



REGION MÜLLERTHAL

Petite Suisse
Luxembourgeoise



STUDIE ZUR MITTELFRISTIGEN ENTWICKLUNG DES TOURISTISCHEN ÜBERNACHTUNGSANGEBOTES IN DER REGION MÜLLERTHAL

Nachfolgeregelung bei touristischen Beherbergungsbetrieben und
Entwicklungspotenziale für touristische Unterkünfte in der Region Müllerthal

STUDIE ZUR MITTELFRISTIGEN ENTWICKLUNG DES TOURISTISCHEN ÜBERNACHTUNGSANGEBOTES IN DER REGION MÜLLERTHAL

Nachfolgeregelung bei touristischen Beherbergungsbetrieben und
Entwicklungspotenziale für touristische Unterkünfte in der Region Müllerthal

Auftraggeber:



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Agriculture,
de la Viticulture et de la
Protection des consommateurs



Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen
Raums: Hier investiert Europa in die ländlichen Gebiete.

Ausführung:



// INHALTSVERZEICHNIS

1 // EINLEITUNG	S.12
2 // UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND PROBLEMSTELLUNG	S.14
3 // ZIELE UND PROJEKTPARTNER	S.16
4 // METHODIK	S.18
5 // DER HISTORISCHER KONTEXT – TOURISMUSENTWICKLUNG DER LETZTEN 30 JAHRE IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.20
5.1. DER HISTORISCHE KONTEXT	S.20
5.2. TOURISMUSENTWICKLUNG DER LETZTEN 30 JAHRE IN DER REGION MÜLLERTHAL – DIE BETRACHTUNG DER STATISTIK	S.23
5.3. SCHLUSSFOLGERUNGEN DER STATISTISCHEN BETRACHTUNG	S.39
6 // ENTWICKLUNG DER BEHERBERGUNGSKAPAZITÄTEN IN DER REGION MÜLLERTHAL – GEGENWÄRTIG UND ZUKÜNFTIG	S.42
6.1. ENTWICKLUNG DER HOTELKAPAZITÄTEN	S.42
6.2. ENTWICKLUNG DER CAMPINGPLATZKAPAZITÄTEN	S.47
6.3. ENTWICKLUNG DER FERIENWOHNUNGENKAPAZITÄTEN	S.52
6.4. ENTWICKLUNG DER KAPAZITÄTEN BEI DEN JUGENDHERBERGEN	S.56
6.5. FAZIT UND AUSBLICK	S.57
6.6. POTENZIELLER WERTSCHÖPFUNGSVERLUST IN DER REGION MÜLLERTHAL AUSGEHEND VOM REALISTIC-CASE SZENARIO	S.60
7 // NACHFOLGEREGELUNG BEI BEHERBERGUNGSBETRIEBEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.64
7.1. STRUKTURELLE EIGENSCHAFTEN UND RAHMENBEDINGUNGEN DES STANDORT LUXEMBURG	S.64

7.1.1. KONKURRENZ WOHNUNGSMARKT	S.64
7.1.2. KONKURRENZ ARBEITSMARKT	S.65
7.1.3. PREISNIVEAU UND RENTABILITÄT	S.65
7.1.4. FAZIT	S.67
7.2. DIE NACHFOLGESITUATION BEI HOTELS IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.68
7.2.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI HOTELS	S.68
7.2.2. NACHFOLGERELEVANTEN THEMEN BEI HOTELS	S.71
7.2.2.1. Die Hotelimmobilien – bauliche und baurechtliche Aspekte	S.72
7.2.2.2. Schwache Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit	S.74
7.2.2.3. Arbeitszeiten und Karriereplanung	S.74
7.2.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI HOTELS	S.75
7.2.4. FOLGEN UND RISIKEN UNGEREGLER NACHFOLGE UND HOTELSCHLIESSUNGEN	S.76
7.3. DIE NACHFOLGESITUATION BEI CAMPINGPLÄTZEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.77
7.3.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI CAMPINGPLÄTZEN	S.77
7.3.2. NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI CAMPINGPLÄTZEN	S.80
7.3.2.1. Die Campingplatzimmobilie - bauliche und baurechtliche Aspekte	S.81
7.3.2.2. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte	S.81
7.3.2.3. Die persönlichen Motive	S.82
7.3.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI CAMPINGPLÄTZEN	S.83
7.3.4. FOLGEN UND RISIKEN UNGEREGLER NACHFOLGEN UND SCHLIESSUNGEN VON CAMPINGPLÄTZEN	S.83
7.4. DIE NACHFOLGESITUATION BEI DEN FEWO IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.84

7.4.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI FERIEWOHNUNGEN	S.84
7.4.2. NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI FERIEWOHNUNGEN	S.87
7.4.2.1. Die persönlichen Motive	S.88
7.4.2.2. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte	S.88
7.4.2.3. Die FeWo-Immobilie - bauliche und baurechtliche Aspekte	S.88
7.4.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI FERIEWOHNUNGEN	S.89
7.4.4. FOLGEN UND RISIKEN UNGEREGLTER NACHFOLGEN UND SCHLIESSUNGEN VON FERIEWOHNUNGEN	S.89
7.5. DIE NACHFOLGESITUATION BEI DEN JUGENDHERBERGEN	S.90
7.6. BEISPIELE UND ZUTATEN ERFOLGREICHER NACHFOLGEREGELUNGEN UND REVITALISIERUNGEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.90
7.7. FAZIT BEZÜGLICH DER NACHFOLGEREGELUNGEN BEI BEHERBERGUNGSBETRIEBEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.92
8 // ENTWICKLUNGSPOTENZIALE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	S.96
8.1. TOURISMUSSTRATEGIE DER REGION MÜLLERTHAL	S.96
8.2. ENTWICKLUNGSPOTENZIALE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR STEIGERUNG DER BEHERBERGUNGSKAPAZITÄTEN UND ÜBERNACHTUNGEN	S.98
8.2.1. NEUE GESCHÄFTSMODELLE, KONZEPTE UND ORGANISATIONSFORMEN	S.98
8.2.1.1. Trennung von Eigentum und Betrieb	S.98
8.2.1.2. Trennung von Beherbergung und Gastronomie	S.98
8.2.1.3. Vereinfachung der (Gastronomie) Leistungen	S.99
8.2.1.4. Gastronomie cross-selling	S.99
8.2.1.5. Betriebsgrössenoptimierung	S.99
8.2.1.6. Mixed-use Geschäftsmodelle und Leuchtturmprojekte	S.101

8.2.1.7. Thematische Spezialisierung	S.102
8.2.1.8. Anregungen zur Neuausrichtung von Hotelgeschäftsmodellen	S.102
8.2.1.9. Anregung zur Neuausrichtung von Campinggeschäftsmodellen	S.103
8.2.1.10. Anregungen für Ferienwohnungsgeschäftsmodelle	S.104
8.2.2. EINRICHTUNG EINES STAATLICHEN TOURISMUSINFRASTRUKTURFONDS	S.106
8.2.3. AUSBAUPROJEKTE UND NEUE STANDORTE GENEHMIGEN	S.107
8.2.4. HOSPITALITY DEVELOPMENT MANAGEMENT - AKTIVES MANAGEMENT UND STEUERUNG VON UNTERNEHMENSÜBERGABEN, REVITALISIERUNGEN & NEUANSIEDLUNGEN IM BEREICH BEHERBERGUNG	S.108
8.2.5. AKTIVE, STRATEGISCHE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEGEWINNUNG	S.109
8.2.6. BERATUNGS- UND WEITERBILDUNGSANGEBOTE FÖRDERN	S.112
8.2.7. AUSTAUSCH-, KOOPERATIONS- UND NETZWERKFÖRDERUNG	S.112
8.2.8. REGIONALE PROJEKTE	S.113
8.2.9. FINANZ- UND FISKALPOLITISCHE IMPULSE UND BÜROKRATIEABBAU	S.114

9 // SCHLUSSFOLGERUNGEN **S.116**

// LITERATURVERZEICHNIS **S.118**

// ABBILDUNGSVERZEICHNIS

KAPITEL 5.2.	TOURISMUSENTWICKLUNG DER LETZTEN 30 JAHRE IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.23-S.38
• Grafik 1:	Anzahl Hotels pro Region 1995-2017	S.23
• Tabelle 1:	Anzahl Hotels pro Region 1995-2017	S.23
• Grafik 2:	Anzahl Beherbergungsbetriebe GH Luxemburg 1971-2017	S.24
• Tabelle 2:	Anzahl Beherbergungsbetriebe GH Luxemburg 1971-2017	S.24
• Grafik 3:	Anzahl Hotelzimmer pro Region 1995-2017	S.25
• Tabelle 3:	Anzahl Hotelzimmer pro Region 1995-2017	S.25
• Grafik 4:	Ø Anzahl Hotelzimmer pro Region 1995-2017	S.26
• Tabelle 4:	Ø Anzahl Hotelzimmer pro Region 1995-2017	S.26
• Grafik 5:	Anzahl Campingplätze pro Region 2012-2017	S.27
• Tabelle 5:	Anzahl Campingplätze pro Region 2012-2017	S.27
• Grafik 6:	Bettenkapazitäten auf Campingplätze pro Region 2012-2017	S.28
• Tabelle 6:	Bettenkapazitäten auf Campingplätze pro Region 2012-2017	S.28
• Grafik 7:	Übernachtungen pro Region, alle Beherbergungskat. 1980-2010	S.29
• Tabelle 7:	Übernachtungen pro Region, alle Beherbergungskat. 1980-2010	S.29
• Grafik 8:	Übernachtungen pro Region, alle Beherbergungskat. 2011-2016	S.30
• Tabelle 8:	Übernachtungen pro Region, alle Beherbergungskat. 2011-2016	S.30
• Grafik 9.1.:	Hotelübernachtungen pro Region 1996-2016	S.31
• Grafik 9.2.:	Hotelübernachtungen pro Region 1996-2016 (ohne Lux.Stadt)	S.32
• Tabelle 9:	Hotelübernachtungen pro Region 1996-2016	S.32
• Grafik 10:	Campingübernachtungen pro Region 1996-2016	S.33
• Tabelle 10:	Campingübernachtungen pro Region 1996-2016	S.33
• Grafik 11:	Übernachtungen in Jugendherbergen und Ferienwohnungen pro Region 1996-2016	S.34
• Tabelle 11:	Übernachtungen in Jugendherbergen und Ferienwohnungen pro Region 1996-2016	S.34
• Grafik 12.1.:	Übernachtungen pro Kategorie Region Müllerthal 1996-2016	S.35
• Grafik 12.2.:	Übernachtungen pro Kategorie Region Müllerthal 1996-2016	S.36
• Tabelle 12:	Übernachtungen pro Kategorie Region Müllerthal 1996-2016	S.36
• Grafik 13:	Übernachtungen 2016 pro Kategorie Region Müllerthal	S.37
• Grafik 14:	Übernachtungen 2016 pro Kategorie Region Ardennen	S.37
• Grafik 15:	Übernachtungen 2016 pro Kategorie ganzes Land	S.38
KAPITEL 6.1.	ENTWICKLUNG DER HOTELKAPAZITÄTEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.42-46
• Tabelle 13:	Projektierte Entwicklung der Hotelkapazitäten in der Region Müllerthal	S.43
• Grafik 16:	Projektion der Hotelzimmerkapazitäten 2018-2033	S.44
• Grafik 17:	Projektierte Entwicklung der Anzahl Hotels 2018-2033	S.45
• Grafik 18:	Projektierte Entwicklung der Hotelzimmerkapazitäten 2018-2033	S.45
• Grafik 19:	Ausbaupotenzial regionale Hotelzimmer	S.46
• Grafik 20:	Ausbaupotenzial regionale Hotelzimmer (Genehmigungsstand)	S.46
KAPITEL 6.2.	ENTWICKLUNG DER CAMPINGPLATZKAPAZITÄTEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.47-51
• Tabelle 14:	Projektierte Entwicklung der Campingplatzkapazitäten in der Region Müllerthal	S.48
• Grafik 21:	Projektion der Campingstellplatzkapazitäten 2018-2033	S.49
• Grafik 22:	Projektierte Entwicklung der Anzahl Campingplätze 2018-2033	S.50
• Grafik 23:	Projektierte Entwicklung der Campingstellplatzkapazitäten 2018-2033	S.50

