



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
Erste Ergebnisse zum OSV-Tourismusforum, 4. März 2021

## **TOURISMUS IN OSTDEUTSCHLAND MIT & NACH CORONA: ALLES NEU, ALLES ANDERS? FAKTEN & PERSPEKTIVEN UND WIE BETRIEBE UND DESTINATIONEN IHRE ENT- WICKLUNG AKTIV STEuern KÖNNEN**

### **PROLOG**

Seit nunmehr zwölf Monaten beherrscht die Corona-Pandemie Gesellschaft und Wirtschaft, weltweit. Es ist eine Zeit der Ungewissheit, des Entbehrens, aber auch neuer Aufgaben und der Möglichkeiten für Veränderungen.

Im letzten Jahr haben wir uns im Sparkassen-Tourismusbarometer mit der Frage beschäftigt, wie die Tourismusunternehmen und -organisationen auf die disruptiven, immer rascheren, komplexeren und stärker werdenden Veränderungen im Markt (Stichworte z.B. Digitalisierung, Reiseverhalten etc.) einerseits sowie in der Arbeitswelt andererseits (Stichworte Work-Life-Balance, Arbeitsweisen, Erwartungen an Führung etc.) reagieren müssen, um marktfähig und damit erfolgreich zu bleiben. Die Antwort hieß: sie müssen agiler, flexibler werden, und zwar sowohl in ihren inneren Unternehmens- bzw. Organisationsstrukturen, als auch nach außen gegenüber Kunden, Partnern etc. Fazit war, dass es darauf ankommt, sich für eine Welt des ständigen Wandels zu rüsten – für einen permanenten Change als Daueraufgabe.

Die fatale Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit innerhalb kürzester Zeit radikal verschärft. Jetzt geht es nicht mehr nur um Anpassung, sondern plötzlich um die Existenzfrage: Wie schaffen es Tourismuswirtschaft und Tourismusorganisationen, diese Krise zu überstehen? Sind sie dabei (ausschließlich) ausgeliefert und abhängig von den staatlichen Regulierungen aus Lockdown- und Öffnungszyklen, von Impfverfahren und -quoten, Überbrückungshilfen, Krediten etc., oder sind und bleiben sie selbst handlungsfähig?

*„Die Tourismusbetriebe haben schwierige Monate zu bewältigen. Ich bewundere aber, dass sie nicht den Kopf in den Sand stecken und aufgeben, sondern die erzwungene Ruhe für einen zukunftsorientierten Neustart nutzen.“*

*Dr. Michael Ermrich  
Geschäftsführender Präsident des  
Ostdeutschen Sparkassenverbandes*

Ostdeutscher  
Sparkassenverband  
Team Kommunikation  
Leipziger Str. 51  
10117 Berlin

Telefon 030 2069-1818/-1843  
Telefax 030 2069-2818  
E-Mail [presse@osv-online.de](mailto:presse@osv-online.de)  
[www.osv-online.de](http://www.osv-online.de)  
Twitter [@osv\\_online](https://twitter.com/osv_online)

Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

Dabei treibt uns derzeit zunehmend die Frage um, wie es nach der Corona-Pandemie weitergeht. Wie noch nie vorher in der Geschichte, machen praktisch alle Menschen auf der ganzen Welt sehr ähnliche Erfahrungen. Mit dem Jahreswechsel 2020/21 richtet sich der Blick neben der akuten Krisenbewältigung zunehmend auf die nähere und fernere Zukunft. Wie werden wir selbst als Individuen, unser Mikrokosmos aus Familie, Freunden, Firma, aber auch die (globale) Wirtschaft und Gesellschaft aus der Pandemie herauskommen? Was wird genauso bleiben wie bisher, was wird anders, was neu sein, wovon verabschieden wir uns? Werden wir uns persönlich verändert haben?

Die Optimisten freuen sich auf neue Chancen, die Ängstlichen fürchten sich vor Verfall, dazwischen existieren so viele Varianten wie es Menschen gibt. In jedem Fall tangiert die Krise unser Innerstes, sie berührt, bewegt, erschüttert, erregt, inspiriert unsere Seele, je nach individueller Disposition. Werden wir psychisch gesund oder krank, gestärkt oder geschwächt aus der Pandemie hervorgehen?

Und weil das so ist, gehen wir darauf auch im Sparkassen-Tourismusbarometer ein. Schwerpunkt der ersten Ergebnisse zum OSV-Tourismusforum und damit auch dieser Kurzfassung sind die akuten Folgen der Corona-Pandemie. Was können wir derzeit aus Zahlen, Gesprächen und Befragungen in der Branche, aus Trends in der Gesellschaft und beim Reiseverhalten herauslesen, um die Krise akut zu bewältigen? Was sind wichtige Erfolgsfaktoren, die Ihnen als Akteuren im Tourismus Orientierung geben?

Im diesjährigen Jahresbericht und in den Länderveranstaltungen ab Sommer 2021 auf (Termine siehe letzte Seite) gehen wir stärker der Frage nach, wie Betriebe und Destinationen ihre Entwicklung mittel- und langfristig aktiv steuern können – gerade in herausfordernden Zeiten wie diesen.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

## FOLGEN DER CORONA-PANDEMIE FÜR DEN TOURISMUS IN OSTDEUTSCHLAND IN ZAHLEN – STAND MÄRZ 2021

Nach exklusiven Berechnungen des dwif beläuft sich der Umsatzausfall in den Destinationen in Ostdeutschland für den Zeitraum März bis Dezember 2020 auf 6,7 Mrd. Euro. Der Tagestourismus ist davon insgesamt etwas weniger betroffen. Dieser Blick zurück mag im ersten Moment „traurig stimmen“, doch er gibt Orientierung für künftige Entwicklungen und Handlungsbedarfe.

