosen Eincheckens im Hotel von unterwegs durch das Smartphone wird nach der Pandemie als etablierter Service angesehen werden.

Starke Veränderungen sind auch für den Geschäftsreisemarkt und den damit verknüpften MICE-Markt (Meetings, Incentives, Kongress Events) zu erwarten, die beide von Covid-19 im besonderen Maße betroffen sind. Mehr als 60 Prozent der Befragten unseres Online-Panels 3/2021 gehen davon aus, dass sich die digitalen Veranstaltungsformate, die sich insbesondere während der Pandemie etabliert haben, halten werden und persönliche Dienst- und Geschäftsreisen langfristig unter dem Niveau des Jahres 2019 bleiben. Messe- und Ausstellungsreisen sowie der klassische Geschäftsreiseverkehr werden von Rückgängen betroffen sein. Dies gilt ebenfalls für Veranstaltungen mit internationalem Teilnehmerkreis, bei denen laut Online-Panel 3/2021 nur 30 Prozent der Befragten von einer Erholung bis 2025 ausgehen.

Bei hybriden Veranstaltungen werden Zuwächse erwartet, während ein Rückgang bei Präsenzveranstaltungen vermutet wird. Das Geschäftsreisebudget wird im Jahr 2025 nur noch 70 Prozent des aus dem Jahr 2019 gewohnten Budgets betragen<sup>15</sup>. Auch die VDR-Geschäftsreiseanalyse geht von einem langfristigen Rückgang von durchschnittlich 30 Prozent der Geschäftsreisen aus<sup>16</sup>.

Trotz aller künstlichen Intelligenz bleibt die menschliche Intelligenz – und vor allem die Menschlichkeit – unersetzbar. Menschliche Intelligenz sorgt für die korrekte Adaption von Prozessen, für maßgeschneiderte Service und die sprichwörtliche Gastfreundschaft auf allen Ebenen. Während sich Leistungs-Anbieter ohnehin für eine user-zentrierte Entwicklung aussprechen, ist die Einbeziehung menschlicher Kompetenz auf möglichst allen Stufen der touristischen Wertschöpfungskette ein Thema von gleichbleibender Wichtigkeit. Die Verlässlichkeit im Informationsfluss muss auch in Zukunft von Menschen gewährleistet werden (etwa bei der permanenten Aktualisierung des Tourismus-Wegweisers durch unser Team).

Nach den Ergebnissen des Online-Panels 1/2021 sehen 67 Prozent der Befragten verlässliche Regelungen zur Ein- und Ausreise als wesentlich an, für 62 Prozent spielen Hygiene und Sicherheit in Unterkunft und Gastronomie eine entscheidende Rolle<sup>17</sup>. Die in den einzelnen Bundesländern bestehenden Verordnungen müssen in voller Gänze bekannt sein und umgesetzt werden. Sicherheit und Digitalisierung stehen hier in einem Zusammenhang, der durch den Menschen zu gewährleisten ist.

Für das Bemühen um exzellente Kundenbindung und Gästemanagement in möglichst allen Stufen des Reiseprozesses war im Tourismus stets der Mensch zuständig. Dies wird grundsätzlich auch so bleiben. Digitale Instrumente und digitale Identitäten entlang der Customer Journey ermöglichen zusätzlichen Service. Es gilt die Präferenzen und die Reisepläne des Gastes bestmöglich zusammenzuführen, soweit er einverstanden ist.

Digitale Identitäten sind das Mittel der Wahl dafür. Sogenannte Self-Sovereign Identities (SSI) sind kleine Schlüssel, mit denen der Reisende einen Einblick in seine Präferenzen gewähren kann. Und zwar so tief, wie es eben für eine individuelle Information und Angebotserstellung nötig ist. Dabei kommen aber auch humane Präferenzen ins Spiel, die Relevanz von einzelnen Informationen in der unüberschaubaren Datenflut ist schließlich höchst individuell.

<sup>14</sup> Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2021b, <sup>15</sup> Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2021c, <sup>16</sup>VDR, 2021,

<sup>17</sup> Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2021a

## Nachhaltigkeit erfordert ein ganzheitliches Umdenken

Die Corona-Pandemie hat das Bewusstsein für Nachhaltigkeit innerhalb der Gesellschaft weiter geschärft. 70 Prozent der Deutschen gehen davon aus, dass Sie künftig mehr auf eine nachhaltige Lebensweise achten werden<sup>18</sup>. Diese Entwicklung beeinflusst auch den Tourismus. Reisende sind sich zunehmend ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung bewusst. So sagen 30 Prozent, dass die Pandemie sie dazu veranlasst hat, in Zukunft nachhaltiger verreisen zu wollen<sup>19</sup>.

Das Thema Klimaschutz spielt im Streben um mehr Nachhaltigkeit im Tourismus aktuell eine dominierende Rolle. Es ist daher wenig überraschend, dass die Mehrheit der Deutschen die Klimafreundlichkeit einer Reise als wichtig oder sehr wichtig empfindet. 46 Prozent wären bereit, aus Rücksicht auf das Klima ihre CO2-Emissionen durch einen höheren Flugpreis zu kompensieren und 42 Prozent würden eine längere Reisezeit in Kauf nehmen<sup>20</sup>.

Allerdings kann trotz steigendem Bewusstsein nicht davon ausgegangen werden, dass sich auch das Verhalten der Kunden sofort ändern wird. Schließlich würden

70 Prozent der Deutschen gerne nachhaltig verreisen, tatsächlich umgesetzt wird es jedoch nur von sieben Prozent<sup>21</sup>. Insbesondere die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit ist für die meisten Reisenden nicht buchungsentscheidend<sup>22</sup> und wird von anderen Prioritäten überlagert. Diese Diskrepanz zwischen der Zunahme des Nachhaltigkeitsbewusstseins und der Wichtigkeit von Nachhaltigkeit bei der Buchung von Reisen bezeichnet die European Travel Commission (ETC) als „Value Action Gap“<sup>23</sup>.

Diese Beobachtung ist nicht neu und zeigt sich gerade im Mobilitätsverhalten. Bereits vor Covid-19 ist die positive Einstellung zu Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen kontinuierlich gestiegen. Jedoch haben zeitgleich die zurückgelegten Distanzen, insbesondere bei Urlaubsreisen ab fünf Tagen Dauer, zugenommen<sup>24</sup>. Auch vor dem Hintergrund der Pandemie ist hier keine Verhaltensänderung zu erwarten. Laut einer Studie des ADAC bleiben der eigene PKW und das Flugzeug in den kommenden fünf Jahren trotz Nachhaltigkeitsdebatte die meistgenutzten Hauptverkehrsmittel bei der Urlaubsreise.