• Grafik 24:	Ausbaupotenzial regionale Campingstellplätze	S.51
• Grafik 25:	Ausbaupotenzial regionale Campingstellplätze (Genehmigungsst.)	S.51
KAPITEL 6.3.	ENTWICKLUNG DER FEWO-KAPAZITÄTEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.52-55
• Tabelle 15:	Projektierte Entwicklung der FeWo-Kapazitäten in der Region Müllerthal	S.53
• Grafik 26:	Projektion der FeWo-Zimmerkapazitäten 2018-2033	S.54
• Grafik 27:	Projektierte Entwicklung der Anzahl FeWo-Anbieter 2018-2033	S.54
• Grafik 28:	Projektierte Entwicklung der FeWo-Zimmerkapazitäten 2018-2033	S.55
KAPITEL 6.4.	ENTWICKLUNG DER KAPAZITÄTEN BEI DEN JUGENDHERBERGEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.56
• Grafik 29:	Projektierte Entwicklung der Zimmerkapazitäten bei den Jugendherbergen 2018-2033	S.56
KAPITEL 6.5.	FAZIT & AUSBLICK	S.57-60
• Grafik 30:	Entwicklung Anzahl Beherbergungsbetriebe in der Region Müllerthal 2017, 2018, 2033 (realistic-case Szenario)	S.57
• Grafik 31:	Entwicklung der Bettenkapazitäten in der Region Müllerthal 2017, 2018, 2033 (realistic-case Szenario)	S.58
• Grafik 32:	Entwicklung der Arbeitsplätze in der Beherbergung in der Region Müllerthal 2017, 2018, 2033 (realistic-case Szenario)	S.59
• Grafik 33:	Übernachtungen, Kapazitäten und Arbeitsplätze 2017 pro Kategorie in der Region Müllerthal	S.59
KAPITEL 6.6.	POTENZIELLER WERTSCHÖPFUNGSVERLUST IN DER REGION MÜLLERTHAL AUSGEHEND VOM REALISTIC-CASE SZENARIO	S.60-62
• Tabelle 16:	Berechnungsschritte der Einkommenswirkung	S.60
• Tabelle 17:	Wertschöpfungsberechnung Region Müllerthal 2017	S.61
• Tabelle 18:	Wertschöpfungsberechnung Region Müllerthal 2033	S.62
• Grafik 34:	Potenzieller regionaler Wertschöpfungsverlust 2017-2033	S.62
KAPITEL 7.1.3.	PREISNIVEAU UND RENTABILITÄT	S.65-67
• Grafik 35:	Rentabilitätsentwicklung des Gastgewerbes im internationalen Vergleich	S.66
• Grafik 36:	Entwicklung des Personalkostenanteil im Gastgewerbe im internationalen Vergleich	S.66
KAPITEL 7.2.1.	NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI HOTELS IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.68-71
• Grafik 37:	Dringlichkeit der Nachfolgeregelung bei Hotels (2017)	S.68
• Grafik 38:	Nachfolgeregelung ≤ 3 Jahre bei Hotels (2017)	S.68
• Grafik 39:	Optionen der Nachfolgeregelung bei Hotels	S.69
• Grafik 40:	Investitionen der letzten 10 Jahre bei Hotels (2017)	S.69
• Grafik 41:	Zukünftige Investitionen bei Hotels (2017)	S.70
• Grafik 42:	Zugang zu Finanzierung	S.70
KAPITEL 7.2.2.	NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI HOTELS IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.71-75
• Grafik 43:	Nachfolgerelevante Themen bei Hotels Region Müllerthal	S.71

KAPITEL 7.2.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI HOTELS IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.75
• Grafik 44: Allgemein relevante Themen bei Hotels Region Müllerthal	S.75
KAPITEL 7.3.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI CAMPINGPLÄTZEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.77-79
• Grafik 45: Dringlichkeit der Nachfolgeregelung bei Campingplätzen (2017)	S.77
• Grafik 46: Nachfolgeregelung ≤ 3 Jahre bei Campingplätzen (2017)	S.77
• Grafik 47: Optionen der Nachfolgeregelung bei Campingplätzen	S.78
• Grafik 48: Investitionen der letzten 10 Jahre bei Campingplätzen (2017)	S.78
• Grafik 49: Zukünftige Investitionen bei Campingplätzen (2017)	S.79
• Grafik 50: Zugang zu Finanzierung	S.79
KAPITEL 7.3.2. NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI CAMPINGPLÄTZEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.80-82
• Grafik 51: Nachfolgerelevante Themen bei Campingplätzen Region Müllerthal	S.80
KAPITEL 7.3.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI CAMPINGPLÄTZEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.83
• Grafik 52: Allgemein relevante Themen bei Campingplätzen Region Müllerthal	S.83
KAPITEL 7.4.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI FEWO IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.84-86
• Grafik 53: Dringlichkeit der Nachfolgeregelung bei FeWo (2017)	S.84
• Grafik 54: Nachfolgeregelung ≤ 3 Jahre bei FeWo (2017)	S.84
• Grafik 55: Optionen der Nachfolgeregelung bei FeWo	S.85
• Grafik 56: Investitionen der letzten 10 Jahre bei FeWo (2017)	S.85
• Grafik 57: Zukünftige Investitionen bei FeWo (2017)	S.86
• Grafik 58: Zugang zu Finanzierung	S.86
KAPITEL 7.4.2. NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI FEWO IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.87-88
• Grafik 59: Nachfolgerelevante Themen bei FeWo Region Müllerthal	S.87
KAPITEL 7.4.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI FEWO IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.89
• Grafik 60: Allgemein relevante Themen bei FeWo Region Müllerthal	S.89
KAPITEL 7.7. FAZIT BEZÜGLICH DER NACHFOLGEREGELUNG BEI BEHERBERGUNGSBETRIEBEN IN DER REGION MÜLLERTHAL	S.92-94
• Grafik 61: Allgemein relevante Themen bei Hotels, Campingplätzen und FeWo Region Müllerthal	S.93
KAPITEL 8.2.1.5. BETRIEBSGRÖSSENOPTIMIERUNG	S.99-101
• Abb 62: Grätzlhotel, Wien – www.graetzlhotel.com	S.101
• Abb 63: Kuckucksnester, Hochschwarzwald – www.kuckucksnester.de	S.101
KAPITEL 8.2.1.8. ANREGUNGEN ZUR NEUAUSRICHTUNG VON HOTELGESCHÄFTSMODELLEN	S.102-103
• Abb 64: Zoku Hotel, Amsterdam – www.livezoku.com	S.102
• Abb 65: Hotel 25hours Langstrasse, Zürich – www.25hours-hotels.com	S.102

KAPITEL 8.2.1.9. ANREGUNGEN ZUR NEUAUSRICHTUNG VON CAMPINGGESCHÄFTSMODELLEN	S.103-104
• Abb 66: Camping Baldarin – www.camp-baldarin.com	S.103
• Abb.67: Wickelhouse – www.wikkelhouse.com	S.103
• Abb.68: Valdes Island Shack, Brit. Columbia – www.hinterlanddesign.com	S.104
• Abb.69: Whitetail Woods camper cabins, Dakota – www.inhabitat.com	S.104
KAPITEL 8.2.1.10. ANREGUNGEN FÜR FEWO-GESCHÄFTSMODELLE	S.104-105
• Abb 70: Kapelle Hersberg – www.commonswikimedia.org	S.105
• Abb.71: Kapelle Beaufort – Foto Paul Visser	S.105
• Abb.72: Kapelle Colbette – www.commonswikimedia.org	S.105
• Abb.73: Alter Wasserturm Altrier – www.industrie.lu	S.105
• Abb.74: Alter Schuppen Eppeldorf – Foto Paul Visser	S.105
• Abb.75: Waldhütte, Consdorf Mühle – Foto Paul Visser	S.105
KAPITEL 8.2.3. AUSBAUPROJEKTE UND NEUE STANDORTE GENEHMIGEN	S.107-108
• Abb 76: Cabanes des grands cepages, Sorgues/Frankreich – www.cabanesdesgrandscepages.com	S.107
• Abb.77: Hotelprojekt Revugia, Schwarzwald/Deutschland – www.lichtecht.de , www.tidevand.com	S.107
• Abb.78: Treehotel, Harads/ Schweden (Lapland) – www.treehotel.se	S.107
• Abb.79: Baumhauslodge, Krems/Österreich – www.baumhaus-lodge.at	S.107
• Abb.80: Cabanes de Rensiwez, Houffalize/Belgien – www.lescabanesderensiwez.be	S.107
• Abb.81: Skapet Mountain Lodge, Stavanger/Norwegen, www.kokoarchitects.eu	S.107
KAPITEL 8.2.5. AKTIVE, STRATEGISCHE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEGEWINNUNG	S.109-112
• Abb 82: Personalwerbung von Ibis Hotels/Accor Hotels – http://www.horecawallonie.be/horeca/fr/12205-petites-annonces.html	S.111