### DIE TAGESREISEN – UNGELIEBTE ZIELGRUPPE UND STABILISIERUNGSFAKTOR GLEICHERMAßEN

In einem Normaljahr finden in und nach Ostdeutschland annähernd 500 Mio. Tagesreisen statt, also Tagesausflüge und Tagesgeschäftsreisen. 2020 waren es mit 420 Mio. rund 14 Prozent weniger. Und während Aktivitäten wie Wandern oder Radfahren, Natur- und Landschaftsattraktionen sogar absolute Zuwächse verzeichneten, brachen die Zahlen in den Bereichen Shopping, Besuch von Restaurants und insbesondere bei Veranstaltungen ein.

Auch die Ostdeutsche Freizeitwirtschaft ließ Federn: Mit einem Besucherminus von 39 Prozent büßte sie jedoch etwas weniger als bundesweit ein. Am stärksten traf es in Ostdeutschland Indoor-Angebote wie Bäder/Thermen, Führungen und Museen (beide städtisch geprägt). Outdoor-Einrichtungen wie Zoos/Tierparks oder Landschaftsattraktionen wie Parkanlagen kamen vergleichsweise glimpflich davon. Allerdings zeigte die Entwicklung 2020 auch, dass in der Recovery-Phase trotz bestehender Restriktionen mit Hygienemaßnahmen, Abstandsregeln und Maskenpflicht das Geschäft wieder anlaufen kann.

Für die ersten Wochen nach dem erwarteten zweiten schrittweisen Re-Start im Frühjahr 2021 ist aus den Erfahrungen des Vorjahres mit folgenden Entwicklungen zu rechnen:

- **Outdoor-Aktivitäten** während der Lockdowns häufig einzige Möglichkeit für Ausflüge; in der ersten Re-Start-Phase bzw. so lange überdurchschnittlich stark, wie Restriktionen wirken



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

- **Gastronomie** mit schneller Regenerationsphase, in den ersten Wochen leichte Überkompensation
- **Shopping** mit schneller Regeneration und ggf. Überkompensation über höhere Wertschöpfungseffekte
- **Sehenswürdigkeiten/Kulturangebote** mit langsamer Regeneration; keine Überkompensation, da Besucherbeschränkungen weiterhin bestehen werden
- **Veranstaltungen** auch nach dem Re-Start noch über Monate hinweg weit unterdurchschnittlich (durch Beschränkungen, Vorlauf für Planungen etc.)

Umso wichtiger sind nach wie vor eine transparente Kommunikation von Maßnahmen/Reglementierungen für die Anbieter ebenso wie für die Besucher. Abstands- und Hygienekonzepte sollten die Einrichtungen langfristig anlegen. Die Content-Qualität wird noch wichtiger, denn die Erstinformationen erfolgen in der Regel über Online-Kanäle. Besucherlenkung und Parkraummanagement werden insbesondere in der ersten Phase sowie rund um „lange Wochenenden“ und in den Ferien ein Thema.

## DER ÜBERNACHTUNGSTOURISMUS – STRUKTURELLE SCHWÄCHEN FEDERN PANDEMIEFOLGEN IN OST-DEUTSCHLAND KURZFRISTIG AB

Eine Strukturumkehr sowie eine zunehmende Segmentierung und Fragmentierung sind derzeit im Übernachtungstourismus zu beobachten: unterschiedliche Entwicklungen zwischen Betriebs- und Destinationstypen, aber auch zwischen einzelnen Betrieben vor Ort und in Abhängigkeit von der Bedeutung einzelner Marktsegmente wie dem Geschäftsreiseverkehr/MICE-Segment, dem Incoming-Tourismus, dem Gruppengeschäft oder einzelnen Betriebsformen.

Die Bilanz im Kalenderjahr 2020: Ostdeutschland verzeichnete laut amtlicher Tourismusstatistik 64,1 Mio. Übernachtungen. Das bedeutet ein Minus von 27 Prozent (Deutschland: -39) und spiegelt das absolute Niveau wider, das zuletzt 2005 erreicht wurde. Der hohe Anteil privat motivierter Reisen, die geringere Bedeutung des Incoming- und Städtetourismus, also vermeint-



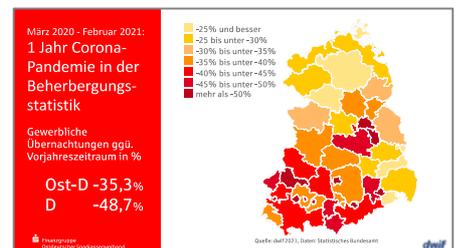
Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

liche strukturelle Schwächen in Nicht-Krisen-Zeiten, wirken hier als Stabilisierungsfaktoren. So ist der Anteil des Tourismus in Ostdeutschland an allen Übernachtungen in Deutschland mit 21,2 Prozent so hoch wie nie zuvor (2019: 17,7 Prozent).