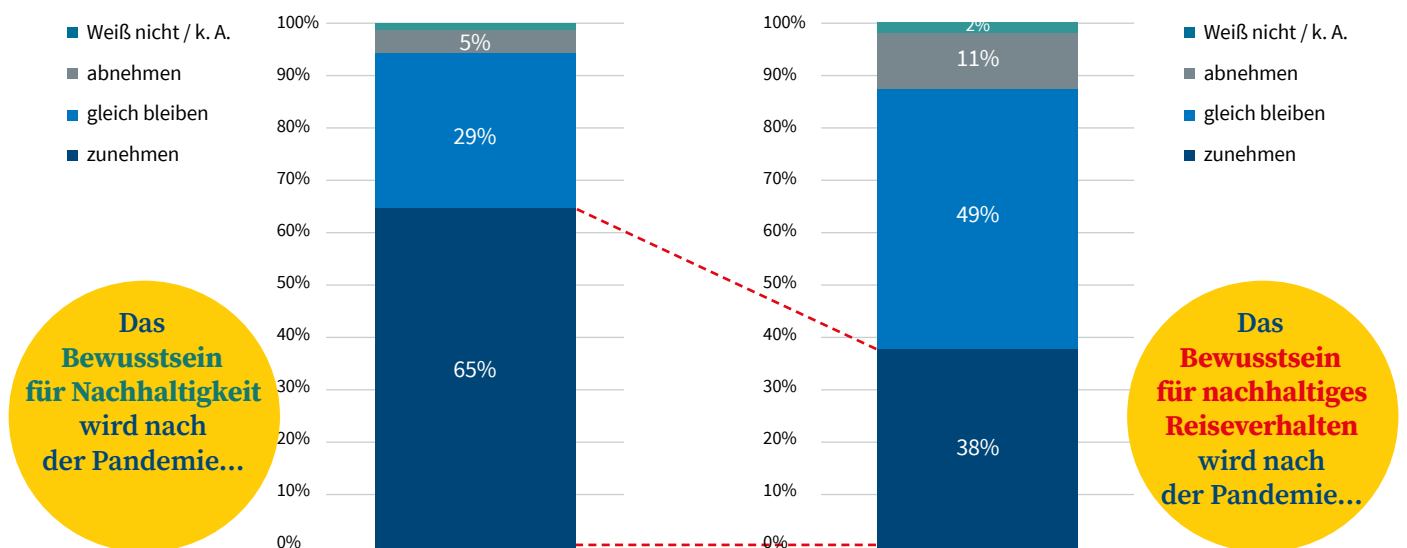


Abb. 11: Entwicklung des Bewusstseins für Nachhaltigkeit und des tatsächlichen Reiseverhaltens aus Sicht der Unternehmen (Quelle: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, Online-Panel 1/2021)

<sup>18</sup> Ad Alliance 2021, <sup>19</sup>Booking.com 2021, <sup>20</sup>DRV 2021b, <sup>22</sup> Bayrisches Zentrum für Tourismus (BZT) 2021, <sup>23</sup> Burzinski 2021

<sup>24</sup> ETC 2021, ±Schmücker et al. 2019

Trotz der verzögerten Anpassung des Reiseverhaltens wollen rund 87 Prozent der im Online-Panel 1/2021 des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes befragten Unternehmen ihre Angebote nach der Pandemie nachhaltiger gestalten<sup>25</sup>. Das verdeutlicht noch einmal den branchenweiten Wunsch nach einem zukünftig nachhaltigeren Tourismus.

Nachhaltigkeit bleibt angebotsgetrieben, doch das gefestigte Nachhaltigkeitsbewusstsein der Reisenden dient als Initialzündung, um sowohl in der Tourismusbranche als auch innerhalb des eigenen Unternehmens nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Dabei gilt es die vielen ökologischen, ökonomischen und sozialen Facetten der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Die Tourismusbranche muss hierfür ein einheitliches Nachhaltigkeitsverständnis definieren, das eine wertebasierte Nachhaltigkeitsstrategie ermöglicht. Qualitätsorientierte Key Performance Indikatoren (KPI), die den Erfolg des Tourismus nicht nur an ökonomischen Kennzahlen messen, sondern auch die sozialen und ökologischen Leistungen integrieren, sind ein wesentlicher Teil dieses Wandels<sup>26</sup>.

Für die touristischen Betriebe bedeutet das, dass sie weiterhin nachhaltige Angebote schaffen und vor allem transparent kommunizieren müssen. Gäste sollen Nachhaltigkeit „sexy“ finden, lautete einer der Vorschläge unseres Nachhaltigkeits-Workshops der Veranstaltung „Perspektive 2025 – Revitalisierung durch Wandel“. Dafür müssen sie Nachhaltigkeit verstehen. Es bedarf intensiver Beratung, um die individuellen Hindernisse beseitigen zu können<sup>27</sup>. Nachhaltiger Tourismus ist ein Qualitätsmerkmal, dessen Vorteile vereinfacht kommuniziert werden müssen. Betriebe müssen ihren Kunden die Möglichkeit bieten, die Unterschiede der Angebote in Bezug auf die Nachhaltigkeit im Einzelnen zu erkennen, damit sie Entscheidungskompetenz haben. Ein Beispiel aus dem Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit ist der vom DRV geforderte transparente CO<sub>2</sub>-Footprint für Anreise und Unterbringung aller organisierten Reisen im Freizeit- und Geschäftstourismus<sup>28</sup>.