Danksagung:

Vorwort:

1 // EINLEITUNG

Trotz einer Reihe von Wirtschafts-, Finanz-, Flüchtlings- und Sicherheitskrisen ist der Tourismus ein robuster und verlässlicher **Wirtschaftsfaktor und Wachstumsmarkt** in Europa, mit einem Gesamtbeitrag in 2016 von rund 1.500 Milliarden € (direkte, indirekte und induzierte Wertschöpfung), was 10,2% des EU-Bruttoinlandsproduktes ausmacht. Die jährliche Steigerungsrate liegt zwischen 2,3% - 2,9%. In der EU sind etwa 11,4 Millionen Menschen direkt im Tourismus beschäftigt (5% des Arbeitsmarktes), insgesamt werden rund 26,6 Millionen Arbeitsplätze in der EU (11,6% des Arbeitsmarktes) direkt oder indirekt vom Tourismus unterstützt.¹

In Luxemburg trägt der Tourismus in 2016 insgesamt rund 2,7 Milliarden € (5,1%) zum BIP bei (direkte, indirekte und induzierte Effekte), mit rund 6.000 direkten Arbeitsplätzen (2,4%), bzw. rund 18.500 Arbeitsplätzen (7,3%) insgesamt.²

Diese durchaus positiv wirkenden Zahlen und Zuwächse sowie die Ankündigungen von stets neuen Rekordzahlen der jährlichen Übernachtungen in Luxemburg³ sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich der Tourismus in der Fläche sehr unterschiedlich entwickelt und es nicht überall nur Gewinner gibt. Jenseits der unterschiedlichen Tourismusedwicklung in den jeweiligen EU-Ländern manifestieren sich vor allem gewaltige Unterschiede zwischen den Metropolen und den ländlichen Regionen.

Während vor allem die Metropolregionen (Ballungsräume rund um wirtschaftsstarke Städte) sowie die maritimen und alpinen Urlaubsorte in Europa zunehmend mit Konzentrations- und Überlastungssymptomen im Tourismus konfrontiert sind,⁴ werden im ländlichen Raum

verstärkt Leerstände (im touristisch relevanten Angebot) auffällig: Kneipen, Restaurants, Hotels, Geschäfte, Freizeitinfrastrukturen schließen und bleiben geschlossen. Anders gesagt: Dem Boom auf die Städte und auf die Tourismushochburgen steht auf dem Land vielerorts eine Verödung der Versorgungsstrukturen gegenüber. Die Anfänge des Strukturwandels sind in den 1990er Jahre, u.a. im Aufkommen der Globalisierung und des Internets, die mittelfristig derart tiefgreifende, strukturelle Umbrüche in das touristische Angebot und Nachfrageverhalten gebracht haben, an denen sich die oft inhabergeführten KMU-Betriebe im ländlichen Raum selten anzupassen wussten.

So auch in Luxemburg: Während sich die Hauptstadt Luxemburg dank ihrer Wirtschaftsdynamik, ihres wachsenden Tourismusangebotes (Unterkünfte, Restaurants, Sehenswürdigkeiten, Geschäfte, Flughafen, Verkehrsanbindung etc.) und ihrer professionellen Vermarktungsstrukturen eines wachsenden, international geprägten Geschäfts-, Kongress- und Städtetourismus erfreuen konnte, ist der in den ländlichen Gebieten dominante Freizeit- und Erholungstourismus stark unter Druck geraten. Seit den frühen 1990er Jahren haben die beiden größten ländlichen Urlaubsregionen Ardennen und Müllerthal einen erheblichen Schwund ihrer touristischen Übernachtungen und Beherbergungskapazitäten erlebt. Ende 2007 wurden deshalb die ersten ORTs (office régional du tourisme) Ardennen und Müllerthal - Petite Suisse Luxembourgeoise (MPSL) gegründet, um auch die ländlichen Regionen mit permanentem und professionellem Destinationsmanagement zu betreuen und zu entwickeln.

¹ Vgl World Travel & Tourism Council, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2017/europeanunionlcu2017.pdf>, Zugriff am 19.2.2018

² Vgl World Travel & Tourism Council, <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/luxembourg2017.pdf>, Zugriff am 19.2.2018.

An dieser Stelle sollte auch bemerkt werden, daß der Anteil des Tourismus an der nationalen Wertschöpfung und am nationalen Arbeitsmarkt in Luxemburg im Verhältnis tendenziell rückläufig ist, da beide Parameter eher stagnieren, während andere Branchen in der nationalen Volkswirtschaft weiter wachsen und an Bedeutung gewinnen.

³ Vgl <http://www.luxembourg.public.lu/de/actualites/2018/01/16-tourisme2022/index.html>, Zugriff am 19.2.18

⁴ Das sogenannte „Overcrowding“ oder „Overtourism“, vgl <http://www.spiegel.de/reise/europa/suedeuropa-protestwelle-gegen-touristen-a-1162956.html>, oder <http://orf.at/stories/2402621/2402626/>, Zugriff am 19.2.2018

In der Region Müllerthal wurden seither durch konsequente Produktentwicklung und Marketing u.a. der Mullerthal Trail als regionaler Leitwanderweg und Kernprodukt entwickelt, welches die Region glaubwürdig und ausdrucksstark zur Wanderregion profiliert hat. Trotz des verbesserten Auslandsmarketing durch das ONT/ LfT (nationale Tourismusmarketingagentur), trotz der Professionalisierung des regionalen Destinationsmanagements, trotz des mehrfach zertifizierten und erfolgreich vermarkteten Leitwanderweges sowie der seit 2010 ansehnlichen Übernachtungszuwächsen, hat sich die Anzahl der Beherbergungsbetriebe in der Region Müllerthal jedoch weiter ungebremst verringert, vor allem im Hotelbereich.

Laut Statec hat die Region Müllerthal in den 20 Jahren zwischen 1995 und 2015 etwa 45% seiner Beherbergungsbetriebe sowie über 50% seiner Zimmerkapazitäten verloren.⁵ Aktuell sind in der Region bereits einige Übernachtungsbetriebe (teils langfristig) geschlossen und leerstehend, offiziell zur Veräußerung preisgegeben, wettbewerbsschwach oder altersbedingt sanierungs- und nachfolgebefürftig. Neben dem Verlust der Übernachtungskapazitäten und der touristischen Attraktivität und Wertschöpfung trägt vielerorts dieser Leerstand zur Verödung

und zum „*downtrading*“ des Ortsbildes bei („Schandflecken“). Diese Abwärtsspirale droht sich weiter zu verschärfen, falls nachfolgereife Inhaber und Betreiber touristischer Übernachtungsbetriebe in der Region ihre Nachfolge nicht rechtzeitig oder nicht nachhaltig sichern.

Im Herbst 2016 wurde die Aufmerksamkeit hinsichtlich dieser bestehenden Problematik verschärft und medial aufgegriffen, als ein regionaler Hotelier mittleren Alters die Schließung seines Traditionsbetriebes ankündigte. Jenseits der Polemik belegt dieses Fallbeispiel jedoch, dass Nachfolgeregelung und Betriebsaufgabe im Tourismus nicht nur altersbedingte Ursachen haben.

Die Beobachtungen dieser Tendenzen in der Region haben einen Klärungsbedarf über die zukünftige Entwicklung des Übernachtungsangebotes sowie über die Nachfolgeproblematik in der regionalen Beherbergungsbranche hervorgerufen. Zudem stellt sich die Frage, welche Entwicklungspotenziale es im regionalen Übernachtungsangebot gibt und vor allem, welches Übernachtungsangebot für die strategische Ausrichtung als Wanderregion zuträglich sein kann.

⁵ Vgl www.statec.lu, siehe Detail im Kapitel 5.2.

2 // UNTERSUCHUNGS- GEGENSTAND UND PROBLEMSTELLUNG

Die vorliegende Studie wurde daher initiiert, um Informationen zu sammeln:

- über die mittelfristig verfügbaren Übernachtungskapazitäten in der Region,
- über die Nachfolgereife und –bereitschaft sowie über die Zukunftsfähigkeit der regionalen Beherbergungsbetriebe,
- über die wahren und umfassenden Ursachen des Betriebesterbens in den jeweiligen Kategorien der Branche,
- über die latenten Entwicklungspotenziale im regionalen Übernachtungsangebot.

Untersuchungsgegenstand sind in erster Linie sämtliche touristischen Beherbergungsbetriebe im Zuständigkeitsgebiet des ORT MPSL und der LEADER Region Mëllerdall:

- **38 Hotels und Gasthöfe** (auberges)
- **27 Campingplätze**
- **27 Anbieter von Ferienwohnungen** (B&Bs, gîtes, chambre d'hôtes)
- **1 Anbieter von Jugendherbergen** (mit 3 Niederlassungen in Echternach, Larochette, Beaufort)

Das **Untersuchungsgebiet**, in dem die befragten Anbieter ansässig sind, stellt sich zusammen aus allen im ORT MPSL und LEADER Region Mëllerdall aktiv beteiligten 12 bzw. 14* Gemeinden:

- **Beaufort**
- **Bech**
- **Berdorf**
- **Consdorf**
- **Echternach**
- **Fischbach**
- **Heffingen**
- **Larochette**
- **Nommern**

- **Rosport - Mompach**
- **Vallée de l'Ernz**
- **Waldbillig**
- **Junglinster ***
- **Reisdorf ***

Die Gemeinden sind nicht nur Gebiet, sondern ebenfalls Gegenstand der Untersuchung und wurden einzeln auf ihre Angebote und Potenziale hin analysiert und befragt.

* Die Gemeinden **Junglinster** und **Reisdorf** sind zwar aktive Mitglieder im Tourismusverband ORT MPSL, jedoch nicht in der LAG LEADER Region Mëllerdall vertreten. Dennoch wurden die beiden Gemeinden sowie die meisten Anbieter auf ihrem Gebiet in der Untersuchung befragt und berücksichtigt. Diese Arbeit wurde allerdings nicht durch die LAG LEADER Region Mëllerdall kofinanziert.

Die Leitfrage:

„Wohin steuert die Region Müllerthal mittelfristig mit ihrem Übernachtungsangebot?“

umfasst die 3 Kernfragen nach der/den:

1. Kapazitätsentwicklung im touristischen Übernachtungsangebot
2. Nachfolgeproblematik und Wettbewerbsfähigkeit bei regionalen Beherbergungsbetrieben
3. Entwicklungspotenziale in Bereich der regionalen Beherbergung

und versucht die Entwicklung der touristischen Bettenkapazität nach **Anzahl, Kategorie und Ausprägung** innerhalb der nächsten 10-15 Jahren in der Region Müllerthal zu ermitteln.