Schaut man sich die zwölf Monate der Corona-Pandemie zwischen März 2020 und Februar 2021 an (Hochrechnungen für Januar und Februar 2021), dann wird das Bild noch deutlicher: In Ostdeutschland fehlte rund ein Drittel der Nachfrage, bundesweit etwa die Hälfte. Unter den bundesweit zehn Destinationen mit den geringsten Rückgängen liegen allein sieben aus Ostdeutschland, vom Lausitzer Seenland und der Mecklenburgische Schweiz und Seenplatte über die Sächsische Schweiz, die Prignitz und Westmecklenburg bis nach Rügen und Vorpommern. Fakt ist: 2020 gibt es keine „Krisen-Gewinner“ im Deutschland-Tourismus, nur weniger stark betroffene Destinationen, denn die „beste“ Region verbuchte hier ein Minus von rund 13 Prozent. Die Schere zwischen Ferienregionen und Städten geht dabei weiter auseinander.

Und auch auf der Anbieterseite gibt es vielerorts erste Signale mit Blick auf eine Angebotsverknappung. Noch ist aufgrund des Aussetzens der Insolvenzantragspflicht zwar nicht abschließend zu bewerten, was temporäre Effekte sind und wo es sich tatsächlich um dauerhafte Schließungen handelt. Befragungen im Rahmen des Tourismusbarometers deuten jedoch auf zunehmende Marktaustritte insbesondere in den stark wirtschaftlich betroffenen Segmenten Gastronomie und Eventanbieter hin. Im Beherbergungsgewerbe ist noch kein klarer Trend erkennbar.

Verhalten optimistisch stimmen die Suchanfragen und Buchungen für das Tourismusjahr 2020 trotz aller Unwägbarkeiten. Ob HomeToGo oder HRS, alle sprechen von deutlichen Steigerungen im Vergleich zum Vorjahr. Und auch 2020 lief der Sommer in vielen Destinationen alles andere als schwach. So sind an den Küsten schon jetzt teils mehr als 50 Prozent ausgebucht. Besonders gefragt sind Wasser, Natur, Ferienhäuser/-wohnungen und – endlich wieder – Städte.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

## DAS REISEVERHALTEN – EHER TEMPORÄRE VERÄNDERUNGEN

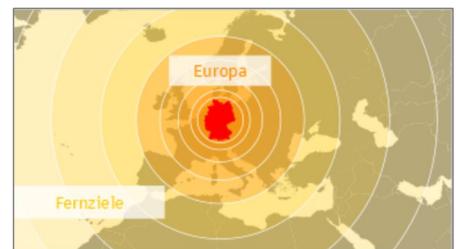
Ob Reiseanalyse oder Freizeitmonitor, praktisch alle aktuellen Marktforschungsstudien gehen von einer ungebremsten Reise- lust der Deutschen aus. Hinzu kommt eine durch Konsumver- zicht und Vorsicht gestiegene Sparquote auf Allzeithoch und somit insgesamt ausreichend Budget für Reisen. „Sobald wir alle wieder dürfen, wie wir wollen, wird der Tourismusmotor an- springen.“ Gute Chancen also für den Re-Start im Tourismus in Ostdeutschland.

Gesundheit und Sicherheit (Stichwort Hygienekonzepte), Out- door und Natur (Stichwort Besucherlenkung), verlässliche Infor- mationen (Stichworte Content) und Flexibilität/Kurzfristigkeit (Stichwort flexible Buchungs- und Stornierungsbedingungen) sind entscheidende Faktoren.

Gleichzeitig sollte die Perspektive ab 2022 nicht außer Acht ge- lassen werden. Denn Anzeichen für eine langfristige Verhaltens- veränderung bei der Wahl der Zielorte gibt es derzeit nicht. Vielmehr könnte bei entsprechendem Angebot und wiederge- wonnenen Reisefreiheiten auch ein Nachholeffekt beim Stillen des Fernwehs einsetzen. Die Destinationen in Ostdeutschland sollten sich also schon jetzt auf einen starken, weltweiten Wett- bewerb einstellen.

Bei allen Zahlen, Befragungen und Einschätzungen bleiben den- noch Fragezeichen, zu denen es erst in den nächsten Monaten und gegebenenfalls Jahren richtige Antworten geben wird:

- **Geschäftsreisende und MICE:** Vieles spricht für eine dauer- hafte Reduzierung des Geschäftsreisenaufkommens?
- Gewinnen **Gruppenreisen** ab 2022 wieder an Bedeutung?
- Geht der **Outdoorboom** auch weiter, wenn Städterlebnisse und Veranstaltungsbesuche wieder möglich sind?
- Hat Corona das Bewusstsein für **Nachhaltigkeit** im Tourismus dauerhaft geschärft?



## AKUTE KRISENBEWÄLTIGUNG IN DEN BETRIEBEN

Für die Betriebe ist es ein ständiges Auf und Ab zwischen Panik und Entspannung, Frust und Optimismus. Sie haben sich präventiv um Kredite bemüht, Investitionen geplant und zumindest in den Ferienregionen von hoher Nachfrage im Sommer profitiert. Mit dem anhaltenden zweiten Lockdown steigt die Verunsicherung wieder.

Neben neuen, existenziellen Herausforderungen hat die Corona-Pandemie schon vorhandene Entwicklungen beschleunigt und verstärkt. Hygienestandards zum Beispiel, Digitalisierung oder Employer Branding. Themen wie Nachhaltigkeit, Erlebnisorientierung und Qualitätsansprüche sind nach wie vor relevant, aber ohne Wachstumsschub durch Corona.



