



Marktforschungs- Newsletter Juli 2021

Inhalt

1. Nachfrageentwicklung 1. Tertial 2021
2. Freizeitwirtschaft 1. Tertial 2021
3. Gästelenkung
4. Resilienz im Tourismus – Destinationen und Betriebe aktiv steuern

Betriebe und Destinationen aktiv steuern für einen langfristig wettbewerbsfähigen Thüringen-Tourismus

Existenzsicherung in und nach der Krise: Menschen und Netzwerke sind entscheidend, Resilienz bzw. Widerstandsfähigkeit als Schlüsselkompetenz.

Aktuelle Marktentwicklung: Weitere Übernachtungsrückgänge im Lockdown und Stillstand in der Freizeitwirtschaft bis April, hoffen auf den Sommer und worauf es jetzt ankommt.

Fakten-Ecke

29 Prozent

3 von 10 gastgewerblichen Betrieben in Thüringen, die bisher ausgebildet haben, planen künftig nicht mehr auszubilden. Hier braucht es gemeinsame Lösungsansätze von Verbänden, Politik und Touristikern. Im Vergleich zum Wettbewerb steht Thüringen damit noch verhältnismäßig gut da. Bundesweit sind es 34 Prozent, in Ostdeutschland sogar knapp die Hälfte der Betriebe.

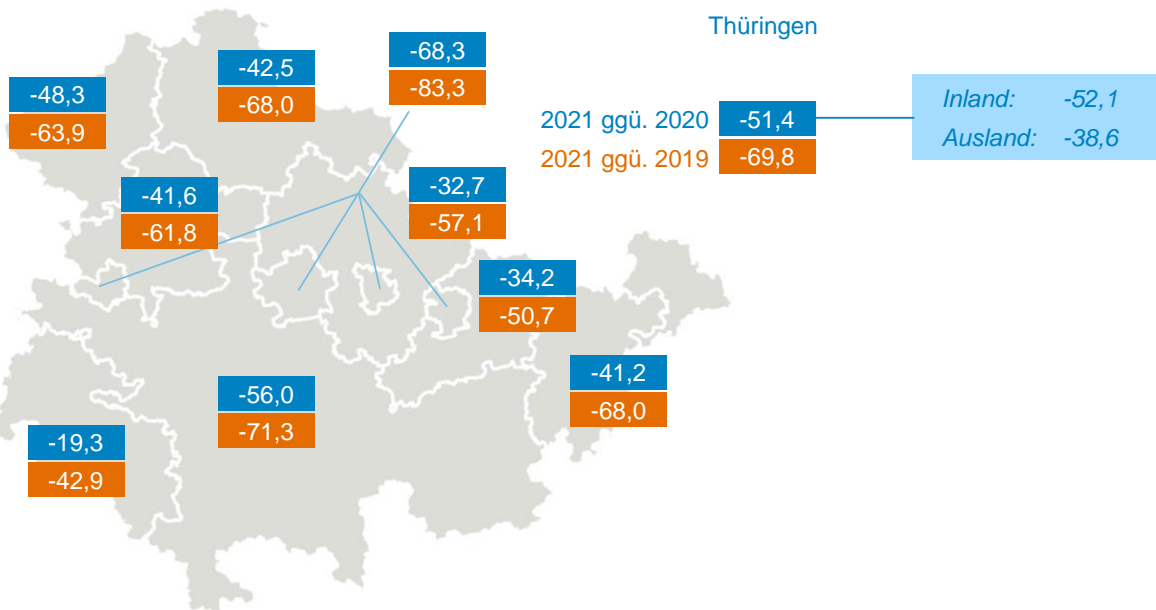
1. NACHFRAGEENTWICKLUNG 1. TERTIAL 2021

Nachfrage aus dem Ausland geringer von den Einschränkungen betroffen

Das Pandemie-bedingte Verbot von privattouristischen Übernachtungen zwischen Januar und Juni 2021 führte zu erneuten Rückgängen im Thüringen-Tourismus. Die Übernachtungszahlen sind in den ersten vier Monaten des Jahres 2021 im Vergleich zum Vorjahr, in dem aufgrund des Lockdowns von Mitte März bis Ende April 2020 ebenfalls keine Übernachtungen möglich waren, nochmals um -51,4 Prozent gesunken. Die Übernachtungen der ausländischen Gäste sanken dabei mit -38,6 Prozent weniger stark als die der inländischen Gäste (-52,1 Prozent). Dies zeigt die Bedeutung von ausländischen Geschäftsreisenden sowie Monteuren und Saisonarbeitskräften für die Beherbergungsbetriebe. Die Aufenthaltsdauer ist mit 4,8 Tagen im Vergleich zum letzten Normaljahr 2019 um 2,2 Tage gestiegen. Am deutlichsten zeigt sich dieser Anstieg in der Thüringer Rhön (von 4,9 Tage 2019 auf 11,6 Tage 2021). Dies hat zwei Gründe: Die oben genannten beruflich motivierten Übernachtungen und die anteilmäßig nun stärker wirkenden Aufenthalte in Vorsorge- und Rehakliniken. In den Städten Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar ist die Aufenthaltsdauer nahezu unverändert geblieben.

Die Reiseregionen waren von den Auswirkungen des Verbots touristischer Übernachtungen durchaus unterschiedlich betroffen. Während in der Thüringer Rhön im Vergleich zum Jahr 2020 nur rund jede fünfte Übernachtung wegfiel, waren es in den Städten Eisenach, Erfurt, Jena, Weimar zwei von drei Übernachtungen. Bundesweit kommt der Städtetourismus noch nicht wieder in Schwung. Licht am Ende des Tunnels: Viele Deutsche können sich vorstellen, bereits im 2. Halbjahr 2021 wieder einen Städtetrip zu unternehmen, wenn denn die Angebotsvielfalt wieder erlebbar ist. Die im Mai/Juni ausgespielte [Querbeet-Kampagne](#), die Fortführung der Bundesland-übergreifenden Kooperation „[Entdecke Deutschland](#)“ (inkl. großer DB-Kampagne) oder begleitende Social Media-Maßnahmen im Rahmen der Aktion „Wir haben Euch vermisst“ sind Teil der umfangreichen Restart-Maßnahmen, die seitens der TTG zur Steigerung der Nachfrage erfolgen.