Die Leitfrage lässt sich in folgende Teilbereiche oder Teilfragen abstimmen:

- a) Wieviele regionale Beherbergungsbetriebe sind innerhalb der nächsten 10 Jahre mit der Nachfolgeregelung konfrontiert? Wie sind die Unternehmen darauf vorbereitet? Sind die Unternehmen grundsätzlich nachfolgewürdig, wettbewerbs- und zukunftsfähig im Tourismus? Wieviele Bettenkapazitäten drohen zu verschwinden, wieviele bleiben erhalten?
- b) Aus welchen Gründen scheitern viele Nachfolgeregelungen bei Beherbergungsbetrieben, bzw.. gehen touristische Bettenkapazitäten in der Region verloren? Welche (Gegen-) Maßnahmen und (Rahmen-)Bedingungen sind notwendig für eine erfolgreiche Nachfolgeregelungen und für den Erhalt der touristischen Bettenkapazitäten?
- c) Was (ist) passiert mit den Brachen und Leerständen? Welche touristisch verwertbaren Entwicklungspotenziale bieten diese Flächen und Immobilien heute? Welche anderen, entwicklungsfähigen Flächen und Immobilien für eine zukünftige touristische Verwertung gibt es in der Region? Welche marktkonformen Kapazitäten könnten gegebenenfalls geschaffen werden? Welche Hemmnisse behindern derartige Entwicklungen derzeit?
- d) Welches Unterkunftsangebot braucht die Region zukünftig aus Sicht der regionalen Tourismusstrategie? Welche Anzahl, Auswahl und Ausprägung der Unterkünfte sind diesbezüglich zielführend um eine nachhaltig tragbare Nachfrage zu generieren und eine regionale Wertschöpfung zu sichern?
- e) Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die touristischen Bettenkapazitäten in der Region nachhaltig zu erhalten, bzw. quantitativ und qualitativ zu steigern?

Einerseits zielen diese Teilfragen auf eine **Bestandsaufnahme und Analyse:**

1. der Anzahl und Zustand nachfolgebedürftiger Beherbergungsbetriebe in der Region, sowie deren Bettenkapazität und Zukunftsfähigkeit,
2. der Nachfolgebereitschaft in der Region, sowie der androhende, mittelfristige Betten-, Wertschöpfungs- und Arbeitsplätzeverlust,

3. der Ursachen von gescheiterten Nachfolgen und die daraus resultierenden Konsequenzen für Flächen, Immobilien und Bettenkapazitäten,
4. des Hilfe- und Beratungsbedarfes bei regionalen Anbietern bezüglich Nachfolgeregelung, Finanzen, Neukonzeption,
5. der vorhandenen Flächen- und Immobilienpotenziale in der Region für die Entwicklung von zukünftigen touristischen Bettenkapazitäten.

Andererseits richten sich die Teilfragen an die **zukünftige Entwicklungspotenziale des touristischen Unterkunftsangebotes in der Region:**

6. Ermittlung von Maßnahmen und Strategien zur besseren Bestandspflege, Nachfolgebereitschaft und „Verjüngung“ bei Beherbergungsbetrieben in der Region, Bewusstseinsentwicklung für die Problematik bei öffentlichen und privaten Akteuren.
7. Ermittlung von Massnahmen und Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und der Investitionsbereitschaft in der Region.
8. Strategische Angebots- bzw.. Produktentwicklung im Bereich regionales Unterkunftsangebot, z.b. Thema „Übernachten im Müllerthal 2025“.
9. Prüfung der Entwicklungsfähigkeit der jeweiligen Standorte, Ermittlung von umsetzbaren und strategisch sinnvollen Umwidmungs- und Revitalisierungskonzepten sowie der jeweiligen Ausbaupotenziale.
10. Ermittlung von Maßnahmen und Strategien zur Objektvermittlung und zur aktiven Ansiedlung von touristischen Unternehmen und Investoren.

Die Studie hat den Anspruch, einen Überblick über die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der gesamten regionalen Übernachtungsbetriebe zu bieten und entsprechende Einschätzungen und Szenarien für die zukünftigen Entwicklung darzulegen. Sie ist jedoch nicht mit einer profunden, betriebswirtschaftlichen Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit einzelner Betriebe zu verwechseln.

3 // ZIELE UND PROJEKTPARTNER

Die vorliegende Studie soll folgende Erkenntnisse liefern:

- 1. Darstellung der mittelfristigen Entwicklung der touristischen Bettenkapazitäten** in der Region Müllerthal (10-15 Jahren): Anzahl, Kategorie und Ausprägung
- 2. Erfassung der Nachfolgeproblematik** bei Beherbergungsbetrieben in der Region Müllerthal:
 - a. Ermittlung der Anzahl nachfolgereifer⁶ und nachfolge(un)würdiger⁷ Beherbergungsunternehmen in der Region sowie deren Nachfolgebereitschaft und Zukunftsfähigkeit
 - b. Ermittlung der Ursachen von gescheiterten Nachfolgeregelungen und seiner Konsequenzen
 - c. Ermittlung des drohenden Verlust von Bettenkapazitäten, Arbeitsplätzen und regionaler Wertschöpfung
 - d. Ermittlung von Maßnahmen und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Nachfolgeregelungen und Betriebsübernahmen, sowie für die Förderung der Investitionsbereitschaft und der Wettbewerbsfähigkeit
 - e. Bewusstseinsbildung für die Nachfolgeregelungsproblematik – öffentlich und privat
- 3. Ermittlung von Maßnahmen und Strategien:**
 - a. zum Erhalt und zur Modernisierung bestehender Übernachtungskapazitäten, zur Revitalisierung

von Brachen und Leerständen sowie zur Schaffung neuer Übernachtungskapazitäten

- b. zur Objektvermittlung, bzw. der aktiven Ansiedlung von touristischen Unternehmen und Investoren, sowie der Förderung von Investitionen
- c. zum sinnvollen und vorteilhaften Umgang mit ausscheidenden Beherbergungsbetrieben, Immobilien und Flächen.
- 4. Ermittlung von regionalen Flächen und Immobilien mit Entwicklungspotenzial zur Schaffung neuer touristischer Bettenkapazitäten** sowie der diesbezüglichen Entwicklungshemmnisse.
- 5. Anregungen und Handlungsempfehlungen** für die Entwicklung eines attraktiven zeitgemäßen und wettbewerbsfähigen Übernachtungsangebotes, das der strategischen Ausrichtung als Wanderregion entspricht.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen die anstehenden Entwicklungen im regionalen Beherbergungsangebot antizipieren sowie die Ursachen des kontinuierlichen Betriebssterbens in diesem Wirtschaftszweig ergründen, um entsprechende Lösungsansätze zu erarbeiten.

Ziel der Studie ist es, ein allgemein besseres Verständnis der Probleme, Schwächen und Zwänge im Beherbergungswesen der Region Müllerthal zu schaffen (auch als Fallbeispiel für andere ländliche Regionen) um somit den Akteuren und Entscheidungsträgern auf privater, kommunaler, regionaler und nationaler

⁶ Als nachfolgereif werden jene Unternehmen bezeichnet, in denen der Eigentümer oder Betreiber aus persönlichen, gesundheitlichen oder altersbedingten Gründen die Leitung seines Unternehmens innerhalb der kommenden 5 Jahre abgeben möchte, und die damit verbundene Nachfolge vorbereitet und einleitet.

⁷ Als nachfolgewürdig werden jene Unternehmen bezeichnet, die aufgrund ihrer ökonomischen Attraktivität, Potenzial und Wettbewerbsfähigkeit auch tatsächlich Erfolgsaussichten auf eine qualifizierte Nachfolge haben. Als nachfolgeunwürdig sind jene Unternehmen zu kennzeichnen, wo aufgrund mangelnder Ertragskraft und Ertragspotenzial die Weiterführung des Unternehmens unattraktiv, bzw. eine Nachfolge unter gegebenen Bedingungen unwahrscheinlich ist.

Ebene der Tourismuswirtschaft eine bessere Entscheidungsgrundlage zu bieten:

- für zukünftige Strategieentwicklung, Investitionen und Ressourceneinsatz
- für die Nachfolgeregelung in den Unternehmen
- für das Flächen- und Immobilienmanagement, privat und öffentlich
- für Ausrichtung von Incentives und der Subventionspolitik

Oberziele der Studie sind:

- die **Umkehr der Abwärtsspirale im Beherbergungsangebot** der Region Müllerthal,
- die **Entwicklung neuer, attraktiver, zeitgemässer und wettbewerbsfähiger Übernachtungsangebote** in der Region,
- die deutliche **Steigerung der touristischen Attraktivität, Übernachtungen und Wertschöpfung** in der Region Müllerthal.

Es ist ausdrücklich **nicht** Ziel dieser Studie, Akteuren, Organisationen oder Institutionen eine Schuld zuzuweisen, die Umstände zu beschönigen oder Partei zu ergreifen. Die Studie soll eine neutrale und unverfälschte Bestandsaufnahme der Sachlage und Umstände sowie einen konstruktiven Beitrag zur Lösung der Problematik liefern.

Die **Projektpartner** sind :

- **Projektträger:** ORT MPSL / Vertreterin der 14 Gemeinden
- **Projektfinanzierung LAG:** LEADER Region Müllerthal
- **Projektpartner:**
 - 14 Gemeinden (aktiv beteiligt an ORT MPSL und LEADER Region Müllerthal)
Beaufort, Bech, Berdorf, Consdorf, Echternach, Fischbach, Heffingen, Junglinster, Larochette, Nommern, Reisdorf, Rosport-Mompach, Vallée de l'Ernz und Waldbillig
 - Berufsverband Horesca
 - Berufsverband Camprilux
 - Berufsverband APTR
 - Ministère de l'Economie – DG Tourisme
 - Ministère de l'Economie – DG PME

4 // METHODIK

Neben einer umfassenden und themenrelevanten Vorbereitung, Recherche und Auswertung statistischer Daten basiert die Studie im Wesentlichen auf der **Durchführung einer qualifizierten Umfrage mittels strukturierter Fragebogen und qualitativer Befragungen** von regionalen Beherbergungsanbietern in allen Kategorien, von Berufsverbänden, verschiedenen Experten und regionalen Gemeinden.

Im Zeitraum zwischen Oktober 2017 und Mai 2018 wurden insgesamt **92 Interviews** geführt, wobei 71 Interviews als Ortstermingespräche und weitere 21 Interviews als Telefongespräche wahrgenommen wurden.