## TOURISTISCHE BETRIEBE STEHEN VOR 4 ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN

Die Online-Befragungen im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers zeigen die größten Hürden, vor denen die gastgewerblichen und freizeittouristischen Betriebe aktuell stehen:

- **Planungsunsicherheit:** Im Durchschnitt hatten die Betriebe im Jahr 2020 rund 100 Tage komplett geschlossen, an fast genauso vielen durften sie nur mit Einschränkungen öffnen. Das bedeutet: Im vergangenen Jahr blieben nur rund 6 Monate, um den gesamten Jahresumsatz zu erwirtschaften.
- **Liquiditätssicherung:** Schrumpfende Reserven, Nachfrage-rückgänge und zusätzliche Kosten für Hygienekonzepte bzw. Corona-bedingte Einschränkungen leeren die Kassen. Im ostdeutschen Gastgewerbe beträgt der durchschnittliche Nachfragerückgang 45 Prozent. Am stärksten betroffen sind Betriebe in den Städten, dort fehlen das Kongress- und Tagungsgeschäft sowie die internationale Nachfrage. Tendenziell besser schneiden die Sommerdestinationen an der Küste sowie in Seen- und Küstengebieten ab.
- **Fachkräftebindung:** Fast 6 von 10 Betrieben erwarten Abwanderungen von Mitarbeitenden aus dem Gastgewerbe in andere Branchen. Auch wenn das Kurzarbeitergeld einen wichtigen Beitrag zur Existenzsicherung im Tourismus



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

leistet, knapp 6 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind bereits 2020 weggebrochen. Mittel- bis langfristig wird ein noch stärker Nachwuchsmangel Folge der Corona-Pandemie sein, denn fast jeder zweite Ausbildungsbetrieb will in den nächsten Jahren keine Azubis einstellen, während gleichzeitig der Anteil unbesetzter Ausbildungsstellen ebenfalls ansteigt.

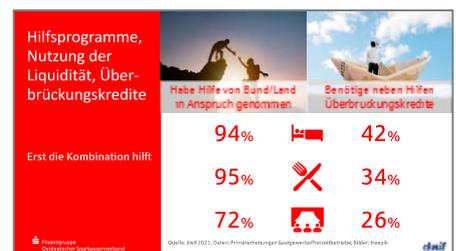
- **Qualitätssicherung:** Krisenbedingt fehlen in vielen Betrieben in den nächsten Jahren Mittel für Investitionen. Mehr als drei Viertel der Gastronomiebetriebe und mehr als zwei Drittel der Beherbergungsbetriebe geben an, in den nächsten Jahren keine Investitionen tätigen zu können. In der Freizeitwirtschaft sind es rund 45 Prozent.

Zwar sind die Hilfen der Regierung von fast allen Betrieben genutzt worden und damit eine gute Grundlage, sie reichen aber nicht aus, denn viele von ihnen benötigen neben den Soforthilfen zusätzlich Überbrückungskredite. Das Beherbergungsgewerbe ist davon am stärksten betroffen. Aber auch jeder dritte Gastronomie- und jeder vierte Freizeitbetrieb muss auf zusätzliche finanzielle Mittel von außen zugreifen. Daraus folgt: Viele Betriebe kommen mit zusätzlichen Schulden aus der Krise und knapp 40 Prozent rechnen frühestens in einem Jahr wieder mit dem Nachfrageniveau von 2019.

## WAS KÖNNEN DIE BETRIEBE TUN?

Aus den Online-Erhebungen im Gastgewerbe und der Freizeitwirtschaft sowie aus den Expertengesprächen mit DMO, Sparkassen, Kettenhotellerie und anderen Branchenvertretern, haben wir sechs Erfolgsfaktoren abgeleitet.

**Erfolgsfaktor 1:** Die Basis: Stecken Sie nicht den Kopf in den Sand, sondern denken Sie positiv und konstruktiv! Daraus entstehen Ideen und Strategien, die helfen, die Herausforderungen der Krise zu meistern. Zudem müssen die Betreiber und Geschäftsführer mit gutem Beispiel voran gehen. Wenn sie nicht positiv denken, wie sollen es die Mitarbeitenden tun? Dabei blicken Beherbergungsbetriebe derzeit optimistischer in die



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

Zukunft als Gastronomiebetriebe und größere Betriebe sind eher positiv eingestellt als kleine. Ob Tiefkühlpizza aus der lokalen Pizzeria oder Kleinstbetriebe mit neuen Online-Shops, die Beispiele zeigen, was alles geht, wenn man innovativ, agil und mutig reagiert.

**Erfolgsfaktor 2:** Beschäftigen Sie sich mit Ihren Zahlen und hinterfragen Sie alles. So können Sie proaktiv handeln und nicht nur auf äußere Reize reagieren. Zahlreiche Instrumente helfen Ihnen bei einer neuen strategischen Ausrichtung und dem Sichern der Liquidität. Das kann ein klassisches Kennzahlenmonitoring sein, das Ihnen täglich oder wöchentlich die wichtigsten Zahlen auf einen Blick präsentiert. Oder Sie starten eine Business Impact Analyse, um Schwachstellen in Ihren Prozessen zu analysieren und Risiken aufzudecken.