Übernachtungsentwicklung in Thüringen Januar bis April 2021
im Vergleich zum Vorjahrszeitraum 2020 und 2019 (in %)



Quelle: dwif 2021, Daten: Destatis

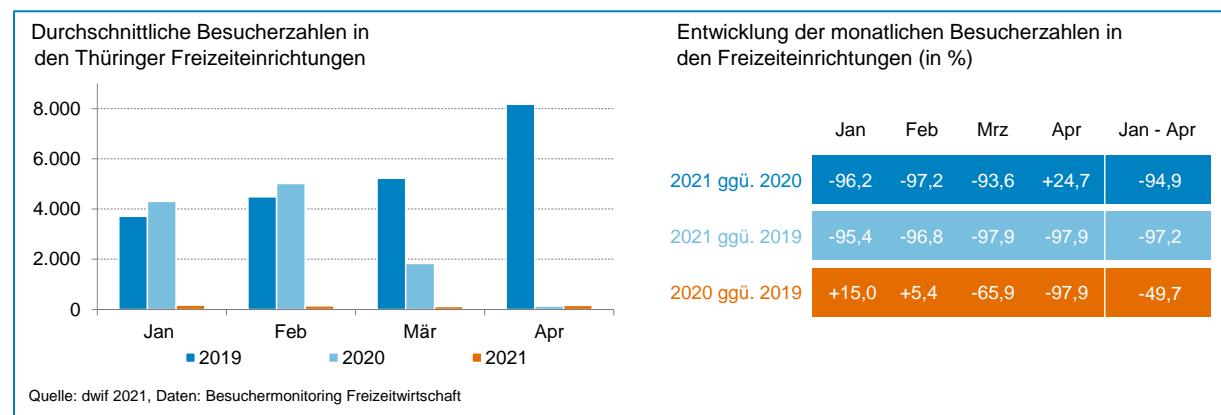
Ableitungen

In der nun laufenden Re-Start-Phase kommt es neben dauerhaften Erfolgsfaktoren wie einer guten Service- und Hardwarequalität auf einige (post-) pandemische Urlaubsanforderungen an: Gesundheit und Sicherheit –hier gilt es am Ball zu bleiben und nicht nachzulassen bei Hygienekonzepten und Co. Verlässliche Informationen, das bedeutet insbesondere auch aktueller und qualitativ hochwertiger Content, sind für das Gästeerlebnis wichtiger denn je. Flexibilität und Kurzfristigkeit rund um Buchungs- und Stornierungsbedingungen sind entscheidende Faktoren. Der Trend zu Outdoor- und Naturreisen bleibt bestehen. Neue Angebote und die Kombination von Städte- und Naturerlebnissen können zusätzliche Potenziale freisetzen.

2. FREIZEITWIRTSCHAFT 1. TERTIAL 2021

Nahezu kompletter Stillstand in Thüringens Freizeitwirtschaft

94,9 Prozent weniger Besucher in Thüringens Freizeiteinrichtungen zwischen Januar und April 2021 ist die Bilanz im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. In Anbetracht der hohen Inzidenzen zu Jahresbeginn und im April insbesondere in Thüringen ist das wenig verwunderlich. Nur vereinzelt konnten Angebote in Thüringen z. B. im Bereich touristischer Verkehrsträger überhaupt Besucher/Fahrgäste empfangen. Nahezu alle Kategorien hatten zwischen Januar und April geschlossen, im Gegensatz zu einigen anderen Bundesländern, wo Teilöffnungen im März und April möglich waren und auch die Außenanlagen von Zoos/Tierparks geöffnet hatten. Erlebnisbäder/Thermen waren sogar ähnlich wie in anderen Bundesländern bis in den Juni hinein noch nicht geöffnet. Bei der Betrachtung des Ausmaßes der Auswirkungen der Corona-Pandemie helfen auch die Vergleiche der Monate Januar bis April 2020 gegenüber 2019 (-49,7 %) sowie Januar bis April 2021 gegenüber 2019 (-97,2 %).



Ableitungen

Bei den derzeit niedrigen Inzidenzzahlen und einem weiteren Voranschreiten der Impfkampagne ist davon auszugehen, dass sich die Besucherzahlen im Laufe der Sommermonate dem Niveau aus dem letzten Sommer annähern. Abstands- und Hygieneregeln sowie Kapazitätsbeschränkungen werden die Besucherzahlen der Freizeiteinrichtungen jedoch auf absehbare Zeit limitieren. Hiervon werden Indoor-Einrichtungen stärker betroffen sein, als Angebote an der frischen Luft. Neben den privatwirtschaftlichen Einrichtungen, die von Überbrückungshilfen und Co. stärker profitieren konnten, sollten insbesondere auch die kommunalen Betreibergesellschaften (z. B. Spaßbäder/Thermen, Museen) bei Fragen des weiteren Unterstützungsbedarfes (z. B. Liquidität, Investitionen) im Blick behalten werden.