Die Gesprächspartner teilen sich folgendermaßen auf:

- **14 Gemeinden**
(hauptsächlich Bürgermeister und Schöffenräte)
- **26 Hoteliers**
(von 38 Hotels insgesamt)
- **18 Campingplatzbetreiber**
(von 27 Campingplätzen insgesamt)
- **21 Ferienwohnungsbetreiber**
(von 27 Anbietern insgesamt)
- **1 Anbieter der Jugendherbergen**
- **4 Berufsverbände**
- **9 Experten**
(ex-Hoteliers, ex-Verbandsfunktionäre, Beamte)

Sämtliche Beherbergungsanbieter der Region wurden im Rahmen der Studie kontaktiert und um Teilnahme gebeten. Während einige Anbieter die Teilnahme aus unterschiedlichen Gründen verweigerten, waren andere über den Winter nicht erreichbar, der Betrieb bereits permanent geschlossen und/oder der Besitzer nicht auffindbar.

Die gesamte Interviewliste mit Angaben über Zeit, Ort und Gesprächspartner, sowie einer blanko Version der Fragebögen befindet sich im Anhang A und Anhang B.

Bei der Befragung der Beherbergungsbetriebe stand sowohl die Erfassung der „harten“ Daten, Zahlen und Fakten (quantitative Daten) als auch die freie Aussprache (qualitative Daten) im Mittelpunkt, weshalb eine strikte Einhaltung der Fragebogenstruktur nicht immer als zielführend angesehen wurde. Die Befragung der Anbieter wurde durch Paul Visser, Go Get Consulting, Tourism & Region Development durchgeführt.

Die Befragung der Gemeinden wurden einzeln vor- und aufbereitet, mit einer Aufstellung und Analyse der touristischen Angebote und Potenziale, sowie 5-6 (teils) spezifischen, offenen Fragen. Die Befragung der Gemeinden wurde durch Paul Visser durchgeführt, meist in Begleitung von entweder Anette Peiter (LAG LEADER Region Müllerthal) oder Sandra Bertholet (Office Régional du Tourisme Mullerthal – Petite Suisse Luxembourgeoise).

Die Befragung der Experten und Berufsverbänden erfolgte durch Paul Visser anhand von themenspezifischen Fragenlisten.

Bei der Auswertung der Interviews konnten die quantitativen Daten vor allem zur Quantifizierung und zu Vergleichszwecken genutzt werden, während die qualitativen Aussagen (Themen, Motivationen und Sichtweisen der jeweiligen Gesprächspartner) zu jeweiligen Themenbündeln zusammengetragen und analysiert werden konnten.

Zur Vorgehensweise sei des Weiteren noch bemerkt, dass vor der Befragung allen Gesprächspartnern äußerste Diskretion garantiert wurde, so dass sensible Informationen und Interna aus Unternehmen, Familien und Gemeinden aus den Gesprächen nur einer sehr eingeschränkten Anzahl Personen zugänglich ist. Daten und Befunde sind deshalb generell abstrahiert und anonymisiert dargestellt.



Flaine luxembourgeoise. Assommoir sur la Peltichère



Petit Rocher luxembourgeois dans l'Ardenne



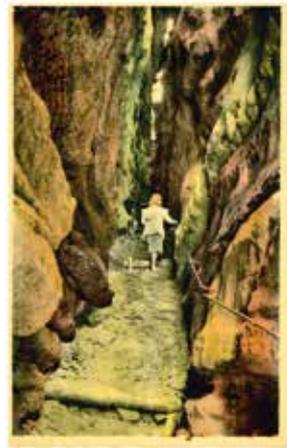
Petit Rocher luxembourgeois dans la forêt de Stavelot



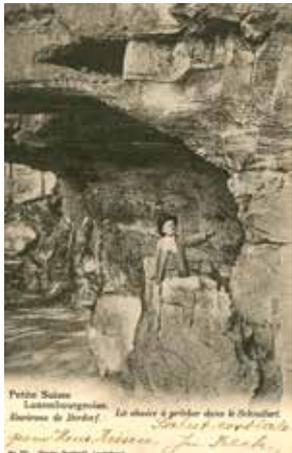
Echternach - Petite Suisse luxembourgeoise. Grotte de Stavelot



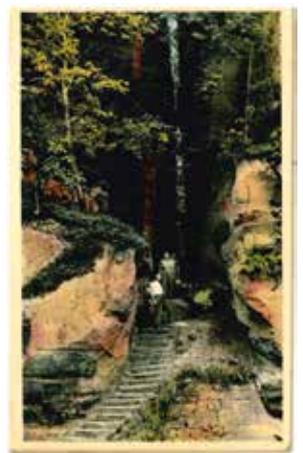
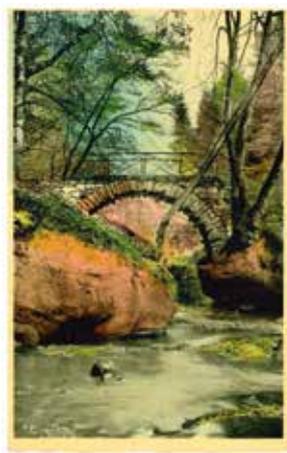
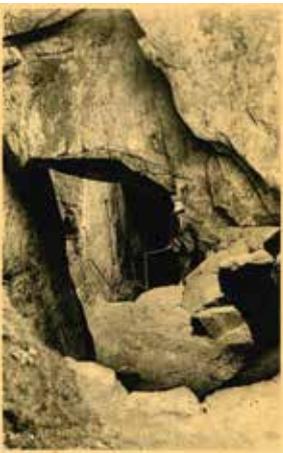
Mont-Dieu de Luxembourg. Carrière de Stavelot - Rocher



Petite Suisse luxembourgeoise. Grotte de Stavelot



Petite Suisse luxembourgeoise. La chaire à prêcher dans la Grotte de Stavelot. Grotte de Stavelot. Petite Suisse luxembourgeoise. Grotte de Stavelot. Grotte de Stavelot.



Petite Suisse luxembourgeoise. Grotte de Stavelot



Petite Suisse luxembourgeoise. Grotte de Stavelot



Petite Suisse luxembourgeoise. Grotte de Stavelot



Petite Suisse luxembourgeoise. Grotte de Stavelot

5 // DER HISTORISCHE KONTEXT - TOURISMUSENTWICKLUNG DER LETZTEN 30 JAHRE IN DER REGION MÜLLERTHAL

5.1. DER HISTORISCHE KONTEXT

Das Unternehmenssterben in den ländlichen Regionen Luxemburgs hat in den Jahren zwischen 1980 und 1990 begonnen, seit 1990 deutlich an Fahrt gewonnen und hält bis heute an, das belegen die statistischen Daten. Die Reduktion der Beherbergungsbetriebe hat zuerst, und am stärksten, im Hotelsektor stattgefunden. Etwas zeitversetzt, sowie weniger abrupt und heftig, betraf es auch die Campingplätze. Hervorzuheben ist, dass weder die Jugendherbergen, noch die Ferienwohnungen in der gleichen Periode nennenswerte und langfristige Verringerungen erfahren haben.⁸ Dass vor allem die gewerblichen Anbieter von den Schließungen betroffen waren, ist u.a. mit den sehr unterschiedlichen und teils rigiden Geschäftsmodellen in Verbindung zu bringen (siehe Kapitel 6 und 7).

Allerdings ist diese Abwärtsentwicklung auch in einem besonderen historischen Kontext einzubetten, in dem es gewaltige Umbrüche in der Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Technik gegeben hat, die sehr stark auf die globale

Tourismuswirtschaft insgesamt eingewirkt haben. Das Umfeld und die Rahmenbedingungen für die touristische Beherbergungsbranche haben sich in den letzten 30 Jahren völlig verändert.

Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, folgt hier ein grober Überblick über die wichtigsten Veränderungstreiber (change drivers) in der Tourismusbranche seit Ende der 1980^{er} Jahre:

Mit dem **Mauerfall 1989** endete der „Kalte Krieg“, und die **Globalisierung** nahm deutlich an Fahrt und Dynamik auf. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, allen voran Produktion, Warenhandel und Personenverkehr wurden zunehmend globaler und mobiler. Befeuert und begleitet wurde die Globalisierung besonders durch das Aufkommen der zivilen Nutzung des **Internet**, aber auch durch die Innovationen und Investitionen im Transportwesen.

In relativ kurzer Zeit konnte das **Internet** seinen Nutzern eine rasant **wachsende Markttransparenz** (Reiseziele, Unterkünfte, Preise etc.) anbieten. Die

⁸ siehe Kapitel 5.2

Unternehmen waren zwar jetzt theoretisch in der Lage einen globalen Markt und Kunden selbst, direkt und unabhängig von anderen Medien zu erreichen, allerdings als nur ein Anbieter unter weltweit Hunderttausenden. Um den Kunden/ Nutzern eine bessere Orientierung im Internet zu bieten, entstanden erst die **Informationsportale** (listings, content platforms) unterschiedlicher Art, dann die **Buchungs-, Bewertungs- und Vergleichsportale**, nicht zuletzt die **sozialen Medien**. Die Reichweite und Macht von digitalen Unternehmen wie Google (1997), Booking (1996), Expedia (1995), Tripadvisor (2000), Facebook (2004), Instagram (2010) und Co. in der heutigen globalen Tourismuswirtschaft stehen außer Frage.

In den Beherbergungsbetrieben ist die **Digitalisierung** inzwischen längst mit stets üppigerem Aufgebot an Hard- und Software eingezogen (responsive Websites, Email, Office Programme, Buchungssoftware und online Marketing, Betriebssysteme und Techniksteuerung, Breitbandanschluss, WLAN, Serverräume, Videoüberwachung, Entertainmenttechnik, online & mobile Check-in etc.), während sich die Entwicklung rasant in Richtung der virtuellen und *augmented* Realität (VR, AR), Internet of things (IoT), künstliche Intelligenz (AI) und Blockchain weitergeht.⁹ Nicht zu vergessen, dass **Smartphones** erst seit knapp 10 Jahren den Digitalmarkt mit dem (vorläufigen) Gesetz des „**mobile first**“ gründlich aufgemischt haben. Die digitale Welt hat überhaupt erst die sogenannte **Sharing Economy**, und somit neue Geschäftsmodelle ermöglicht, die in weniger als 10 Jahren aus AirBnB (2008) das Portal mit dem weltweit größten (Ferien)Wohnungsangebot gemacht hat¹⁰, was in der Beherbergungsbranche zumindest mit einem gewissen Zähneknirschen aufgenommen wird.