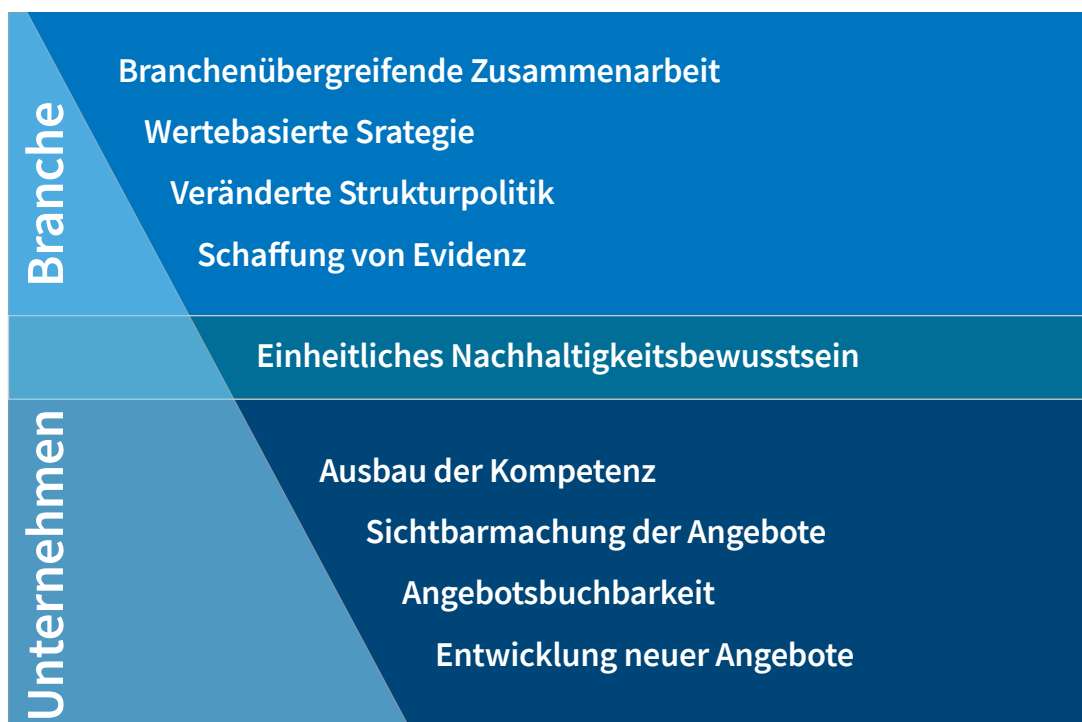


Abbildung 12: Maßnahmen zum Ausbau einer nachhaltigen Tourismuswirtschaft (Eigene Darstellung in Anlehnung an den Workshop „Voraussetzungen für eine erfolgreiche Revitalisierung“)

<sup>25</sup> Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes 2021a, <sup>26</sup> Otremba 2021, <sup>27</sup> ETC 2021, <sup>28</sup> DRV 2021c

## Wertschätzung auf allen Ebenen von Politik und Wirtschaft

Ein wichtiger Aspekt der Nachhaltigkeit ist der Wunsch nach einer größeren Wertschätzung der Tourismusbranche durch die Bevölkerung, Medien und die Politik. Dieser Wunsch ist ebenfalls nicht neu, hat aber durch die Corona-Krise noch einmal an Bedeutung gewonnen.

Die touristischen Betriebe gehörten zu den ersten, die als Folge der Corona-Pandemie ihre Geschäftstätigkeit aufgrund von Reisewarnungen und Betriebsschließungen einschränken mussten. Während des Lockdowns haben viele Akteure eine Perspektive für die Branche vermisst.

Aufgrund fehlenden Monitorings bleibt der wirtschaftliche und soziale Einfluss der Tourismusbranche oftmals unerkannt. Dabei zählt der Tourismus überaus positiv in mehrere der 17 UN-Nachhaltigkeitsziele ein. Tatsächlich aber hat die Pandemie die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus noch einmal verdeutlicht. Das wurde auch von der öffentlichen Hand gesehen, die Unternehmen und Arbeitskräfte mit einer Reihe von Instrumenten unterstützt hat und weiterhin unterstützt. So wurden nach Mitteilung des BMWi insgesamt 45 Prozent aus den gesamten Mitteln der Corona-Hilfen an Tourismusunternehmen vergeben. Im Rahmen der Überbrückungshilfe III wurden mehr als 22 Milliarden Euro ausbezahlt, 76 Prozent der eingegangenen Anträge wurden bewilligt<sup>29</sup>. Zusätzlich zu den Hilfen der Bundesregierung haben die Länder finanzielle Fördermöglichkeiten speziell für den Tourismus entwickelt. Allein im Gastgewerbe haben 61 Prozent der Unternehmen Soforthilfen vom Bund in Anspruch genommen, rund 65 Prozent vom Land<sup>30</sup>.

Über die Wertschätzung in Form von wirtschaftlicher Unterstützung hinaus äußert die Branche den Wunsch, auf allen Ebenen der Politik vollumfänglich gesehen und beachtet zu werden<sup>31</sup>. Eine intensive Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor ist eine der am häufigsten in unseren Online-Panels und Workshops geäußerten Forderungen. Dafür lassen sich Beispiele entlang aller Zukunftsthemen finden. Notwendige digitale Infrastrukturen müssen geschaffen werden, einheitliche Datenstandards müssen gemeinsam von Wirtschaft und Politik etabliert werden. Verordnungen und Regelungen müssen eindeutig und transparent formuliert werden und das nachhaltige Handeln der Wirtschaft unterstützt werden.

Wertschätzung und verstärkte Zusammenarbeit mit der Politik sind durch die Pandemie von einem Wunsch der Branche zu einer Notwendigkeit geworden. Für 44 Prozent unserer Panelteilnehmer ist sie die wesentliche Voraussetzung für die Revitalisierung<sup>32</sup>.



## Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Steigerung der Resilienz in der Tourismusbranche – offene Nennungen

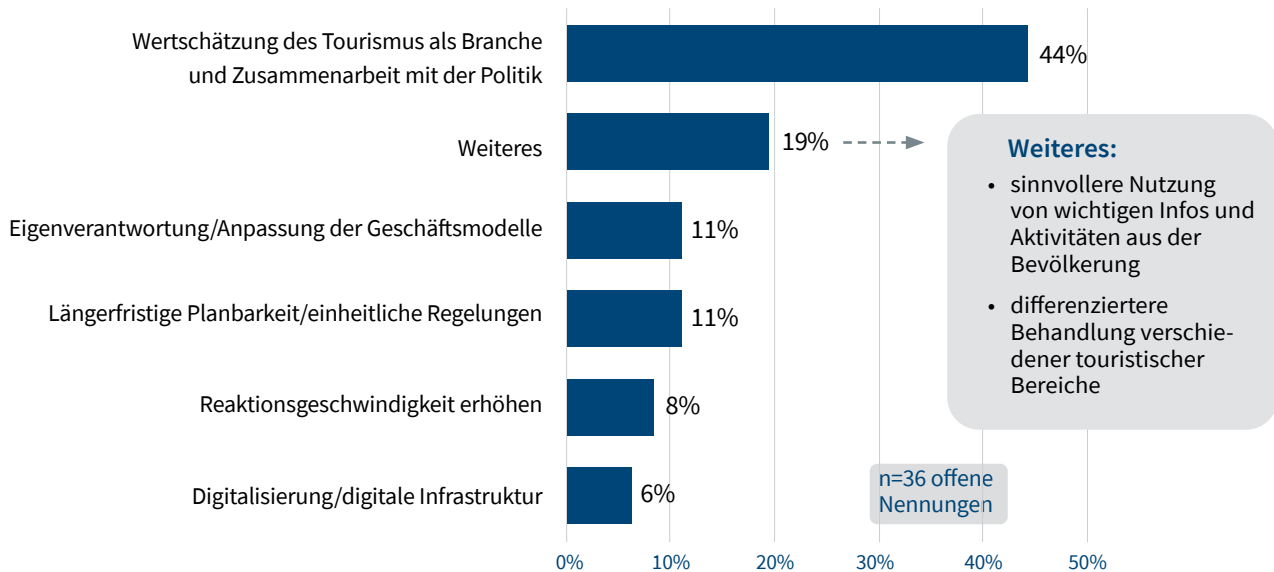


Abb. 13: Voraussetzungen für die Steigerung der Resilienz (Quelle: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, Online-Panel 1/2021)