3. GÄSTELENKUNG

Corona-Pandemie befeuert die Notwendigkeit der Lenkung von Gästeströmen

Ein aktives Besucher*innen-Management gehört nicht erst seit Corona zu den Aufgaben von Destinationsmanagementorganisationen (DMOs). Doch die Folgen der Pandemie – und mit ihr eine zum Teil noch größere Tourismusintensität aus dem Inland, gepaart mit den neuen Hygiene-, Abstands- und Sicherheitsauflagen – erhöht die Dringlichkeit, sich mit den Möglichkeiten der Lenkung von Gästeströmen auseinanderzusetzen. Es ist vor allem eine intelligente Besucher*innenlenkung gefragt, um größere Menschenansammlungen zu vermeiden und die Gäste so weit wie



Bildquelle: freepik

möglich im Raum zu verteilen. Das gilt sowohl räumlich (Wo können sich Besucher*innen bewegen, ohne auf zu viele andere Gäste zu stoßen?) als auch zeitlich (Wie lenke ich Reisesströme hin zu weniger stark frequentierten Orten, an Tagen und zu bestimmten Tageszeiten?). Das ist und bleibt in diesen Zeiten mitentscheidend, erhöht aber auch mittelfristig die Aufenthalts- und damit die Erlebnisqualität. So wird in vielen Destinationen bereits an Systemen für die Gästeerfassung und -lenkung gearbeitet. Teilweise analog, wie etwa im Ruhrgebiet, wo Radfahrende von den überlasteten Haupttrouten auf weniger bekannte Touren gelenkt werden. In erster Linie aber digital: So können Besucher*innen mit Hilfe von Apps (Mobile oder Progressive Web Apps) oder Mobilfunkdaten in Echtzeit geortet, informiert und gelenkt werden.

Ableitungen

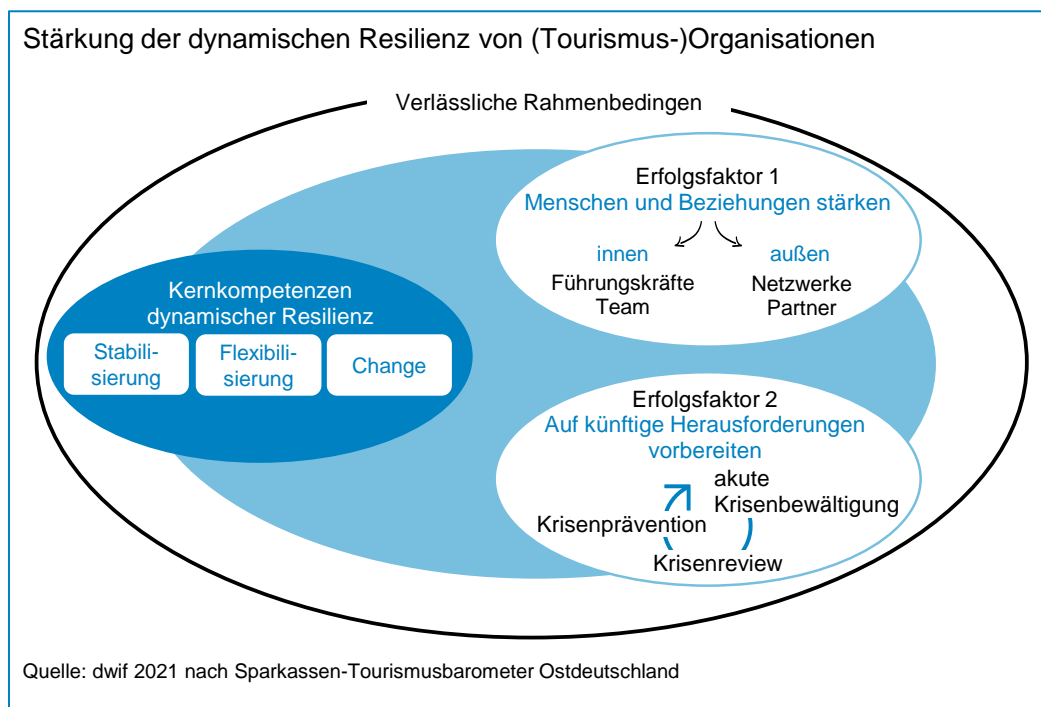
- Die Grundlage für ein intelligentes Besuchermanagement muss eine entsprechende **Datenmanagement-Plattform** sein. Ohne eine solche zusammenführende Grundstruktur bleiben alle Datensammelaktivitäten Insel- oder Rumpflösungen, die nicht mit anderen wichtigen Strukturen der Destination vernetzt sind.
- Dauerhaft erfolgreich sind die Lösungen nur, wenn sie für möglichst alle Beteiligten einen **erkennbaren Nutzen** stiften. Jedes Projekt verlangt deshalb auch die ernsthafte Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen aller Partner*innen.
- Ein wichtiger Aufgabendreiklang: kommunizieren, vermitteln, übersetzen. Zuständige Projektleiter*innen bei den DMOs sollten immer auch gute Kommunikatoren sein und Spaß haben, zwischen Technologie und Menschen zu vermitteln – ein gewisses technisches Grundverständnis ist vorausgesetzt.
- Die DMOs in Deutschland stehen trotz vieler Anstrengungen erst am **Anfang der Digitalisierung**. Vielfältige bereits heute gegebene Informationsquellen v. a. im Back End von genutzten CMS-, Navigations- und Buchungssystemen über regionale Apps bis hin zu Schnittstellen zu externen Datenquellen werden bislang kaum systematisch ausgewertet. Sie helfen aber, mehr über Gäste und ihre Aktivitäten sowie Bewegungen im Raum zu erfahren. Zudem werden manche Systeme erst dann wirklich umfänglich nutzenstiftend, wenn auch die örtliche Bevölkerung sie gleichrangig wie auswärtige Besucher nutzt.
- Gerade der Corona-Sommer hat gezeigt: Gäste lassen sich nur ungern in ihren Aktivitätsmustern beeinflussen. Destinationen und Technologierunternehmen können noch so viele digitale Tools für die Erfassung, Analyse und Lenkung von Besucher*innen entwickeln. Ohne das **analoge Management vor Ort** bringen diese jedoch kaum Nutzen. Digitale Lösungen, die klare Verantwortlichkeit der Partner*innen in der Destination sowie Anreizsysteme sind daher weitere wichtige Voraussetzungen.