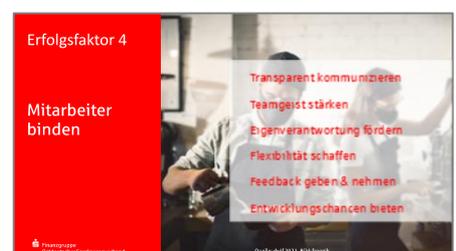


**Erfolgsfaktor 3:** Die Corona-Pandemie hat zeitliche Freiräume geschaffen. Diese gilt es aktiv zu nutzen. Dabei geht es nicht um einmalige Aktionen, sondern um dauerhafte Veränderungen, um die betriebliche Zukunft zu sichern wie zum Beispiel:

- Betriebsabläufe optimieren (hinterfragen und beibehalten/ändern)
- Hygienekonzepte auflegen und optimieren
- Maßnahmen zur Gäste-/Besucherlenkung prüfen
- Angebot anpassen (Fokus auf das Wesentliche, Positionierung, neue Zielgruppen)
- Digitalisierung vorantreiben (digitale Services, Content-Pflege, Online-Buchbarkeit)



**Erfolgsfaktor 4:** Damit Sie auf den Re-Start vorbereitet sind und den Betriebserfolg langfristig sicherstellen, binden Sie Ihre Mitarbeitenden an Ihren Betrieb. Aktuell heißt das vor allem: transparente, ehrliche und regelmäßige Kommunikation. Teamgeist und Entwicklungsmöglichkeiten sind weitere grundsätzliche Möglichkeiten, die Sie nutzen können und sollten.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

## WER KANN DEN BETRIEBEN DABEI HELFEN?

**Erfolgsfaktor 5** lautet: Holen Sie sich Hilfe von außen und vernetzen Sie sich. Die anderen Betriebe in Ihrer Region und darüber hinaus stehen vor denselben Problemen, von einem Austausch untereinander profitieren alle und die Destination insgesamt noch dazu. Die befragten Betriebe wünschen sich beim Re-Start vor allem Unterstützung durch den Steuerberater und die Wirtschaftsförderung vor Ort. Aber auch die (regionale) Politik, die Arbeitsagenturen und Banken werden als wichtige Ansprechpartner beim Neustart gesehen.

## DIE RAHMENBEDINGUNGEN MÜSSEN STIMMEN

Aber all das hilft nicht, wenn der Rahmen nicht stimmt. **Erfolgsfaktor 6** richtet sich deshalb an die Politik: Sie ist gefordert, den Betrieben mittels eines Stufenplans eine Perspektive zu geben. Einzelne Schritte, wie die Öffnung von Außenflächen oder Testnachweise bei Unterkünften und Freizeiteinrichtungen, geben den Betrieben Handlungsspielraum und den Gästen Sicherheit.



**Erfolgsfaktor 6**

**Der Rahmen muss stimmen**

**Beispiele für Öffnungsschritte**

- 🔒 Zeitplan = Perspektive für Betriebe
- 🔒 Außenflächen bei Gastronomie und Erlebniseinrichtungen öffnen
- 🔒 Testnachweis/Schnelltests bei Hotels und Freizeiteinrichtungen
- 🔒 Re-Opening Hilfe mit Anreiz zur Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen

Finanzgruppe Ostdeutscher Sparkassenverband



## **STEUERUNG IN DER KRISE: WAS DIE TOURISMUSORGANISATIONEN IN OSTDEUTSCHLAND BEWEGT**

### **ÄNDERUNG DER AUFGABENSCHWERPUNKTE**

Die Corona-Pandemie verändert die Aufgabenschwerpunkte der Tourismusorganisationen in Ostdeutschland. Vor allem die Digitalisierung hat deutlich an Bedeutung gewonnen, und dieser Effekt hat sich seit Beginn der Pandemie nochmals verstärkt. Darüber hinaus zeigt die Befragung der Organisationen, dass auch die Rolle des Innenmarketings stark gewachsen ist. Dies betrifft die Kommunikation sowohl mit den Leistungsträgern als auch mit öffentlichen Stellen wie Behörden oder Kommunen. Anders als bei der Digitalisierung hat sich der nach wie vor hohe Stellenwert der Kommunikation im Verlauf der Pandemie jedoch wieder etwas abgeschwächt. Rund die Hälfte der ostdeutschen Tourismusorganisationen gibt zudem an, dass die Erhöhung der Attraktivität ihrer bestehenden Infrastruktur wichtiger geworden ist. Und auch das Innovationsmanagement hat aus ihrer Sicht an Bedeutung gewonnen.



### **TEILWEISE BEREITS KRISENERFAHRUNG**

Die aktuelle Krise ist nicht die erste, in der sich der Ostdeutschland-Tourismus behaupten muss. Rund ein Drittel der befragten Organisationen gibt an, dass sie bereits vor der Corona-Pandemie mit Krisen konfrontiert waren. Dazu zählten insbesondere Naturkatastrophen wie Hochwasser oder die Vogelgrippe sowie finanzielle Probleme und Personalmangel. Den Nutzen dieser früheren Erfahrungen für die aktuelle Krise bewerten die Organisationen unterschiedlich: Knapp die Hälfte gibt an, dass sie dadurch etwas gelernt haben, das ihnen in der in der aktuellen Situation weiterhilft. Sie wissen daher beispielsweise, dass es hilft, positiv zu denken, aktiv am Problem zu arbeiten und kennen die Bedeutung von Zusammenhalt und Gemeinschaft in derartig herausfordernden Situationen. Dagegen verweist die andere Hälfte der Befragten darauf, dass die Corona-Pandemie so anders ist als frühere Krisen, dass ihnen bisherige Erfahrungen in dieser besonderen Lage nicht weiterhelfen.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