Seit den frühen 1970 Jahren in den Vereinigten Staaten durch Southwest Airlines etabliert, wurde Anfang der 1990 Jahre nach Deregulierung des europäischen Luftverkehrs das Geschäftsmodell

der **Billigfluggesellschaften** durch Ryanair und Easyjet in Europa eingeführt, und fand schnell Nachahmer.¹¹ Früher ein Luxus, wurden Flugreisen somit demokratisiert und brachten die Touristen oftmals für den Preis einer Taxifahrt in alle europäischen Metropolen und Ecken des sonnigen Südens. Das Angebot wurde immer größer, sichtbarer, vergleichbarer und auch erreichbarer.

Eine andere relevante Tendenz, u.a. in der Tourismuswirtschaft, ist die anhaltende **Konsolidierung**, d.h. die Konzentration von Marktanteilen durch Fusionen und Akquisitionen in den Händen weniger, marktdominierender Konzerne (Hotels, Luftfahrt, OTAs, Reiseveranstalter etc.). Vor allem die städtische Individualhotellerie sieht sich einer Armada von **Ketten-, Franchise- und Kooperationshotellerie**¹² gegenüber, die maßgeblich Marktangebot und -preise bestimmen. Auch im Campingbereich sind ähnliche Tendenzen zu beobachten.¹³

Auch auf der politischen Ebene ist viel passiert. Die **EU-Erweiterung** wurde sukzessiv vorangetrieben, in den 1980er Jahren erst nach Süden (Griechenland, Spanien, Portugal), dann in den 1990er nach Norden und Osten (Finnland, Schweden, Österreich) und schließlich in den 2000er weiter nach Osten in die ehemaligen kommunistischen Länder (Baltische Staaten, Polen, Tschechien, etc.).¹⁴ Die fortschreitende **EU-Integration** sorgte inzwischen für einen stets harmonisierteren Rechtsrahmen, was das Leben, Arbeiten, Reisen, Einkaufen etc. einfacher im EU-Gebiet machte. Der gemeinsame, immer größer und transparenter werdende **EU-Binnenmarkt** wurde dann krönend mit der **Euro-Einführung** am 1. Januar 1999 mit einer gemeinsamen Währung ausgestattet, was die Vergleichbarkeit der Produkte und Dienstleistungen weiter förderte. Die Währungsumstellung wurde in der Bevölkerung zudem anfänglich als „gefühlte Inflation“ empfunden, weshalb die neue Währung auch bald als „**Teuro**“ bezeichnet wurde.¹⁵ In Luxemburg

⁹ Zur Veranschaulichung der Digitalisierungsentwicklung im Tourismus, siehe <https://www.tourismus-zukunft.de/2018/03/digitalisierung-des-tourismus-infografik-mit-zahlen-fakten/>, Zugriff am 22.2.2018

¹⁰ Aktuell etwa 4,2 Millionen Unterkünfte, vgl. <https://www.airdna.co/>, Zugriff am 22.2.2018

¹¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Billigfluggesellschaft>, Zugriff am 22.2.2018

¹² Filialen- und Markenanbieter mit unterschiedlichen Modellen der Integration

¹³ In Frankreich sind bereits 27% der Stellplatzkapazitäten im Eigentum von Kettenbetrieben. Vgl. L'officiel des terrains de campings, mars 2018, N°1 Hors Série : Chaînes et Groupes HPA, p.10

¹⁴ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Erweiterung_der_Europ%C3%A4ischen_Union#/media/File:Karte_EU-Erweiterungen.png, Zugriff am 22.2.2018

¹⁵ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Teuro>, Zugriff am 28.2.2018

wurde die Euro Einführung generell begrüßt, allerdings führte es auch zum Verlust der gerngesehenen und sogenannten „**Coupon-Belge**“ Hotelgäste, was quasi über Nacht die Anreisemotivation einer konsumfreudigen Zielgruppe der Hotellerie erheblich schwächte.

Mit der **Finanzkrise** (ab 2007) und der darauffolgenden **Eurokrise** (Staatsschulden- und Bankenkrise, ab 2009), fiel die EU in eine wirtschaftliche Rezession, die sich unterschiedlich in den jeweiligen Ländern entfaltete, und die touristische Konjunktur empfindlich lähmte, wiederum vor allem in der Hotellerie (Übernachtungen, Preis- und Rentabilitätsdruck etc.). Diese beiden Krisen führten im Übrigen dazu, dass die **Fiskalflucht** international stark an den Pranger gestellt wurde, und schließlich zur **Aufgabe des Luxemburger Bankgeheimnis** führte, was zusätzlich Gäste- und Umsatzschwund in der Hotellerie brachte.

Auf der Ebene der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen wurde zudem das Gastgewerbe in Luxemburg (und Europa insgesamt) in den letzten 20 Jahren zunehmend mit einer Reihe von **neuen nationalen und internationalen Regulierungen** übersät: striktere Arbeitszeitregulierung, Tabakgesetz, verschärfte Hygienevorschriften (HACCP, Putzpläne, kontaktlose Apparaturen etc.), erhöhte Sicherheitsvorschriften (Brandschutz, Umweltschutz, Schwimmbäder etc.), Allergenkennzeichnung, Barrierefreiheit, sowie erst kürzlich die Datenschutzverordnung und die EU-Pauschalreiserichtlinie. Die Gesamtheit dieser Regulierungen hat auf verschiedenen Ebenen die Flexibilität der Betriebe erheblich eingeschränkt und einen zusätzlichen Konformierungs-, Kosten- und Investitionsdruck sowie einen erheblichen Bürokratieaufwand innerhalb der Branche ausgelöst.

Auch die Gesellschaft hat sich in den vergangenen 30 Jahren stark verändert. Der volkswirtschaftliche Übergang von einer Industriegesellschaft hin zu einer **Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft** löst zunehmend die klassischen Sozialhierarchien auf. Die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt hebt allgemein die Ansprüche an **Bildung und Qualifikation**, gleichzeitig vervielfältigen sich auch die **Karriereopportunitäten**. Die erhöhte Mobilität einer globalisierten Wirtschaft korreliert mit einer höheren sozialen und physischen Mobilität der Personen, auch außerhalb des Rahmen eines EU-Binnenmarktes. Die Tendenz zur **Urbanisierung und Metropolisierung** hängt zunehmend den ländlichen Raum ab, jüngere Generationen mit hohen Karriereansprüchen lösen sich von Ihren Herkunfts-

regionen und Familienstrukturen, und ziehen Richtung jene Städte, wo es Studium, Jobs und *high life* gibt. Das entsprechende Gefälle drückt sich u.a. in sehr unterschiedlichen Immobilienpreisen aus. Auch das alte Monopol der **patriarchalisch geprägten Kernfamilie** löst sich im westlichen Europa stets weiter auf, neue Gesellschaftsmodelle wie Single-Haushalte, alleinerziehende Familien, Patchwork Familien, gleichgeschlechtliche Familien, Seniorenkommunen etc. entstehen. Die gesellschaftliche **Individualisierung** und die **Liberalisierung** erzeugen stets neue (Reise-) Trends, Lebensformen und **Lifestyle-Gruppierungen**, was zu einer immer weiter zersplitternden **Zielgruppensegmentierung** führt. Waren die Gäste Anfang der 1990 Jahre noch relativ klar einer Zielgruppe, Herkunftsland und Unterkunftsform zuzuordnen, so ist der Tourist von heute heterogen, hybrid, multioptional, illoyal, spontan und global mobil. Internettransparenz und Reiseaffinität haben **Qualitätsansprüche und Preissensibilität** der Touristen in jeder Hinsicht steigen lassen, der Kunde ist heute mehr denn je König („empowered customer“), und zwar ein sehr erfahrener und verwöhnter Reisegast.

Kurzum: Die **ehemaligen Bindungen** zu Familie, zu Herkunftsregion oder Wohnort, zu soziokulturellen Gruppen, zu Familienunternehmen, zu Traditionen, zu Urlaubsdestinationen oder „dem-Hotel-wo-wir-seit-20-Jahren-hinfahren“ sind in Auflösung. An deren Stelle treten freie, multioptionale und **netzwerkartige Verbindungen**, die (fast) jederzeit verhandelbar, kündbar und anpassungsfähig sind. Verglichen mit den 1990er Jahren bietet die neue, digitale, globalisierte und entfesselte Welt gewissermaßen ein Übermaß an Auswahl, Optionen und Chancen, gleichzeitig aber auch wenig Orientierung, Halt, Planbarkeit und Verlässlichkeit.

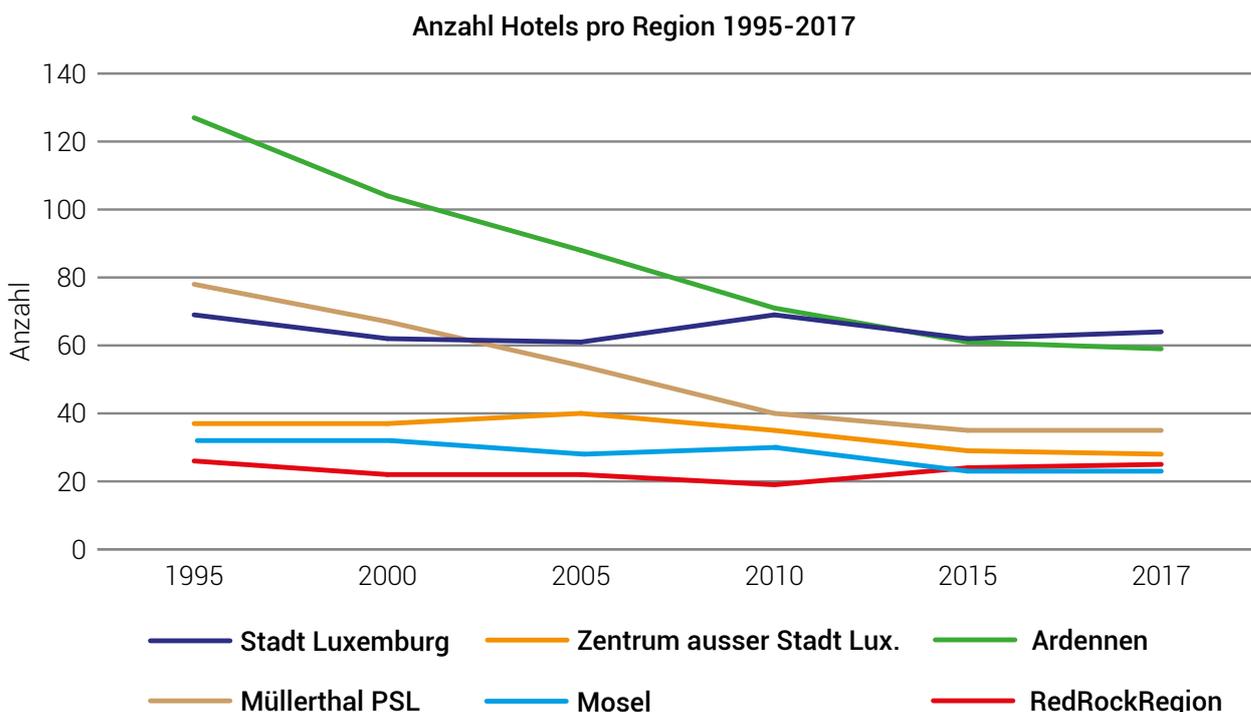
Die Anpassung an diese vielschichtigen, teils kurzfristigen und **disruptiven Veränderungen** ist für viele Beherbergungsbetriebe im ländlichen Raum eine große, fortlaufende Herausforderung. Die Rahmenbedingungen für die Tourismusbranche haben sich in den letzten drei Dekaden grundlegend verändert. Aktuelle Themen wie Digitalisierung, Terrorbedrohung, Sicherheits- und Flüchtlingskrisen, oder etwa die Folgen des Klimawandels beschäftigen und fordern Nationen, Gesellschaften und Volkswirtschaften weltweit heraus. Statt einer Entspannung oder „Normalisierung“ ist weiterhin mit einer eher erratischen und unvorhersehbaren Entwicklung in allen Branchen zu rechnen.