4. RESILIENZ IM TOURISMUS: DESTINATIONEN UND BETRIEBE AKTIV STEUERN

Die folgenden Erkenntnisse stammen aus der Management Summary des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland 2021 des Ostdeutschen Sparkassenverbands und beziehen sich auf Ostdeutschland insgesamt. Basis sind u. a. im Frühjahr durchgeführte Befragungen der DMO, des Gastgewerbes und der Freizeiteinrichtungen. Auf Besonderheiten in Thüringen im Vergleich zu den anderen Bundesländern wird exklusiv eingegangen.

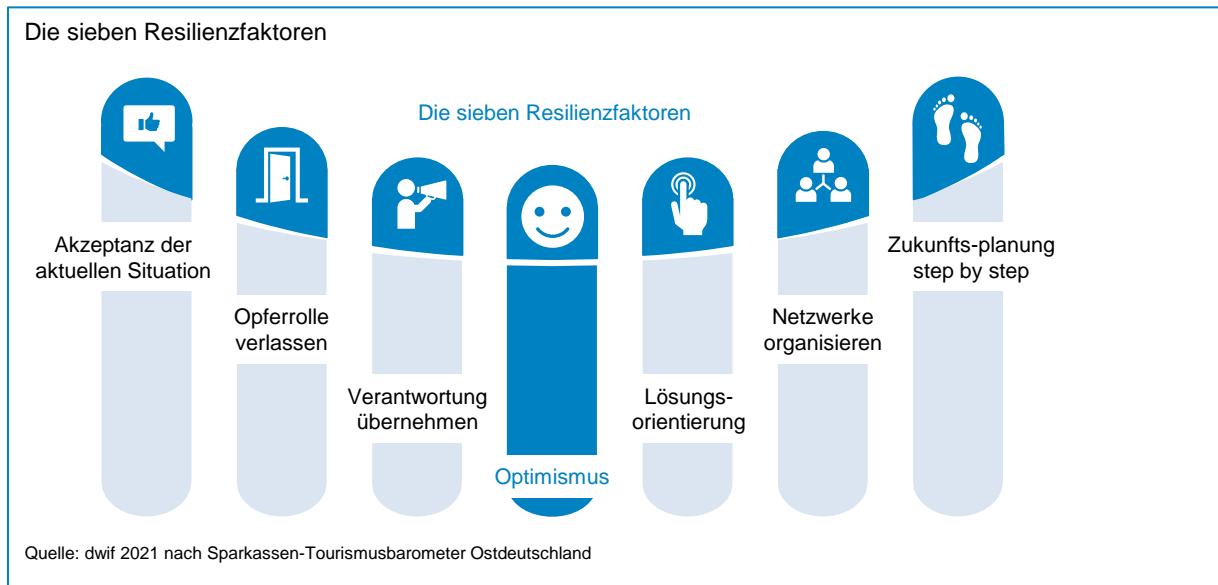
Resilienz im Tourismus: Existenzsicherung in und nach der Krise

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 sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change.



Weitere Informationen: [Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland](#)

Umgang mit der Krise und aktive Steuerung der Destinationen



Wie die thüringischen Tourismusorganisationen mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie umgehen und ihre Destinationen in diesen anspruchsvollen Zeiten steuern, zeigen die Erhebungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers. Die Corona-Pandemie ist natürlich nicht die erste Krise, in der sich der Tourismus behaupten muss. Aber es ist auch offensichtlich, dass die Dimension der Corona-Pandemie nicht mit früheren Krisen oder dauerhaften Engpässen vergleichbar ist. Trotz der nicht absehbaren negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus erkennen die Tourismusorganisationen auch positive Effekte. So haben bestimmte Segmente und Unterkunftsformen einen Schub bekommen, sobald Reisen wieder möglich war bzw. ist.

Krisensituationen für DMO

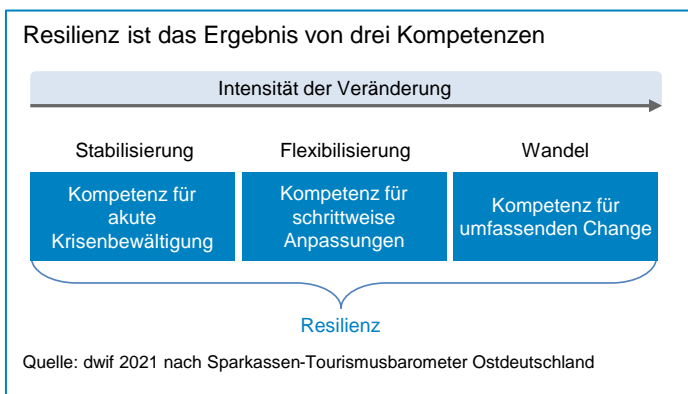
34%
mussten auch schon vor der Pandemie
Krisensituationen bewältigen.

46%
von ihnen konnten daraus etwas für die
aktuelle Krise mitnehmen.

Quelle: dwif 2021 nach Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland (Datenbasis: DMO-Befragung Ostdeutschland)

Unterstützend zum Restart der Tourismusbranche fand vom 1.-3. Juni 2021 die erste digitale B2B-Fachveranstaltung [TRAVEL.21 digital](#) statt. Reiseplaner und Medienvertreter aus Deutschland, dem DACH-Raum, Niederlande & Belgien, Dänemark, Großbritannien oder Polen waren eingeladen, sich auf einer digitalen Messeumgebung zu inspirieren, zu networken und sich über neue Angebote zu informieren. Dazu zählen Ausblicke auf 2022/2023, neue Hotels und Inspirationsthemen wie „Thüringen bewegt“, „Welt übersetzen“ oder das „Weihnachtsland am Rennsteig®“.