## **AKUT: HYGIENE, KOMMUNIKATION UND MARKETING**

Nach einem kurzen ersten Schock haben sich die ostdeutschen Tourismusorganisationen schnell darauf konzentriert, mit konkreten Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Corona-Krise beizutragen. Rund 90 Prozent haben dabei die geltenden Hygienevorgaben umgesetzt, also etwa durch Abstandsmarkierungen, Desinfektionsmaßnahmen oder Schutzvorrichtungen die Ausbreitung des Virus eingedämmt. Besonders wichtig war für mehr als 70 Prozent der befragten Organisationen zudem die coronabezogene Kommunikation nach außen, um den Nachfragern verlässliche und aktuelle Informationen beispielsweise zu geöffneten Betrieben, Zugangsbeschränkungen oder Verhaltenshinweisen zu geben. Im Marketing haben die Organisationen ihre Aktivitäten teilweise ausgesetzt (knapp 70 Prozent) beziehungsweise an die aktuelle Lage angepasst (mehr als 60 Prozent). Angesichts der zwischenzeitlich geltenden Reisebeschränkungen verlagerten sie den Fokus ihrer Kampagnen darauf, auch in der Krise den Kontakt zum Gast zu halten und die Sehnsucht nach dem Urlaub in Ostdeutschland zu stärken.

Nicht vernachlässigt haben sie in der akuten Krisenbewältigung die Kommunikation nach innen, indem beispielsweise für die Leistungsträger Informationen zu aktuellen Vorgaben bereitstellten. Auch der enge Austausch mit Leistungsträgern und anderen Tourismusorganisationen gehörte zu den akuten Maßnahmen. Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers, dass gepflegte und belastbare Beziehungen in Krisensituationen von großer Bedeutung sind: Für neun von zehn Befragten waren ihre bestehenden Kooperationspartner und Netzwerke bei der Bewältigung der aktuellen Lage hilfreich. Sie unterstützten dabei, durch den Austausch aktuelle Informationen und neue Impulse zu erhalten, ermöglichten die Abstimmung untereinander und trugen dazu bei, sich in der herausfordernden Situation nicht allein zu fühlen. Rund 42 Prozent der befragten Organisationen haben ihr Netzwerk in der Corona-Pandemie erweitert. Neue Beziehungen in andere Bereiche wie den Einzelhandel, die IT-Branche oder Politik und Verwaltung konnten jedoch nur selten geknüpft werden.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

## **KRISEN KÖNNEN AUCH CHANCEN BIETEN: ENTWICKLUNG NEUER AKTIVITÄTEN**

Trotz der nicht zu übersehenden negativen Auswirkungen erkennen die ostdeutschen Tourismusorganisationen in der aktuellen Krise auch positive Effekte auf ihre eigene Organisation. Sie konnten in dieser Situation einerseits diverse Arbeiten im Hintergrund erledigen und sich auf die neue Saison vorbereiten. Andererseits bestand durch diesen abrupten Stopp in der täglichen Arbeitsroutine die Chance, bisherige Arbeitsweisen und bewährte Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen. Damit hat die Corona-Pandemie erheblich dazu beigetragen, dass bislang übliche Messebeteiligungen und Printprodukte hinterfragt und reduziert oder sogar komplett eingestellt wurden. Einen deutlichen Schub gab es dagegen für die (interne und externe) Digitalisierung der Organisationen. Und statt einer Präsenzpflcht im Büro ermöglichen sie vielfach auch künftig flexible Arbeitszeitmodelle mit digitalem und mobilem Arbeiten. Darüber hinaus arbeiten die Verantwortlichen teilweise daran, Veranstaltungskonzepte so anzupassen, dass sie auch unter pandemischen Bedingungen stattfinden können.

Neben den bestehenden Aktivitäten gleichzeitig Neues zu entwickeln ist für rund 45 Prozent der Tourismusorganisationen jedoch herausfordernd. Dies lässt sich in erster Linie auf einen Mangel an personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen zurückführen.

## **KRISE ALS ANSTOß FÜR UMFASSENDEN WANDEL**

Neben den akuten Maßnahmen und den schrittweisen Anpassungen gibt die Corona-Pandemie für eine deutliche Mehrheit der ostdeutschen Tourismusorganisationen den Anstoß zu einem umfassenden Change. Hier geht es in vor allem um inhaltliche Veränderungen wie Markenbildung, Positionierung, neue Produkte, Nachhaltigkeit oder Digitalisierung. Doch auch



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
www.tourismusbarometer.de

organisatorisch sorgt die Pandemie für einen umfassenden Wandel in vielen Organisationen. Treibende Kräfte und Unterstützer dieser Change-Prozesse sind insbesondere die Menschen in den Organisationen: die Leitungsebene und das Team. Auch die Anforderungen der Gäste und die technischen Möglichkeiten befördern diese Entwicklung, während vor allem rechtliche, administrative und technische Grenzen sowie politische Entscheidungsträger Hemmnisse bilden.