5.2. TOURISMUSENTWICKLUNG DER LETZTEN 30 JAHRE IN DER REGION MÜLLERTHAL – DIE BETRACHTUNG DER STATISTIK

Im vorigen Kapitel wurden die historischen Ereignisse und Entwicklungen der letzten drei Dekaden skizziert, die eine wahrnehmbare Auswirkung, direkt oder indirekt, sowie einen entsprechenden Anpassungsdruck auf die

Beherbergungsbranche in Luxemburg entfaltet haben. Die Betrachtung der statistischen Daten im Zeitraum von 1995 bis 2017 (teilweise auch frühere Daten) zeigen eindeutige Tendenzen in der nationalen Beherbergungsbranche auf.

Grafik 1 und die entsprechende Tabelle 1 zeigen die Entwicklung der **Hotel- und Gaststättenbetriebe** in effektiver Anzahl pro Region.



Grafik 1, www.statec.lu, eigene Darstellung

Anzahl Hotels* pro Region 1995-2017

Jahr	1995	2000	2005	2010	2015	2017	1995-2017 n	1995-2017 %
Total GH Luxemburg	396	324	293	264	233	234	-162	-40,91
Stadt Luxemburg	69	62	61	69	62	64	-5	-7,24
Zentrum ausser Stadt Lux.	37	37	40	35	29	28	-9	-24,32
Ardennen	127	104	88	71	61	59	-68	-53,54
Müllerthal PSL	78	67	54	40	35	35	-43	-55,13
Mosel	32	32	28	30	23	23	-9	-28,13
RedRockRegion	26	22	22	19	24	25	-1	-3,85

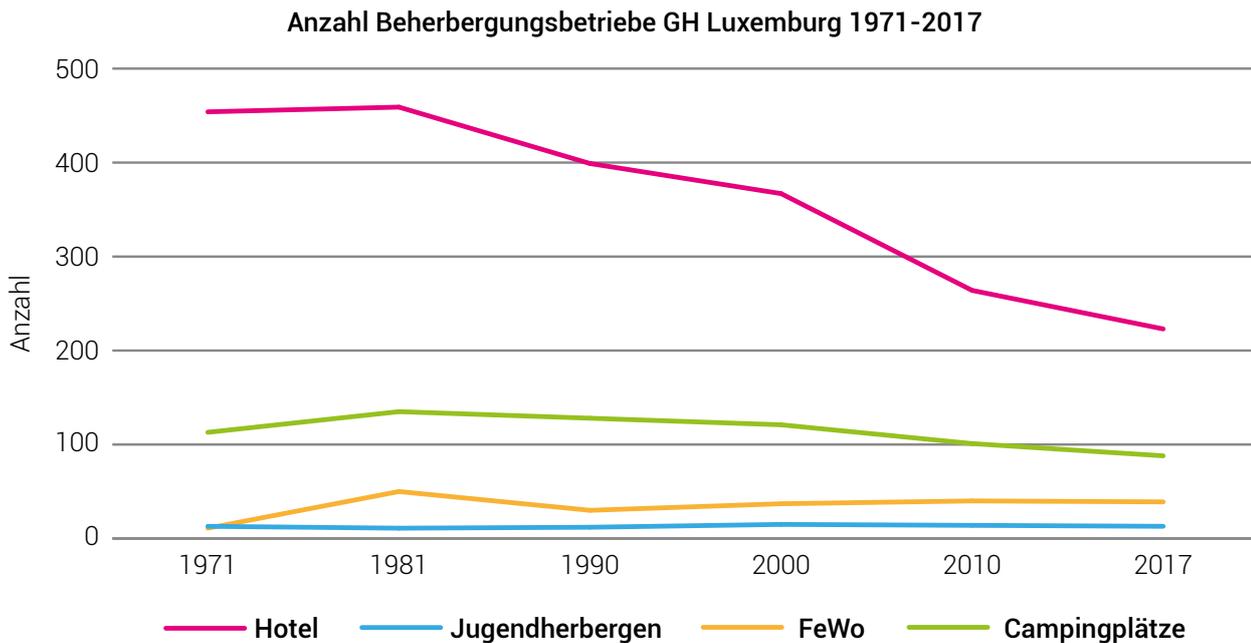
* Hotels, Gaststätten, Pensionen, ohne Campingplätze & FeWo

Tabelle 1, www.statec.lu, eigene Darstellung

Daraus wird ersichtlich, dass in den letzten 20 Jahren die **Anzahl der Übernachtungsbetriebe im Hotelbereich** in Luxemburg insgesamt erheblich zurückgegangen ist (-41%), jedoch am meisten in den ländlich geprägten Regionen Ardennen (-53%) und Müllerthal (-55%), wo mehr als die Hälfte verschwunden ist. Während man in Luxemburg Stadt und im Süden eher von einer Stabilisierung

reden kann, sind Mosel und Zentrum (außerhalb der Hauptstadt) eher leicht rückläufig.

Dass vor allem die Hotels vom Betriebssterben erfasst wurden, zeigt der nationale Vergleich (Grafik & Tabelle 2) mit den anderen Beherbergungskategorien über den Zeitraum der letzten 46 Jahre.



Grafik 2, www.statec.lu, eigene Darstellung

Beherbergungskapazität GH Luxemburg 1971-2017 - Anzahl Betriebe

Jahr	1971	1981	1990	2000	2010	2017	1971-2017 n	1971-2017 %
Hotel	454	459	399	367	264	223	-231	-50,88
Jugendherbergen	13	11	12	15	14	13	0	0,00
FeWo	11	50	30	37	40	39	28	254,54
Campingplätze	113	135	128	121	101	88	-25	-22,12

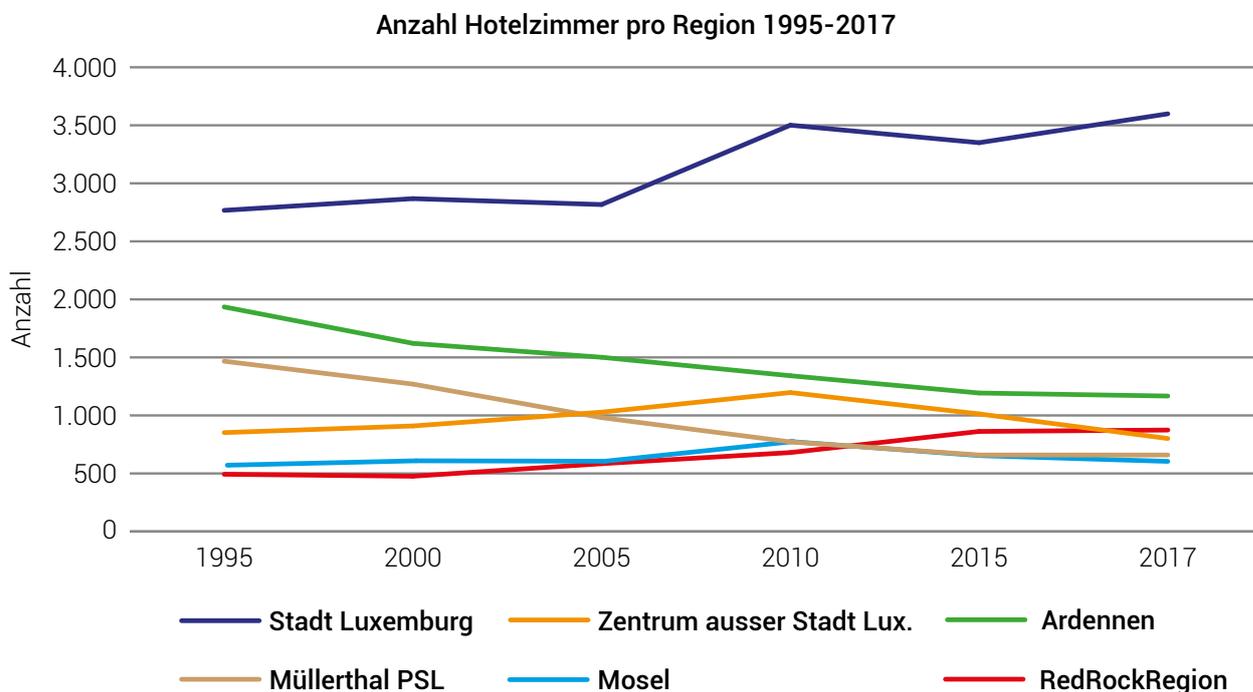
Tabelle 2, www.statec.lu, eigene Darstellung

Die Hotels haben sich in diesem Zeitraum in effektiven Zahlen rund um die Hälfte reduziert, auch die Campingplätze haben sich um etwa 22% verringert, jedoch etwas zeitversetzt sowie weniger abrupt und heftig als bei den

Hotels. Bemerkenswert ist diesbezüglich die relative Stabilität der Jugendherbergen und der Ferienwohnungen, gleichwohl auf einem deutlich niedrigerem Niveau.