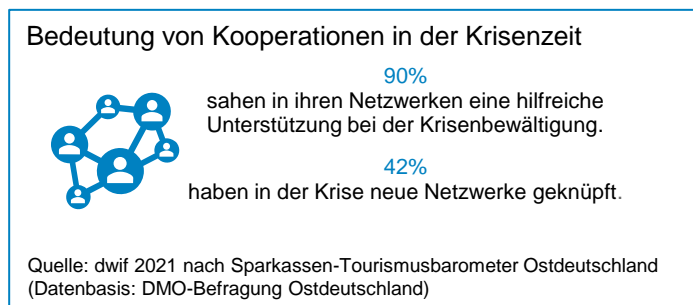
Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Aufgabenschwerpunkte der Tourismusorganisationen noch schneller in Richtung Managementaufgaben verschoben, und das betrifft vor allem die Digitalisierung. Sie übernehmen eine relevante Rolle bei der Steuerung der Destinationen in dieser besonders anspruchsvollen Situation.



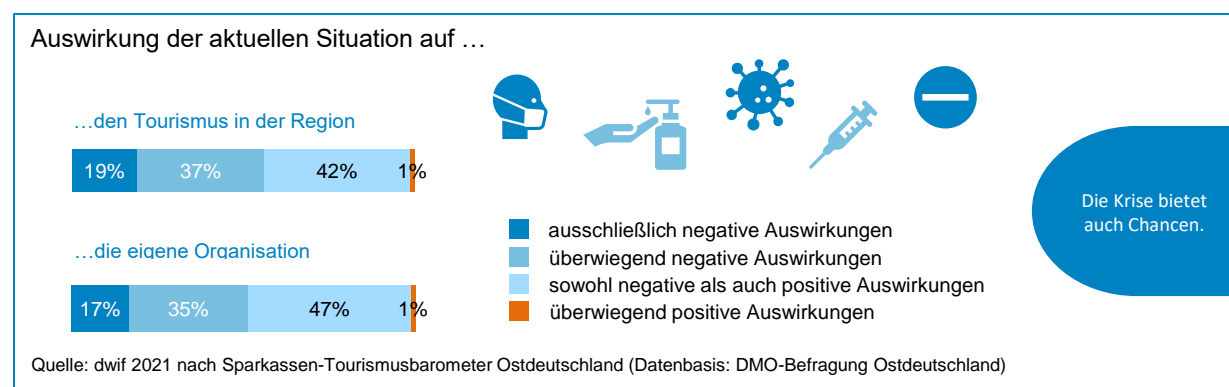
Netzwerke in Thüringen weiter stärken und Routinen hinterfragen

Nach einem ersten Schockmoment haben die Tourismusorganisationen sich schnell darauf konzentriert, mit konkreten Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Auswirkungen der Corona-Pandemie beizutragen. Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers, dass gut gepflegte und belastbare

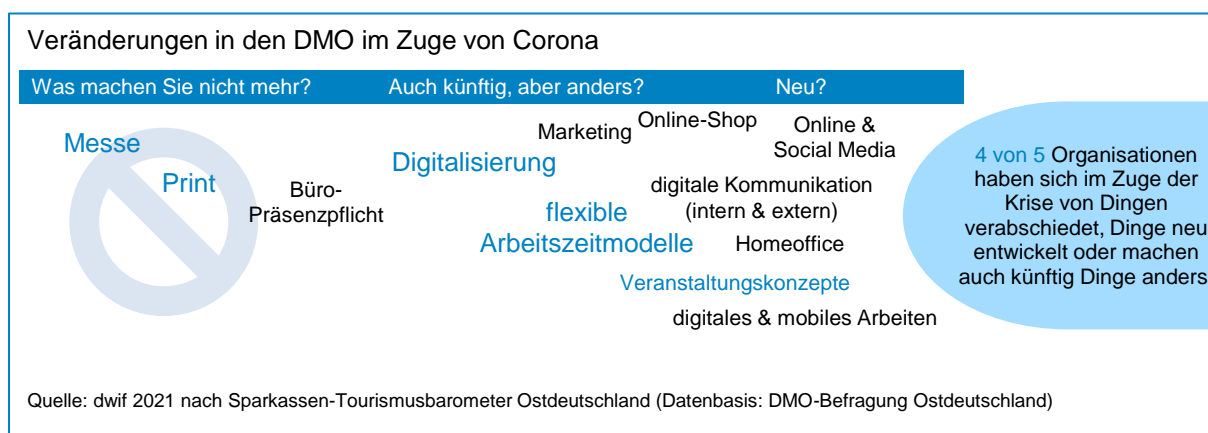
Beziehungen in Krisensituationen von herausragender Bedeutung sind. Starke Netzwerke wurden stärker, während sich (latente) Bruchstellen vergrößerten. Mehr miteinander als gegeneinander zu arbeiten ist demnach gerade in herausfordernden Situationen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Thüringen hat sein Potenzial im Bereich Zusammenarbeit in der Krise allerdings weniger stark ausgeschöpft als die anderen ostdeutschen Bundesländer, wie die DMO-Befragung im Rahmen des Tourismusbarometers Ostdeutschland im Februar 2021 zeigt.