## ERFOLGSFAKTOREN FÜR RESILIENTE TOURISMUSORGANISATIONEN UND DESTINATIONEN: AUFGABEN, MENSCHEN UND RAHMENBEDINGUNGEN

Damit die Tourismusorganisationen und Destinationen in Ostdeutschland auch in besonders herausfordernden Situationen bestehen und erfolgreich handeln können, sind drei zentrale Erfolgsfaktoren entscheidend:

**Aufgaben schärfen:** Die Tourismusorganisationen müssen sich noch stärker auf ihre Managementaufgaben konzentrieren. Sie leisten mit ihren Aktivitäten wichtige Beiträge zur akuten Krisenbewältigung. Informations- und Kommunikationsoffensiven nach innen und außen oder die Vorbereitung von Stufenplänen unterstützen die Branche und liefern wertvolle Impulse. Darüber hinaus sind die Organisationen gefordert, mit schrittweisen Anpassungen durch das kritische Hinterfragen bisheriger Verfahrensweisen und mit Neuentwicklungen beispielsweise im Bereich der Digitalisierung den Tourismus zukunftsfit zu machen. Umfassender Wandel und permanente Veränderungsbereitschaft (auch ohne krisenbedingte Anlässe) stärken die Organisationen und Destinationen für künftige Herausforderungen.

**Menschen und Beziehungen stärken:** Die Stärke der Organisationen hängt erheblich von Personen ab. Intern sind positive und vorausschauende Führungsteams und Mitarbeitenden mit Selbstverantwortung entscheidend. Denn Wandel kommt vielfach von innen. In herausfordernden Situationen zeigt sich



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

zudem die Bedeutung belastbarer Beziehungen nach außen: Starke Netzwerke werden in der Krise stärker, während bestehende Brüche in Beziehungen wachsen. Es gilt daher, Partnerschaften auch außerhalb von Krisen gezielt aufzubauen, zu pflegen und neu zu denken. Das gilt auf und zwischen den verschiedenen Ebenen im Tourismus und über die Branchengrenzen hinaus.

Politik und Verwaltung setzen verlässliche Rahmenbedingungen: Auch Politik und Verwaltung können ihren Beitrag dafür leisten, dass die Tourismusbranche gestärkt aus der Krise hervorgeht. Sie stärken die Branche, indem sie nicht nur die Grundlagen für den Re-Start schaffen, sondern auch die Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus für Organisationen und Infrastruktur sicherstellen und die Förderung so gestalten, dass sie schrittweise Anpassungen und permanenter Wandel gezielt unterstützen.

## **TOURISMUS IN OSTDEUTSCHLAND NACH CORONA – WORAUF ES ANKOMMT**

Wie steuere ich Betriebe und Destinationen aktiv und erfolgreich in die Zukunft und zwar dauerhaft? Die Corona-Pandemie zeigt: Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit **und** Veränderungsbereitschaft sind zentrale Erfolgsfaktoren für Betriebe und Tourismusorganisationen. Und wenn wir von Widerstandsfähigkeit sprechen, dann kommen wir sehr schnell zum Begriff „Resilienz“.

### **Doch was bedeutet eigentlich Resilienz?**

Wie wir eine Situation bewältigen, hängt von unserer psychischen Widerstandskraft ab, der Widerstandskraft unserer Seele, mit anderen Worten: von unserer Resilienz. Der Begriff kommt aus dem Lateinischen (zurückspringen, abprallen) und wurde in der Individualpsychologie geprägt. Er bezeichnet die Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne Beeinträchtigungen zu überstehen. Übertragen in die Welt der Unternehmen und Organisationen meint er die Kraft bzw. Kompetenz für ein langfristiges Bestehen (im Markt), auch und gerade in Krisenzeiten.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

Als sieben entscheidende Erfolgsfaktoren resilienter Menschen wurden identifiziert:

1. die Fähigkeit zur Akzeptanz der aktuellen Situation statt haderndem Lamentieren
2. das Verlassen der Opferrolle statt Schuldzuweisung auf Dritte
3. die Übernahme von Eigenverantwortung statt Hoffen auf Rettung durch Andere
4. Optimismus statt Pessimismus
5. pragmatische Lösungsorientierung statt redundantem Problemwälzen
6. ein aktiv selbst gestaltetes Unterstützernetzwerk statt Einzelkämpfertum
7. strikte Zukunftsorientierung statt lähmender Rückschau

Diese Faktoren finden sich auch, in angepasster Form, in der unternehmerischen, systemischen Resilienzforschung wieder. Eine Resilienzanalyse des Tourismus in Ostdeutschland muss daher drei Kernfragen stellen:

1. Verfügen die Organisationen und Unternehmen über resilienzfördernde Unternehmer\*innen, Führungskräfte und Mitarbeitende?
2. Verfügen sie über stabilisierende Netzwerke und stimmen die Interaktionen in den Netzwerken, also die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen?
3. Verfügen sie über resilienzfördernde Strukturen, vom Unternehmen- bzw. Organisationsaufbau bis zu Personal-, Finanzausstattung und Finanzierung?

Dauerhafte Überlebens- und Anpassungsfähigkeit erfordert, die Fähigkeit von Unternehmer\*innen, Geschäftsführer\*innen und ihren Teams, ein Gleichgewicht von drei Kompetenzfeldern herzustellen: der akuten Krisenbewältigung, der Fähigkeit zu sukzessiven Anpassungen an sich verändernde Bedingungen, und drittens die Kompetenz für einen permanenten und umfassenden Change-Prozess. Wie dargestellt, steht als **erstes** die akute Krisenbewältigung im Mittelpunkt, so auch in den ersten Ergebnissen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland.