## Sicherheit für den Gast und Resilienz für die Branche zusammen denken

Auch das Thema Sicherheit im Tourismus ist im Zuge der Corona-Pandemie verstärkt ins Zentrum des öffentlichen Interesses gerückt. Dabei liegt ein Fokus auf der Sicherheit des Gastes und der Bevölkerung. Tourismus wurde vielerorts mit Gesundheitsrisiken für die Reisenden und die Bevölkerung vor Ort und im Ursprungsland verbunden. Die daraus resultierenden Reiseeinschränkungen und das verstärkte Sicherheitsbedürfnis der Reisenden haben von der Branche eine schnelle und konkrete Umsetzung von Hygiene- und Sicherheitsmaßnahmen verlangt. Es ist eben diesem lösungsorientierten Handeln zu verdanken, dass die Wiederaufnahme des Reiseverkehrs während der Pandemie überhaupt erfolgen konnte.

Die Tourismuswirtschaft muss über die Sicherheit des Gastes hinausdenken und die Sicherheit der Branche in den Fokus nehmen: „Resilienz aufzubauen ist eine wichtige Aufgabe für die Zukunft der Tourismuswirtschaft.“ stellt Norbert Kunz, Geschäftsführer des Deutschen Tourismusverbands, auf unserer Online-Tagung im September 2021 klar. Die Corona-Pandemie ist voraussichtlich nicht

die letzte Krise, der sich die deutsche Tourismuswirtschaft stellen muss. Es gilt also die Resilienz der Branche langfristig zu stärken. Eine strategische Aufgabe, die Veränderungen auf Branchen- und auf Unternehmensebene bedarf.

In unserem Online-Panel 1/2021 nannten die Unternehmen vor allem klare Verantwortlichkeiten und eine transparente Kommunikation, sowohl zwischen den Unternehmen und Verbänden als auch von der Seite des öffentlichen Sektors, als zentrale Voraussetzungen für eine gesteigerte Resilienz. Gleichzeitig sind schnell aktivierbare Notfallpläne und eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor, insbesondere für einheitliche und längerfristig gültige Regelungen, die eine Planungssicherheit für unternehmerischen Handelns sicherstellen. Auch sind Innovationsnetzwerke und Kooperationen innerhalb des privaten Sektors entscheidende Rahmenbedingungen, die es zu fördern gilt.

## Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Steigerung der Resilienz in der Tourismusbranche

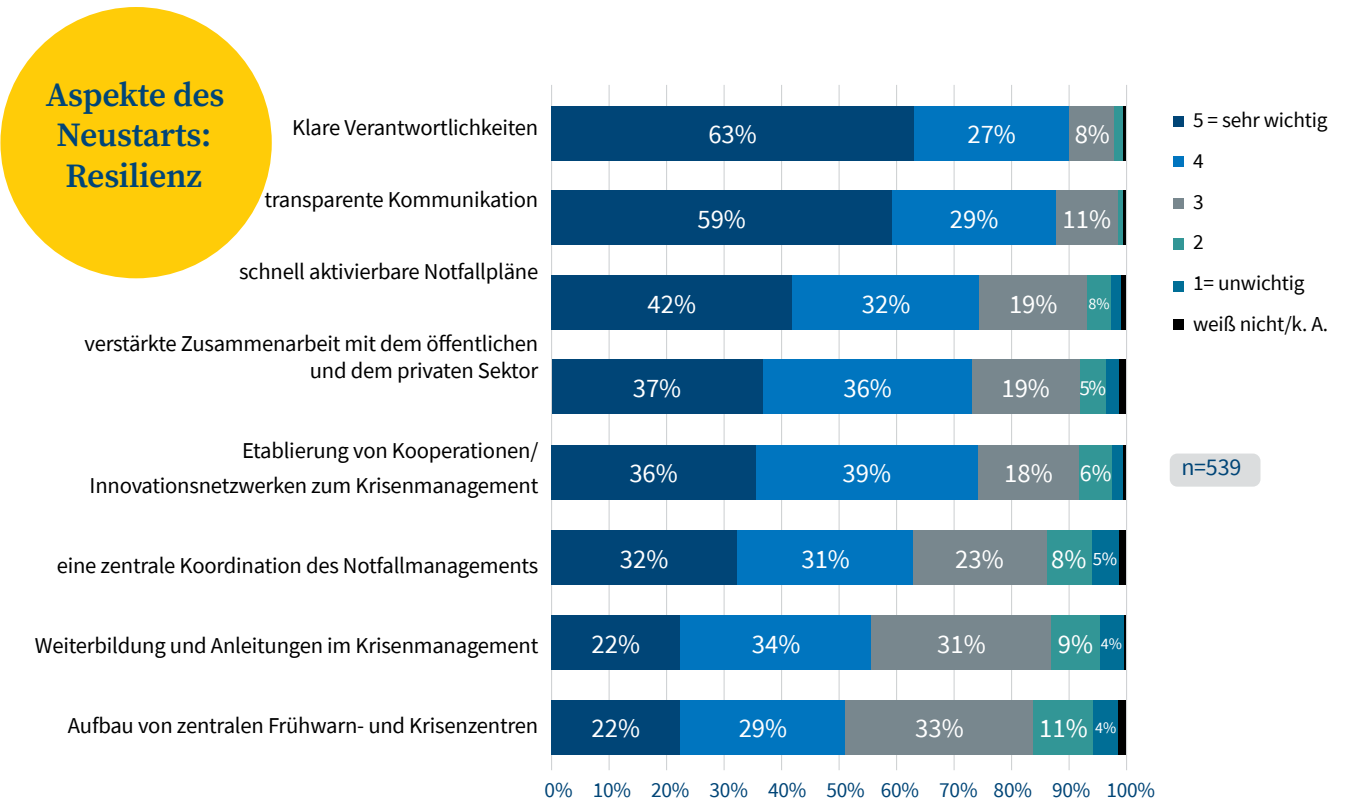


Abb. 14: Voraussetzungen für die Steigerung der Resilienz (Quelle: Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, Online-Panel 1/2021)

## Zentrale Handlungsfelder für die Revitalisierung

Die beschriebenen Anforderungen „Digitalisierung“, „Nachhaltigkeit und Wertschöpfung“ und „Sicherheit und Resilienz“ sind nur lösbar, wenn es der Branche gelingt, auf folgenden Handlungsfeldern Fortschritte zu erzielen:

### Fachkräftemangel: Die Attraktivität des Sektors Tourismus muss ausgebaut werden

Die Wertschätzung der Tourismusbranche betrifft nicht nur die Politik und die Bevölkerung, sondern auch die eigenen Fachkräfte. Sie beeinflusst die Attraktivität der Tourismuswirtschaft als Arbeitgeber. Als Folge der coronabedingten Betriebsschließungen haben zahlreiche Angestellte ihre Tätigkeit im Tourismus aufgeben müssen oder freiwillig aufgegeben. Gleichzeitig wird das Gewinnen neuer Fachkräfte durch das Image der Arbeitsbedingungen in der Tourismusbranche in Kombination mit den Folgen der Pandemie erschwert. Kurzarbeit und eine unsichere Zukunft der Branche haben viele Fachkräfte dazu veranlasst, dem Tourismus den Rücken zu kehren. Allein im Gastgewerbe ist die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Zeitraum von Januar 2020 bis Mai 2021 von mehr als 1,1 Mio. auf weniger als 950.000 gesunken, bevor die Zahlen im Juni und Juli wieder leicht angestiegen sind<sup>33</sup>.