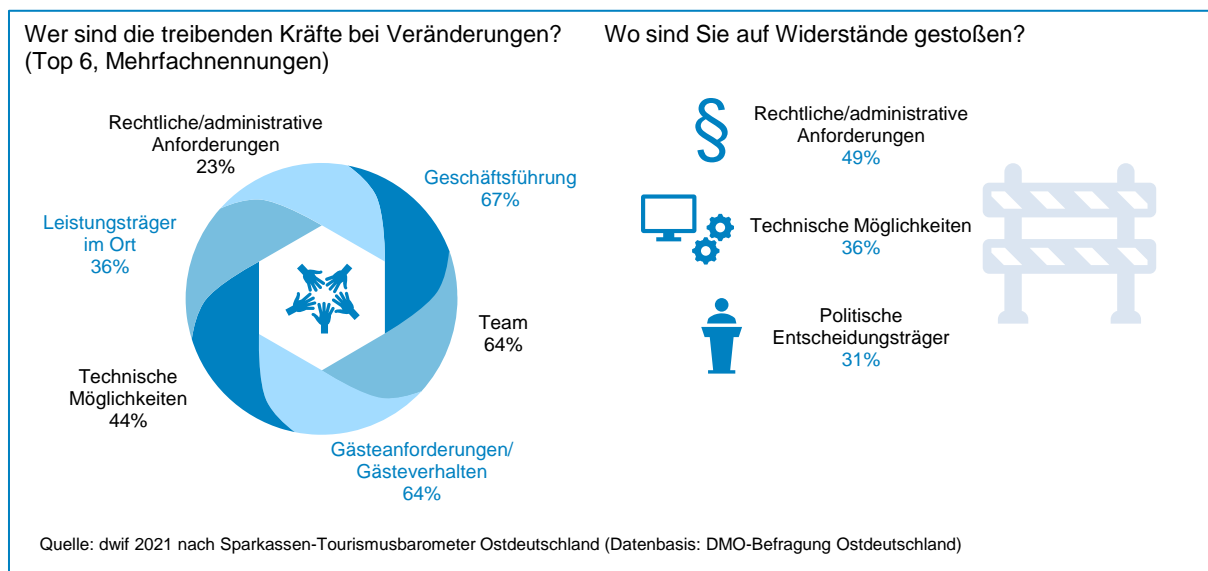
Das Tourismusnetzwerk Thüringen wurde in 2020 zur zentralen Informationsplattform für die Touristiker. So verdoppelten sich die Zugriffszahlen im Vergleich zum Vorjahr annähernd. Besonders Themen rund um die Krise wurden abgegriffen. Im angeschlossenen digitalen Kommunikationsraum - KoRa fand ein reger Austausch zum Beispiel bei den Touristinformationen statt. In enger Zusammenarbeit aller Gruppenmitglieder wurden Mustervorlagen von Hygienekonzepten, Empfehlungen und Tipps für eine Wiedereröffnung unter den aktuellen gesetzlichen Vorgaben erarbeitet und kurzfristig und tagaktuell angepasst. Das Interesse am intensiven Austausch und Vernetzen untereinander spiegelt der Anstieg der Nutzerzahlen des KoRa zum Vorjahr um 20 % deutlich wider.



Bezogen auf ihre eigene Organisation erkennen die Touristiker auch positive Effekte der aktuellen Krise. So konnten sie zum einen diverse Aufgaben abarbeiten und sich auf die neue Saison vorbereiten. 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. In den Thüringer Destinationen ist dabei im Vergleich mit den anderen ostdeutschen Bundesländern vor allem geplant, (auch) künftig Dinge anders zu machen, weniger hingegen wurde sich von bestimmten Maßnahmen dauerhaft verabschiedet (siehe Grafik). Den Thüringer Tourismusorganisationen fällt es deutlich schwerer, neben den bestehenden Aktivitäten auch Neues zu entwickeln als Tourismusorganisationen in anderen Bundesländern wie die Befragung im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers zeigt. Wettbewerbsfähige Destinationen mit entsprechenden Ressourcen sind hier eine wichtige Voraussetzung.



Zudem hat die Krise den Anstoß für umfassenden Wandel (Change) gegeben. Schon vor der Corona-Pandemie befand sich rund die Hälfte der ostdeutschen Tourismusorganisationen in einem umfassenderen inhaltlichen oder organisatorischen Veränderungsprozess oder hatte diesen zumindest geplant. Bei vielen stößt die Corona-Pandemie nun einen Change-Prozess an, und zwar über die akuten Maßnahmen und üblichen schrittweisen Anpassungen hinaus. Auch hier zeigt sich bei den Thüringer Tourismusorganisationen eine stärkere Zurückhaltung als in anderen Bundesländern. Treibende Kräfte und Unterstützer dieser Change-Prozesse sind überwiegend die Menschen in den Organisationen, in Thüringen überdurchschnittlich stark auch die Leistungsträger.



Die Arbeit der Produktentwicklung der TTG fokussiert sich im Rahmen des Change-Managements vor allem auf den Bereich der Information. Aktuelle Informationen z. B. zu rechtlichen Rahmenbedingungen wurden verstärkt nachgefragt. Sie wurden aufbereitet, top-aktuell gehalten und konnten über das TNT oder direkt kommuniziert werden.

Auch der fachliche Austausch im Rahmen neuer Verordnungen für Tourist-Informationen wurde z. B. auf Initiative der TTG gefördert oder über die Arbeit in neuen Netzwerken gelöst. Die Fachveranstaltung [WISSEN.21 digital](#) fand am 5. Juli 2021 statt. Der Fokus lag beispielsweise auf Wertschöpfung im Tourismus. Die virtuelle Plattform gab touristischen Leistungsträgern mit Seminaren, Best-Practice, Workshops und Networking-Optionen diverse Impulse, um gut aus der Krise herauszukommen

Ableitungen

Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und DMOs

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 die Partner in den Netzwerken. 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. 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.