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

Vom Jahresbericht 2021 über die weiteren Veranstaltungen vor Ort werden wir den Blick auf die beiden weiteren Kompetenzfelder lenken. So muss **zweitens** das produktive Neben- und Miteinander von Stabilisierung durch bewährte Produkte und Leistungen einerseits sowie ein Innovationsklima und -ressourcen für die stete Entwicklung neuer Leistungen gelingen.

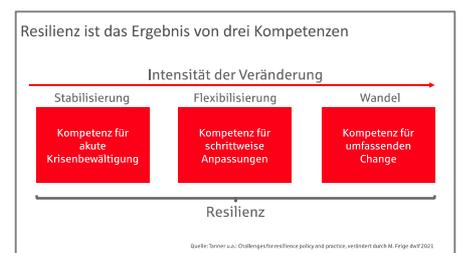
Weil uns jedoch mehr oder weniger große Krisen, ebenso wie auftauchende neue Chancen heute und künftig öfter wiederfahren, disruptiv, plötzlich, und unvorhersehbar geschehen, ist eine **dritte**, entscheidende Resilienzkompetenz gefragt: Die Bereitschaft und Fähigkeit zum Change, zur grundsätzlichen, großmaßstäbigen Neuausrichtung, Veränderung, zum großen Wurf, der über schrittweise Anpassungen hinausgeht.

Das müssen die Unternehmer\*innen, Führungskräfte und Mitarbeitenden wollen und können. Sie müssen dazu bereit und in der Lage sein, gewohnte Gleise zu verlassen und mit Weitblick, Visionen und Kreativität ganz neue Dimensionen anzustreben und zu erreichen. Sich neu erfinden, und dabei trotzdem sich treu zu bleiben ist die gefragte Kunst der Zukunft – individuell ebenso wie bei Unternehmen und Organisationen.

Dazu braucht es Change-orientierte Fähigkeiten, Fertigkeiten und Methoden, Marktgespür, Techniken, Netzwerke. Gerade das Management tragfähiger Netzwerke gewinnt immer mehr an Bedeutung. Allein und isoliert, das zeigen Forschung und Lebenserfahrung gleichermaßen, werden wir es kaum schaffen, als Individuen ebenso wenig wie als Unternehmen.

Resilienz ist somit ein sehr passender Begriff für die Frage nach der Überlebenskraft touristischer Unternehmen und Organisationen in Ostdeutschland in und nach der Corona-Pandemie. Allerdings gilt dabei: Es gibt keine „resilienten Unternehmen an sich“ – resiliente Unternehmen setzen immer resiliente Menschen voraus, die sie steuern bzw. in ihnen arbeiten!

Fortsetzung folgt ...



Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland 2021  
[www.tourismusbarometer.de](http://www.tourismusbarometer.de)

## WAS IST DAS TOURISMUSBAROMETER?

Das Tourismusbarometer spiegelt seit 1998 die Tourismusedwicklung in den ostdeutschen Regionen und die wirtschaftliche Situation des Gastgewerbes wider. Es stellt Branchenprobleme heraus, bietet praxisnahe Lösungen, identifiziert Benchmarks und zeigt Marktpotenziale auf. Branche und Politik schätzen das Tourismusbarometer als fundierte Informationsquelle für Entscheidungen über tourismuswirtschaftliche Weichenstellungen. Das Tourismusbarometer liefert ein Gesamtbild der Daten zur Marktentwicklung und vertieft jedes Jahr aktuelle Branchenthemen.

## WER MACHT DAS TOURISMUSBAROMETER?

Das Tourismusbarometer ist eine Leistung der ostdeutschen Sparkassen. Herausgeber ist der Ostdeutsche Sparkassenverband mit Unterstützung durch den Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen. Wissenschaftlich betreut und durchgeführt wird es von der dwif-Consulting GmbH. Ein Beirat mit Vertretern der Sparkassen, Wirtschaftsministerien, Landesmarketinggesellschaften, Tourismusverbänden, Kommunen und weiterer Fachverbände stellt die Praxisnähe sicher und legt die jährlichen Branchenthemen fest. Und: Gute Ideen breiten sich aus. Seit Jahren gibt es das Tourismusbarometer auch für Schleswig-Holstein, das Saarland und Westfalen-Lippe. Daraus ergeben sich Vorteile für alle Partner.

## WO BEKOMMT MAN MEHR INFORMATIONEN?

Ende Juni 2021 erscheint der Jahresbericht, erhältlich beim Ostdeutschen Sparkassenverband. Ergebnisse wie die Entwicklung der Besucherzahlen von Freizeiteinrichtungen werden regelmäßig im Internet veröffentlicht.

Die regionalen Ergebnisse werden

- am 26. August 2021 für Mecklenburg-Vorpommern
- am 08. September 2021 für Sachsen
- am 21. September 2021 für Sachsen-Anhalt
- am 06. Oktober 2021 für Brandenburg

Mehr dazu erfahren Sie auf unserer Internetseite.

## Kontakte:

Ostdeutscher Sparkassenverband (OSV)  
Thomas Wolber  
Tel: 030 – 2069 1817  
[www.osv-online.de](http://www.osv-online.de)

dwif-Consulting GmbH  
Dr. Mathias Feige  
Karsten Heinsohn  
Tel.: 030 – 7579 490  
[www.dwif.de](http://www.dwif.de)

## Das Tourismusbarometer

im Internet:  
<http://www.tourismusbarometer.de>

bei Twitter  
[http://twitter.com/osv\\_online](http://twitter.com/osv_online)

auf Youtube  
<http://youtube.com/oswide>