Jeder dritte Gastronomiebetrieb in Deutschland gibt

Schwierigkeiten bei der Mitarbeitersuche an. Bei Hotels mit Restaurantbetrieb geben dies sogar knapp 40 Prozent an. 73 Prozent der Hoteliers und 77 Prozent der Gastro-nomen halten den Fachkräftemangel für das Hauptrisiko für die künftige Geschäftsentwicklung. Ebenso sinken die Ausbildungszahlen im deutschen Gastgewerbe seit 2008 kontinuierlich und sind heute auf dem tiefsten Stand seit 1976. Die Berufe „Koch“ und „Restaurantfachmann“ belegen Platz vier und sechs der unbeliebtesten Ausbildungsberufe. Beinahe jeder Zweite bricht eine touristische Ausbildung ab<sup>34</sup>.

Personal muss im Rahmen der Revitalisierung wieder für den Tourismus gewonnen, neue Arbeitskräfte müssen ausgebildet werden. Die Betriebe bekommen die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich zu spüren. Der Arbeitgeber Tourismus braucht einen Imagewandel, der sich an den Bedürfnissen potenzieller Arbeitnehmer orientiert.

### Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten im Gastgewerbe (saisonbereinigt) in Deutschland von Januar 2020 bis Juli 2021\* (in 1.000)

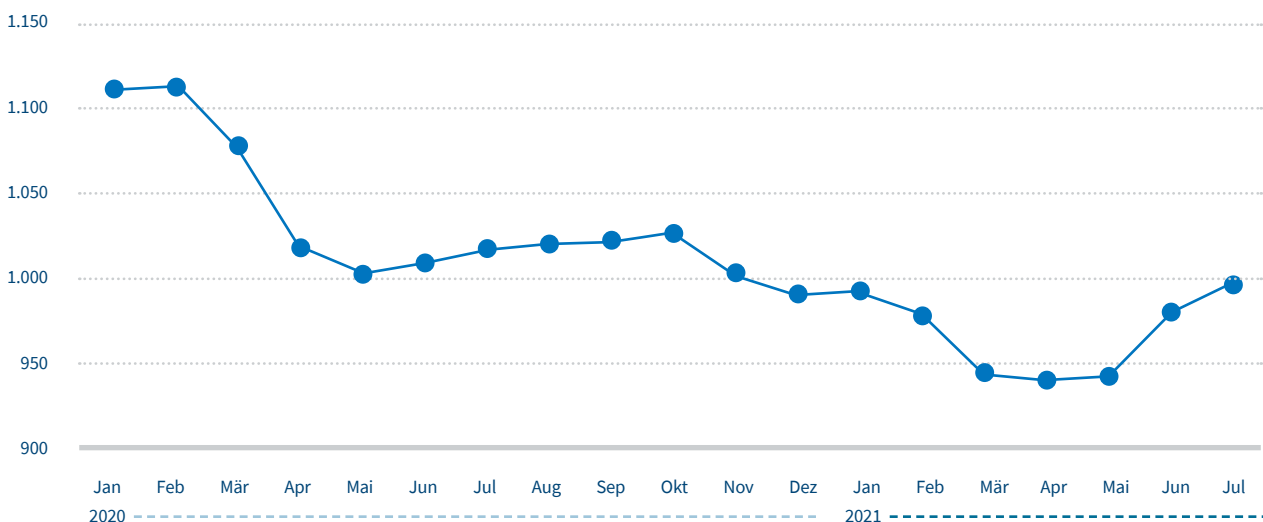


Abb. 15: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe (saisonbereinigt) in Deutschland von Januar 2020 bis Juli 2021\* (in 1.000)  
(Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2021)

<sup>33</sup>Bundesagentur für Arbeit 2021, <sup>34</sup>Zukunftsinstitut 2021

Auch im weiteren deutschsprachigen Raum leiden Tourismusanbieter unter dem Fachkräftemangel. So musste in Österreich im vergangenen Jahr knapp ein Drittel der Tourismusbetriebe aufgrund von fehlenden Mitarbeitern das Angebot reduzieren<sup>35</sup>. Im Jahr 2020 wurden in Deutschland nur rund 17.000 neue Ausbildungsverträge geschlossen, dies ist gegenüber dem Vorjahr ein Rückgang um fast ein Viertel<sup>36</sup>.

Insgesamt gilt die Branche als unattraktiver Arbeitgeber. Lange und unregelmäßige Arbeitszeiten, Saisonalität, viele Überstunden und im Vergleich niedrige Löhne, häufig starre Hierarchien und wenig Entwicklungsperspektiven tragen dazu bei, dass der touristische Arbeitsmarkt ein Imageproblem hat<sup>37</sup>. Der Tourismus muss sein Image verbessern und an Attraktivität als Arbeitgeber gewinnen, um den Kampf um Fach- und Arbeitskräfte nicht zu verlieren. Voraussetzungen sind dafür beispielsweise attraktive Ausbildungsinhalte, höhere Gehälter, flexible Arbeitszeitmodelle und Entwicklungschancen. Auch innovative und kreative Lösungen bei der Mitarbeitersuche, wie spezielle Kampagnen, sind von den Unternehmen gefragt. Die Umsetzung dieser Maßnahmen vermittelt Wertschätzung gegenüber dem Arbeitnehmer.

Die touristischen Arbeitgeber sollten sich den Werten und Bedürfnissen der jüngeren Generationen anpassen. Der Arbeitsmarkt der Zukunft wird sich den Menschen anpassen müssen und nicht umgekehrt. Schon heute zählen zehn Prozent der deutschen Bevölkerung zur Generation der nach 1995 Geborenen. Um als Unternehmen gut aufgestellt und ein attraktiver Arbeitgeber für die jüngeren Generationen zu sein, ist es wichtig zu wissen, welche Werte und Bedürfnisse die Generation Z ausmachen und welche besonderen Eigenschaften, aber auch Ansprüche sie an das Berufsleben stellt.