Verlässliche politische Rahmenbedingungen

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

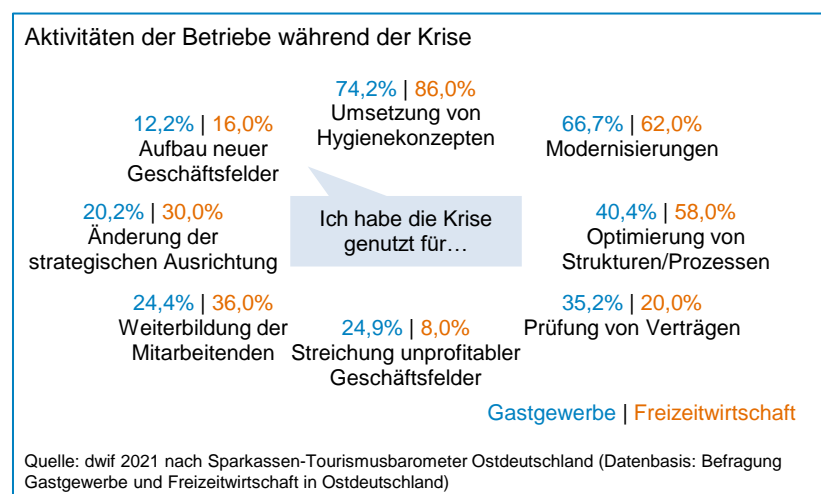
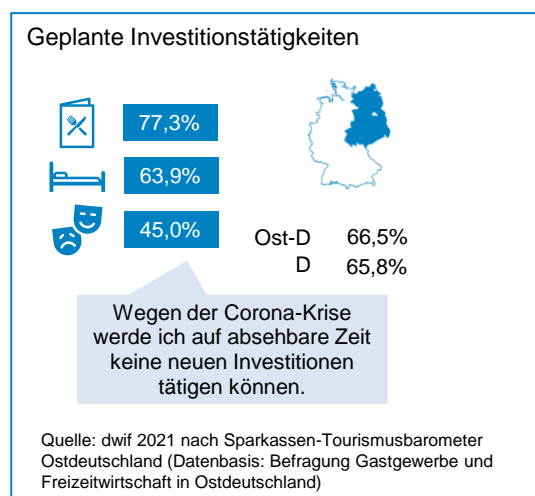
Das hat die Corona-Krise mit den Betrieben gemacht

Nicht nur auf der übergeordneten Landes- oder Destinationsebene spielt Resilienz in und außerhalb von Krisenzeiten eine Rolle: 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 die Jahre 2020/21 bislang geprägt und bringen Konsequenzen für alle Marktteilnehmenden mit sich: Nachfragerückgänge, Umsatz- und Gewinneinbußen und in der Folge Liquiditätseingpässe. Im Februar 2021 gab fast jeder fünfte Betrieb im ostdeutschen Gastgewerbe und auch in Thüringen an, akut von einer Insolvenz bedroht zu sein, in der Freizeitwirtschaft etwa jede zehnte Einrichtung, wie Befragungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers zeigen.

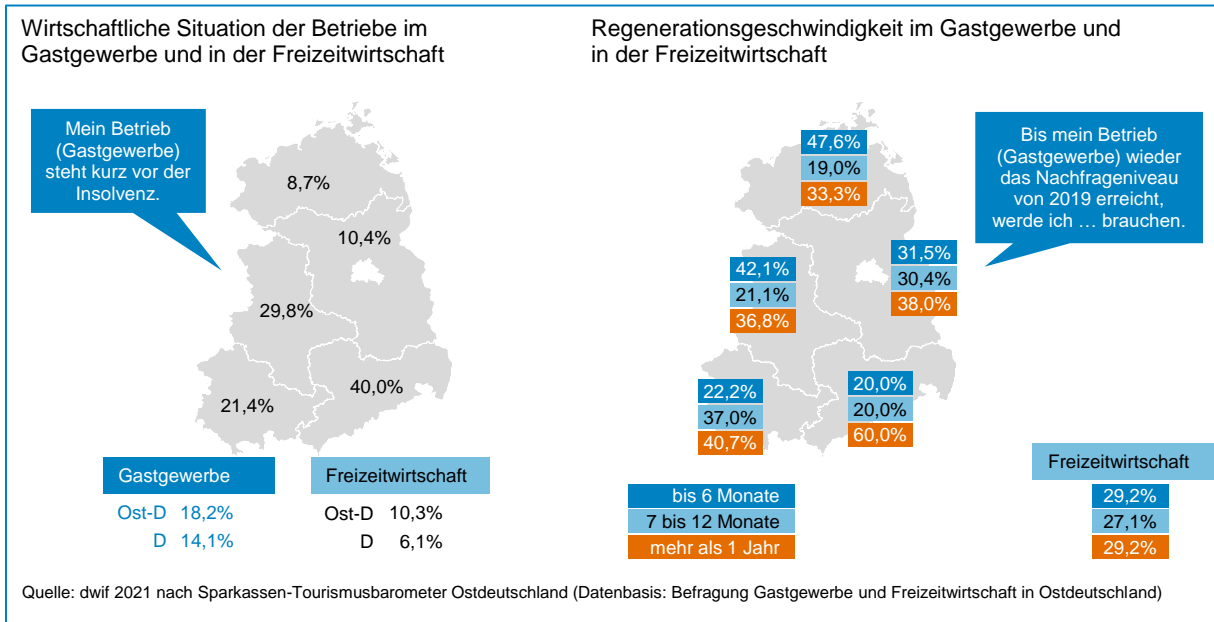
Und obwohl sich die Betriebe vorsorglich um Kredite bemüht und Investitionen geplant oder auch realisiert haben, kamen und kommen neben finanziellen Engpässen zwei weitere Herausforderungen auf sie zu: Mitarbeiterbindung/-gewinnung und Qualitätssicherung. Die Branche verliert stark an Attraktivität, sodass mehr als jeder zweite Betrieb Mitarbeitende an andere Branchen verloren hat oder dies erwartet. In Thüringen sind es sogar knapp zwei Drittel der Betriebe. Mindestens ebenso alarmierend: 48 Prozent der ostdeutschen Betriebe und 28 Prozent der Betriebe in Thüringen wollen in den nächsten Jahren nicht mehr ausbilden. Das kann drastische Folgen für die gesamte Branche haben.

Gleichzeitig ist die Eigenkapitaldecke bei vielen Betrieben deutlich geschrumpft, was unter anderem mit einem zunehmenden Investitionsstau einhergeht. Eine Befragung von gastgewerblichen Betrieben in Thüringen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers hat gezeigt, dass überproportional viele Betriebe in Thüringen in den nächsten Jahren voraussichtlich keine Investitionen tätigen können.



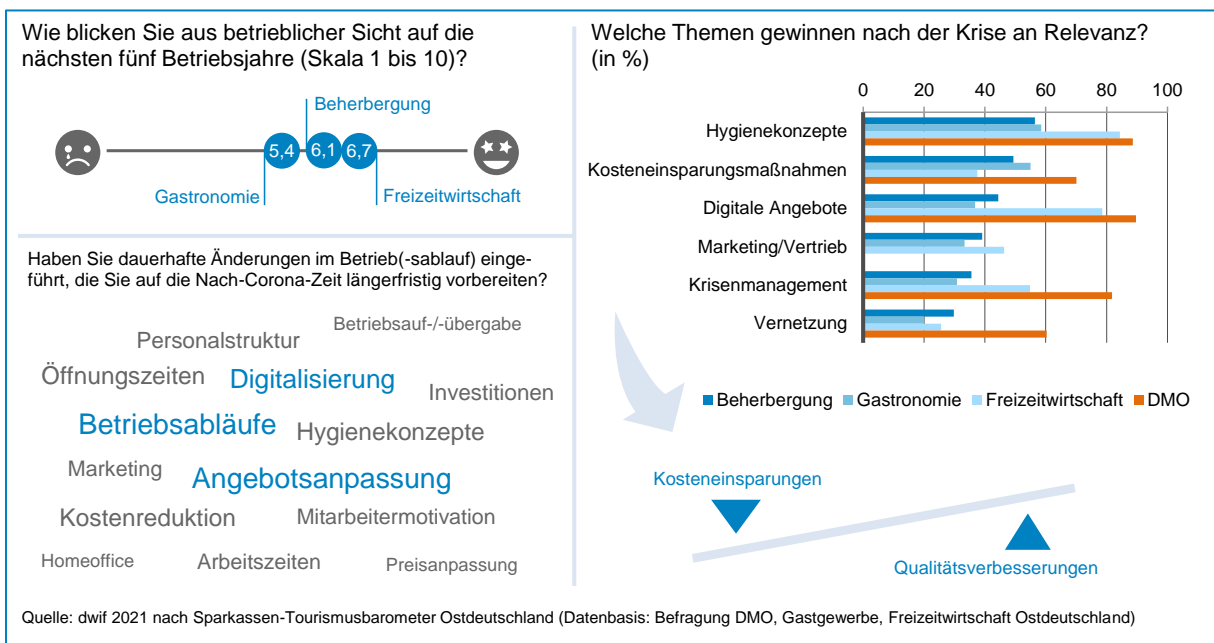
Und wie geht es weiter?

Knapp 39 Prozent der ostdeutschen Betriebe rechnen mit mindestens einem Jahr, bis die Nachfrage wieder das Volumen von 2019 erreicht. Bundesweit sind die Betriebe sogar noch pessimistischer. Ausschlaggebend sind allerdings die Region und der Betriebstyp. In Mecklenburg-Vorpommern hoffte ebenfalls fast jeder Zweite, bereits im Sommer dieses Jahres wieder auf dem Nachfrageniveau von 2019 zu sein; in Sachsen und Thüringen gingen nur 20 Prozent davon aus.



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.



Ableitungen

Fünf Erfolgsfaktoren für resiliente Betriebe:

- **Erfolgsfaktor Optimismus:** Die Grundlage für jeden Erfolg sind einzigartige Ideen und gute Strategien. Sie entstehen durch positives und konstruktives Denken. Die Betriebsbefragungen verdeutlichen, dass selbst Anfang 2021 – im zweiten Lockdown – jeder Zweite die Krise als Chance wahrgenommen hat.
- **Erfolgsfaktor Kennzahlenkenntnis:** Je besser die Führungskräfte den eigenen Betrieb und die Kennzahlen kennen, desto aktiver und flexibler können sie diesen steuern. So wird ersichtlich, wo bei Problemen zielgerichtet angesetzt werden kann. Dabei helfen zahlreiche Instrumente, wie zum Beispiel ein Kennzahlenmonitoring mit Früh- und Spätindikatoren. 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 freier Zeit verschafft. Viele Betriebe im Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft haben die Krise genutzt, um dauerhafte Änderungen im Betriebsablauf anzustoßen. 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, die darauf abzielen sollten, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und als Teil eines Teams sehen wie Feedback- und Entwicklungsgespräche oder (virtuelle) Team-Events.
- **Erfolgsfaktor Vernetzung:** Nicht jede Hürde kann oder muss allein genommen werden. 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.

Fazit: Die Steigerung der Widerstandsfähigkeit von Betrieben – die Resilienz – ist also ein Thema, das von den Betrieben ausgehen muss. Das gelingt, wenn jeder Betrieb sich 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.

Herausgeber:

Thüringer Tourismus GmbH
Willy-Brandt-Platz 1, 99084 Erfurt
Ansprechpartnerin: Anke Ruprecht
Tel.: 0361 3742239
E-Mail: a.ruprecht@thueringen-entdecken.de
www.thueringen-entdecken.de
thueringen.tourismusnetzwerk.info/

Redaktionelle Bearbeitung:

dwif-Consulting GmbH
Marienstraße 19/20, 10117 Berlin
Ansprechpartner: Karsten Heinsohn
Tel.: 030 75794930
E-Mail: k.heinsohn@dwif.de
www.dwif.de