Anders als die vorhergehende Generation Y, für die Selbstverwirklichung häufig das höchste Gut ist, ist für die Generation Z Sicherheit ein zentrales Bedürfnis. Für 75 Prozent dieser Generation ist es am wichtigsten, sich keine finanziellen Sorgen machen zu müssen. Auch ein sicherer Arbeitsplatz ist für zwei Drittel dieser Generation sehr wichtig. Sicherheit wird also zu einem Grundbedürfnis einer Generation, die in Zeiten von Krisen und Umbrüchen groß wird. Nach dem Sicherheitsbedürfnis schließen sich Selbstbestimmung, Sinn und Spaß an: 74 Prozent der Generation Z präferieren insbesondere die eigene Unabhängigkeit und Selbstbestimmung und verfolgen das Ziel, einen sinnvollen, erfüllenden Beruf auszuüben, der Spaß macht.

Es zeichnet sich ein Wertewandel ab, der persönliche Ziele über das Berufliche stellt: Partnerschaften, Freundschaften und Familie sind deutlich wichtiger als das Lebensziel, beruflich erfolgreich zu sein. Die Statussymbole der Elterngeneration sind für viele nicht mehr gefragt. Teure Autos, Luxus-Uhren oder imposante Jobtitel interessieren tendenziell weniger als der Wunsch, das Leben nach den eigenen Vorstellungen und Werten zu gestalten. Neben Planbarkeit, Sicherheit, Gehalt und einem guten Verhältnis von Arbeit und Freizeit kommen weiche Faktoren ins Spiel, die heute und in Zukunft eine Tätigkeit attraktiv machen wie etwa das Image des Unternehmens<sup>38</sup>.

### Tourismusakzeptanz: Die Bevölkerung muss in den Tourismus eingebunden sein

Unter der Berücksichtigung einer nachhaltigen Tourismusentwicklung wird sich das Destinationsmanagement weiter zum Lebensraum-Management entwickeln, dass sich an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit, der Digitalisierung und der Resilienz orientiert. Die Akzeptanz des Tourismus innerhalb der lokalen Bevölkerung muss als neues KPI in den Revitalisierungsprozess miteinbezogen werden.

Um die notwendige Akzeptanz touristischer Angebote in der Bevölkerung zu gewinnen, muss das Destinationsmanagement die Menschen vor Ort stärker einbinden. Die DMO dürfen nicht auf ihren Hauptaufgaben wie Kommunikation, Marketing und Vertrieb stehen bleiben, sie müssen sich nach außen öffnen und alle Beteiligten einbeziehen. Nur so können sie die erforderliche Wertschätzung erreichen, um die Revitalisierung der Branche nach der Pandemie erfolgreich umsetzen zu können.

Offene Fragen zum Overtourism müssen in enger Kooperation mit der lokalen Bevölkerung gelöst werden. Sowohl das Verhalten der Reisenden als die quantitative touristische Akzeptanz der Einheimischen muss zwischen diesen beiden Anspruchsgruppen neu verhandelt werden. Gerade Regionen und Attraktionen mit geringer Besucherauslastung vor Covid-19 und nun steigender Nachfrage, sollten sich damit auseinandersetzen, wie sie mit dieser neuen Situation umgehen sollen und wie sie alle Beteiligten einbinden können.

<sup>35</sup> Zukunftsinstitut 2021, <sup>36</sup> DEHOGA 2021, <sup>37</sup> Dwif 2021, <sup>38</sup> Peek und Cloppenburg 2021

Offene Fragen zum Overtourism müssen in enger Kooperation mit der lokalen Bevölkerung gelöst werden. Sowohl das Verhalten der Reisenden als die quantitative touristische Akzeptanz der Einheimischen muss zwischen diesen beiden Anspruchsgruppen neu verhandelt werden. Gerade Regionen und Attraktionen mit geringer Besucherauslastung vor Covid-19 und nun steigender Nachfrage, sollten sich damit auseinandersetzen, wie sie mit dieser neuen Situation umgehen sollen und wie sie alle Beteiligten einbinden können.

Destinationen sollten sich mit der Erfassung und Lenkung der Besucherströme auseinandersetzen und diese in der Zukunft als eine ihrer Hauptaufgaben einstufen. Kapazitätssteuerung und Besucherlenkung kommen auf ein neues Niveau. Kurzfristig steigen für DMO die Anforderungen an die Erfassung der Besucherströme und die Auslastungssteuerung von Regionen und Attraktionen. Auch Datenmanagement, Schnittstellenfunktion und Netzwerkarbeit des Destinationsmanagements werden

vermehrt gefordert, um den wechselnden Bedürfnissen und Einschränkungen gerecht werden zu können.

Diese Anforderungen an die DMO der Zukunft haben wir im Jahr 2019 im Rahmen unserer Veröffentlichung „Tourismus 2030 – Bausteine der Zukunft“ als langfristige Perspektive für Destinationen bereits beschrieben. Durch Corona sind diese Faktoren zur kurzfristigen Notwendigkeit geworden. Die DMO ist vom „Vermarkter und Verkäufer zum Enabler und Entwickler“ geworden. Wesentlich ist die Entwicklung einer strategischen Neuausrichtung, was aber nur durch die Zusammenarbeit aller Beteiligten funktionieren kann.

Neben den geschilderten, kurzfristigen Anforderungen vor allem an Besucherlenkung und Datenmanagement müssen die DMO ihre langfristigen, strategischen Bemühungen an den drei Zukunftsthemen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Sicherheit ausrichten. Die DMO müssen simultanes Management betreiben.

## Herausforderungen im Management der DMO bis 2025

Operative Ziele

Strategische Ziele



Abb. 16: DMOs müssen in zwei Perspektiven denken (Eigene Darstellung)

## Evidenzbasiertes Handeln: Daten sind die Grundlage für nachhaltigen Erfolg

Effektives strategisches Handeln kann nur auf der Grundlage von verlässlichen Daten erfolgen. Dem Großteil der Destinationen in Deutschland fehlen diese Daten, denn das Monitoring im Tourismus ist lückenhaft. Zwar werden Daten zur nationalen Tourismusentwicklung etwa in der jährlichen Reiseanalyse der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V., vom Statistische Bundesamt, dem GfK Mobilitätsmonitor oder dem Travel Market Report Germany von Phocuswright generiert, jedoch sind kaum verlässliche Daten für Regionen vorhanden. Auch Informationen zum Incoming und zu wichtigen Wachstumsmärkten wie dem Ferienhausmarkt, Touren und Attraktionen und die Sharing Economy sind lückenhaft.

Nur wenige Destinationen haben eine genaue Vorstellung davon, wie viele Touristen ihre Destination tatsächlich besuchen. Aktuell gibt es einige, auch mit der Fördermaßnahme LIFT (Leistungssteigerung und Innovations-

förderung im Tourismus) des BMWi geförderte Projekte, welche sich zum Ziel gesetzt haben, diese Datenlage zu verbessern. Zielvorstellung ist dabei ein Monitoring der Auslastung von Infrastruktur und Attraktionen. Auch eine Prognose der Auslastung, kombiniert mit Vorschlägen für die ideale Preisgestaltung mittels künstlicher Intelligenz, sind Inhalt dieser Projekte.

Ohne genaue Kenntnis über das touristische Geschehen in der eigenen Destination, können die touristischen Akteure die positiven und negativen Effekte des Tourismus nicht vollumfänglich nachvollziehen. Das macht ein zielgerichtetes Handeln nahezu unmöglich. Destinationen, Leistungsanbieter und die Politik brauchen umfangreiche, aktuelle und verlässliche Daten, um den Tourismus nachhaltig und krisenfest auszurichten.

## 5. Ausblick:

Die laufende Revitalisierung des touristischen Geschäfts in Deutschland und der Welt ist nur vordergründig ein sogenannter Selbstläufer. Einen moderaten pandemischen Verlauf vorausgesetzt, dürfen tatsächlich nahezu alle Segmente des Tourismus im kommenden Jahr ein in Teilen sogar signifikantes Wachstum einplanen. Nachholeffekte können dabei einen Teil zur Belebung beitragen.

### Zukünftiger Erfolg ist mehrdimensional

Allerdings: Nicht einmal der moderate pandemische Verlauf ist planbar, geschweige denn die künftigen Erfolgsfaktoren. Keine relevante Studie prognostiziert bislang für die gesamte Tourismusbranche eine gesicherte Rückkehr zum vorpandemischen Umsatzniveau. In Teilen mag dies gelingen, insbesondere in touristischen Hotspots innerhalb Deutschlands. Doch selbst der Deutschlandtourismus steht vor Herausforderungen, insbesondere in Großstädten aber auch in Regionen mit geringerer touristischer Anziehungskraft.

#### Die Herausforderungen sind enorm und vielfältig.

Und sie sind größtenteils altbekannt. Fachkräftemangel, die zum Teil herausfordernde Anpassung des Geschäfts an digitale Innovationen und die steigende Notwendigkeit zu einer möglichst klimaneutralen Gestaltung des Urlaubsangebots sind keine Folgen von Covid-19. Dennoch hat sich in der pandemischen Lage das Bewusstsein für Tourismus verändert. Erfolge und Innovationen in den von uns beschriebenen Themenfeldern Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Sicherheit gelten als essenziell.

#### Wachstum versus Nachhaltigkeit – auf die Werthaltigkeit kommt es an

Und tatsächlich ist der Erfolg relativ. Die drei Megatrends bedingen einander. Viele Innovationen und Konzepte für den Tourismus von morgen sollten auf alle drei Themenfelder einzahlen. Es ist trivial, dass beispielsweise eine effiziente (und gewiss digitale) Besucherlenkung gleichzeitig einen Beitrag zu erhöhter Sicherheit und beispielsweise durch Emissionseinsparungen auch umweltschützende Effekte bewirkt.

Aber wie steht es um die Wirtschaftlichkeit? Ohne Investitionen ist der Fortschritt quasi unmöglich. Ebenso sind Teile der Tourismuswirtschaft bereits vor Covid-19 als eher margenschwach definiert. Permanentes Wachstum galt und gilt noch immer als gangbarer Weg zur Optimierung der eigenen Gewinne, auch wenn sie in Maßen blieben. Investitionen sind deshalb oft keine Selbstverständlichkeit.

Dass dem wirtschaftlichen Wachstum Grenzen auferlegt sind und dieses deshalb nicht als vorherrschende Zielsetzung Bestand haben kann, mag auch positive Effekte haben. Statt über das pure Volumen wird sich der künftige Erfolg neu definieren müssen.

Zum Teil weiche Faktoren wie etwa die Werthaltigkeit einer Reise können, auch im Hinblick auf die sich veränderten Bedürfnisse der jüngeren Generationen und dem gestiegenen Nachhaltigkeitsbedürfnis, von entscheidender Bedeutung sein, wenn sie korrekt und im Konsens festgelegt sind. Die Festlegung mittel und langfristiger Ziele und die daraus abgeleitete Formulierung neuer Narrative für den Tourismus wird also tatsächlich eine Herausforderung für Wirtschaft, Politik und Wissenschaft sein. Denn nur wenn klar ist, wo es langgehen soll, kann man auch in stürmischen Gewässern den Kurs halten, um ans Ziel zu gelangen.

**Das Team des Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes wünscht dafür ein gutes Gelingen und übernimmt auch in Zukunft gern eine werthaltige Lotsenfunktion.**

Prof. Dr. Heinz-Dieter Quack, Dirk Rogl,  
Prof. Dr. Harald Pechlaner, Prof. Dr. Ernst-Otto Thiesing,  
Thorsten Koppenhagen, Hede Klaas, Wolfram Marx und  
Alexander Zimmermann

KOMPETENZZENTRUM  
**TOURISMUS**  
DES BUNDES



## Zum Nachlesen:



**Ad Alliance (2021): Die Corona-Pandemie und ihr Einfluss auf den Alltag. 8. Welle**

URL: <https://www.ad-alliance.de/cms/news/forschung/newsletter/research-newsletter-2021/ausgabe-062021/corona-update-.html>

**Backhaus, K. et al. (2018): Multivariate Analysemethoden**, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg 2018

**Bayrisches Zentrum für Tourismus (2021): Jahresdialog „Post-COVID-Tourismus – mehr Nachhaltigkeit?“, 19.10.2021.**

URL: <https://bzt.bayern/jahresdialoge-2021-6-post-covid-nachhaltigkeit/>

**BMWi (2021a): Übersicht der Förderinstrumente und Corona-Hilfen.**

URL: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/coronahilfen-foerderinstrumente-infografik-aktuell.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=42](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/coronahilfen-foerderinstrumente-infografik-aktuell.pdf?__blob=publicationFile&v=42)

**BMWi (2021b): Großteil der Anträge für die aktuellen Corona-Hilfen ist bewilligt.**

URL: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/20210823-antr%C3%A4ge-bewilligt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=92](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/20210823-antr%C3%A4ge-bewilligt.pdf?__blob=publicationFile&v=92)

**Booking.com (2021): Sustainable Travel Report 2021**

URL: <https://globalnews.booking.com/download/1037578/booking.comsustainabletravelreport2021.pdf>

**BTW (o.D.) Das Tourismusjahr 2020 - ein Überblick.**

URL: <http://www.btw.de/tourismus-in-zahlen/das-tourismusjahr-2020-ein-ueberblick.html>

**Bundesagentur für Arbeit (2021): Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe (saisonbereinigt) in Deutschland von Januar 2020 bis Juli 2021.**

URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/483126/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-im-gastgewerbe-in-deutschland/>

**Burzinski, M. (2021): ReisePuls Deutschland 2021.** Bonn.

**DEHOGA (2020): Anteil der Unternehmen im Hotel- und Gastgewerbe, die im Zuge der Corona-Krise Hilfsmaßnahmen in Anspruch genommen haben in Deutschland im Jahr 2020.**

URL: <https://www.dehoga-bundesverband.de/presse-news/aktuelles/aktuelle-dehoga-umfrage-das-gastgewerbe-kaempft-ums-ueberleben>

**DEHOGA (2021): Ausbildungsbilanz des Gastgewerbes 1991 bis 2020.**

URL: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/ausbildungszahlen/>

**DRV (2021a): Der deutsche Reisemarkt, Zahlen und Fakten 2020**

URL: [https://www.driv.de/public/Downloads\\_2021/21-09-09\\_DRV\\_ZahlenFakten\\_Digital\\_2020\\_Aktualisierung\\_Sommer\\_2021.pdf](https://www.driv.de/public/Downloads_2021/21-09-09_DRV_ZahlenFakten_Digital_2020_Aktualisierung_Sommer_2021.pdf)

**DRV (2021b): Klimaschutz beim Reisen immer wichtiger.** Pressemitteilung vom 29.10.2021.

URL: <https://www.driv.de/anzeigen/txnews/klimaschutz-beim-reisen-immer-wichtiger.html>





**DRV (2021c): Position der Reisewirtschaft zum Klimaschutz.** Positionspapier Oktober 2021

URL: [https://www.driv.de/public/Downloads\\_2021/21-10\\_Positionspapier\\_Klimaschutz.pdf](https://www.driv.de/public/Downloads_2021/21-10_Positionspapier_Klimaschutz.pdf)

**DRV (2021d): Umfrage zeigt weiterhin hohe Belastungen in der Reisewirtschaft – Fachkräftemangel verschärft sich. DRV-Branchencheck zu den wirtschaftlichen Aussichten.** Pressemitteilung vom 27.10.2021

URL: <https://www.driv.de/anzeigen/txnews/drv-branchencheck-zu-den-wirtschaftlichen-aussichten.html>

**Dwif (2021): Fachkräftemangel im Tourismus durch Corona-Krise massiv verschärft.**

URL: <https://www.dwif.de/news/item/corona-gastgewerbe-beschaeftigte-update.html>

**ETC (2021): Encouraging sustainable tourism practices.** European Travel Commission (ETC), Belgium.

URL: <https://etc-corporate.org/reports/handbook-on-encouraging-sustainable-tourism-practices/>

**FUR (2021): Erste Ergebnisse – Reiseanalyse 2021.**

URL: [https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2021/03/RA2021\\_PraesentationEE\\_Print\\_Final.pdf](https://reiseanalyse.de/wp-content/uploads/2021/03/RA2021_PraesentationEE_Print_Final.pdf)

**Fiebig, N. (2021): Begrüßungsrede der DRV Jahrestagung 28.10.2021.**

**Gammel, C. (2021): Massive Kritik am Ausbleiben der Corona-Hilfen.**

URL: <https://www.sueddeutsche.de/politik/corona-hilfe-bundesregierung-kritik-1.5172425>

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2019): Tourismus 2030. Bausteine der Zukunft. Fakten – Thesen - Perspektiven.** O.V. Salzgitter

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2021a): Chartbericht Online-Panel Q1/21 - Voraussetzungen für die Revitalisierung.**

URL: [https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Chartberichte/Chartbericht\\_Onlinepanel\\_1\\_2021.pdf](https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Chartberichte/Chartbericht_Onlinepanel_1_2021.pdf)

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2021b): Chartbericht Online-Panel Q2/21 – Das neue Reisen.**

URL: [https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Chartberichte/Chartbericht\\_2\\_21\\_Das\\_neue\\_Reisen.pdf](https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Chartberichte/Chartbericht_2_21_Das_neue_Reisen.pdf)

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2021c): Chartbericht Online-Panel Q3/21 – Die Zukunft der Geschäftsreise.**

URL: [https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Chartberichte/Chartbericht\\_3\\_21\\_Zukunft\\_Geschaeftsreise.pdf](https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/images/wissen/Studien/Chartberichte/Chartbericht_3_21_Zukunft_Geschaeftsreise.pdf)

**Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes (2021d) Recovery-Check 3,**

URL: <https://www.kompetenzzentrum-tourismus.de/wissen/insights/388-recovery-check-3-die-vitalisierung-des-tourismus-hat-begonnen>

**Kowalski, P. (2021): Zitat. In: Werkschau DSTNCMP (2021): DSTNCMP21 Werkschau – Regionalmanagement als Pflichtaufgabe - Ausrichtung auf Gemeinwohlökonomie - Neue KPI für neue Herausforderungen.** netzvitamine GmbH, Hamburg

**Kunz, N. (2021): Impulsvortrag „Auf dem Weg zu einem neuen Fundament der Tourismuswirtschaft“, Perspektive 2025: Revitalisierung durch Wandel.** Online-Tagung 30.09.2021

**Otremba, M. (2021): Impulsvortrag „Herausforderungen des Destinations-Managements in Metropolregionen - What if...? Ein Gedankenexperiment“, Perspektive 2025: Revitalisierung durch Wandel.** Online-Tagung 30.09.2021



**o.V. (o.D.): Pandemie der Coronavirus-Krankheit (COVID-19).** Hg. v. Weltgesundheitsorganisation (WHO) Regionalbüro für Europa. Kopenhagen. URL: <https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>

**Peek & Cloppenburg KG (2021): New Work: Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen**

URL: <https://karriere.peek-cloppenburg.de/sites/default/files/newwork.pdf>

**Schmücker, D., et al. (2019) Nachhaltige Urlaubsreisen: Bewusstseins- und Nachfrageentwicklung.** NIT Institut für Tourismus- und Bäderforschung in Nordeuropa GmbH, Kiel

**Statistisches Bundesamt (2021): Gastgewerbeumsatz im August 2021 um 5,9 % gegenüber Vormonat gestiegen** - Pressemitteilung Nr. 488 vom 18. Oktober 2021. URL: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/10/PD21\\_488\\_45213.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/10/PD21_488_45213.html)

**Thiesing, E. O. (2020): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Tourismuswirtschaft – Forschungsbericht.** o.V., Salzgitter

**VDR (2021): VDR-Geschäftsreiseanalyse – Kennzahlen zum Geschäftsreisemarkt.**

URL: <https://www.vdr-service.de/geschaeftsreiseanalyse>

**Zukunftsinstitut (2021): Fachkräftesicherung im Tourismus: Resonanz als Erfolgsfaktor.**

URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tourismus/resonanz-gegen-fachkraeftemangel-im-tourismus>