Die Entwicklung der Gesamtanzahl Hotelzimmer geben im regionalen Vergleich (Grafik und Tabelle

3) jedoch ein sehr differenziertes Bild der Dynamik bei den Beherbergungskapazitäten ab.



Grafik 3, www.statec.lu, eigene Darstellung

Anzahl Hotelzimmer* pro Region 1995-2017

Jahr	1995	2000	2005	2010	2015	2017	Marktanteil		
							1995-2017 n	1995-2017 %	Zimmer 2017 in %
Total GH Luxemburg	8.085	7.753	7.516	8.267	7.601	7.704	-381	-4,71	100,00%
Stadt Luxemburg	2.767	2.868	2.817	3.501	3.350	3.599	832	30,07	46,72%
Zentrum ausser Stadt Lux.	852	909	1.028	1.197	1.013	801	-51	-5,99	10,39%
Ardennen	1.935	1.621	1.501	1.342	1.193	1.167	-768	-39,69	15,15%
Müllerthal PSL	1.467	1.270	981	772	659	659	-808	-55,08	8,55%
Mosel	571	609	605	775	654	604	33	5,78	7,84%
RedRockRegion	493	476	584	680	862	874	381	77,28	11,34%

* Hotels, Gaststätten, Pensionen, ohne Campingplätze & FeWo

Tabelle 3, www.statec.lu, eigene Darstellung

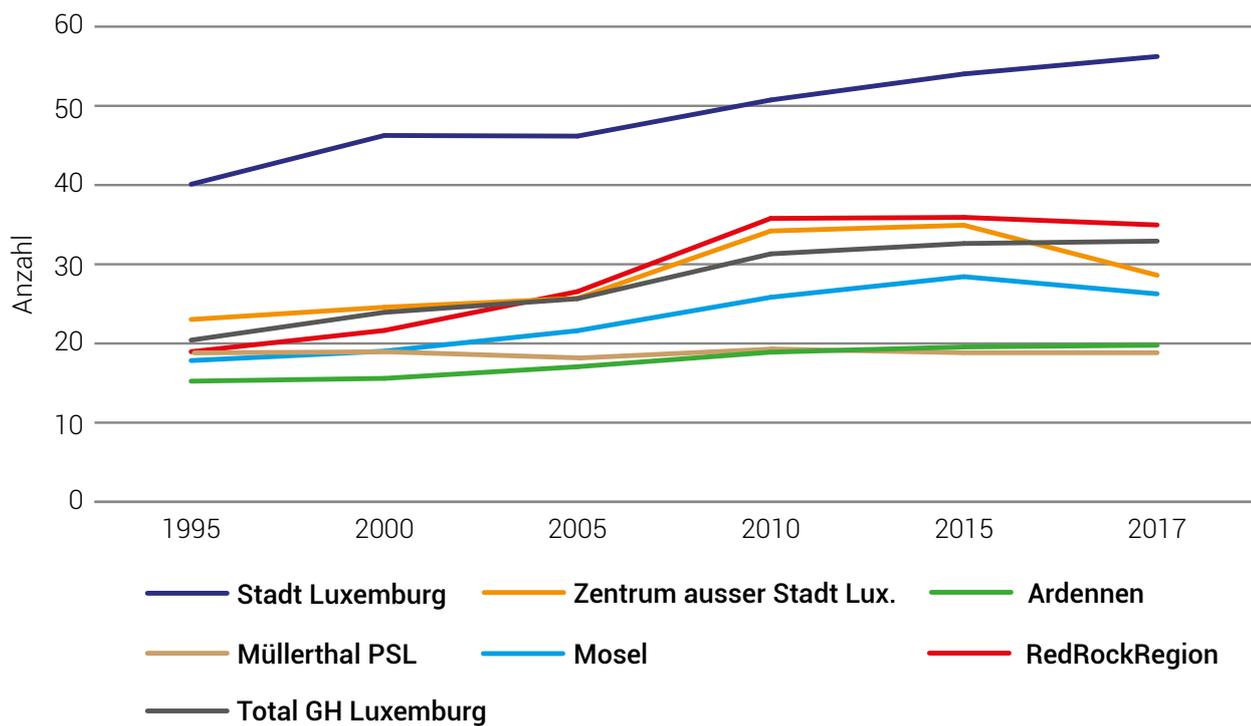
Während in der Hauptstadt und im Süden innerhalb von 20 Jahren die Anzahl der Hotelzimmer um 30% bzw. sogar 77% stieg (bei relativ stabiler Betriebsanzahl), haben sich die Zimmerkapazitäten im Müllerthal um 55% reduziert, etwa im gleichen Verhältnis wie die Verluste bei der Anzahl

Beherbergungsbetriebe. Die Ardennen verlieren knapp 40% ihrer Zimmerkapazitäten, die Mosel wächst leicht im gleichen Zeitraum. Fast die Hälfte der nationalen Zimmerkapazitäten steht in Luxemburg Stadt (47%), das Müllerthal verfügt über 8,55% der nationalen Zimmerkapazitäten.

Die Tendenz bestätigt sich im regionalen Vergleich der durchschnittlichen Zimmerkapazitäten pro Hotel (Grafik und Tabelle 4). Während die Hotels in der Hauptstadt mit durchschnittlich 56 Zimmer die Tabelle deutlich anführen, markiert das Müllerthal hartnäckig mit durchschnittlich rund 19 Hotelzimmer das Tabellenende. Diese hartnäckige Stagnation im Müllerthal steht im Kontrast zu den teils erheblichen Zuwächsen in allen anderen Regionen.

Anders gesagt: Während in anderen Regionen Luxemburgs über 20 Jahre die Hotels im Durchschnitt deutlich größer geworden sind (24-84%), d.h. deutlich mehr Zimmer pro Hotel zur Verfügung stehen, ist in der Region Müllerthal gar keine Entwicklung erkennbar. Die Unfähigkeit der Betriebsvergrößerung (im Durchschnitt) bei den Hotels in der Region Müllerthal hat eine Reihe von Ursachen, die ausführlicher in Kapitel 6 und 7 beschrieben werden.

Durchschnittliche Anzahl Hotelzimmer pro Region 1995-2017



Grafik 4, www.statec.lu, eigene Darstellung

Durchschnittliche Anzahl Hotelzimmer* pro Region 1995-2017

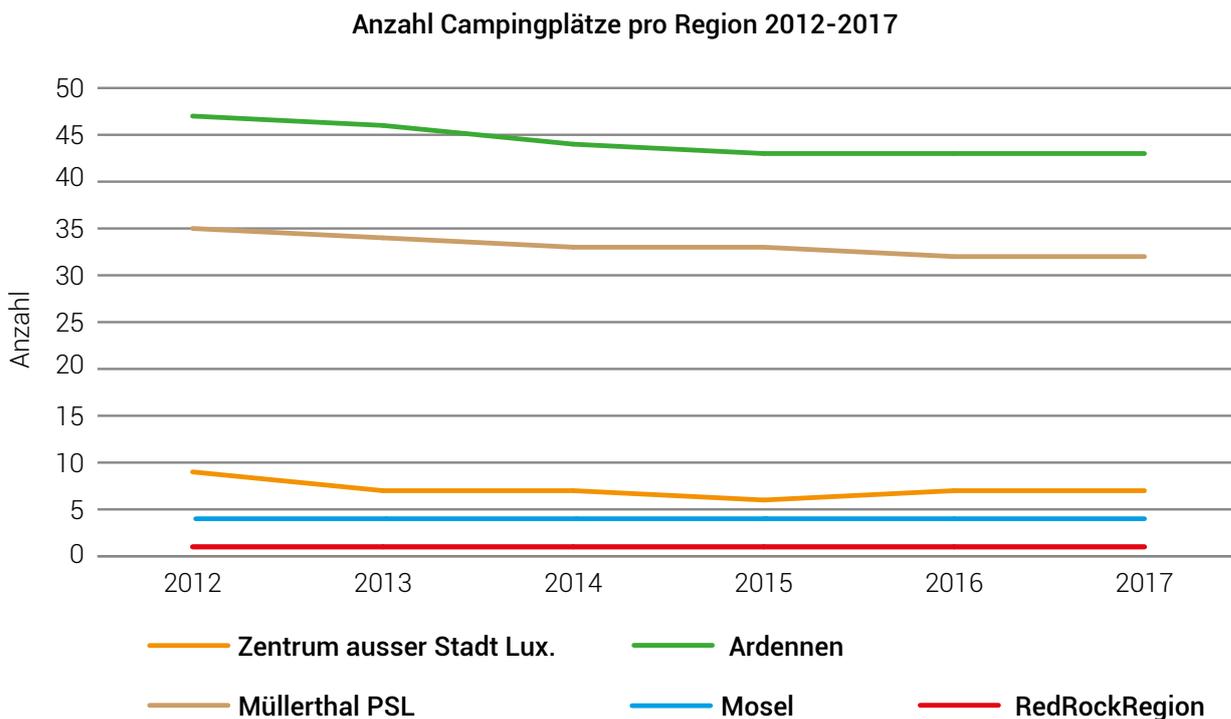
Jahr	1995	2000	2005	2010	2015	2017	1995-2017 n	1995-2017 %
Total GH Luxemburg	20,42	23,93	25,65	31,31	32,62	32,92	12,50	61,21
Stadt Luxemburg	40,1	46,26	46,18	50,74	54,03	56,23	16,13	40,22
Zentrum ausser Stadt Lux.	23,03	24,57	25,7	34,2	34,93	28,61	5,58	24,23
Ardennen	15,24	15,59	17,06	18,9	19,56	19,78	4,54	29,79
Müllerthal PSL	18,81	18,95	18,17	19,3	18,83	18,83	0,02	0,11
Mosel	17,84	19,03	21,61	25,83	28,43	26,26	8,42	47,20
RedRockRegion	18,96	21,64	26,55	35,79	35,92	34,96	16,00	84,39

* Hotels, Gaststätten, Pensionen, ohne Campingplätze & FeWo

Tabelle 4, www.statec.lu, eigene Darstellung

Die Verfügbarkeit von statistischen Daten für **Campingplätze** ist deutlich weniger ausgeprägt als für Hotels, was Umfang und Detail angeht. Grafik und Tabelle 5 stellen die Entwicklungen der Anzahl Campingplätze pro Region im Zeitraum zwischen 2012 bis 2017 dar. Erwartungsgemäß verfügen die beiden ländlichen Regionen Ardennen und Müllerthal weitaus über die meisten

Campingkapazitäten sowohl was die Anzahl der Campingplätze, als auch deren Bettenkapazitäten (siehe Grafik und Tabelle 6) angeht. Auffallend ist weiterhin die eher schleichende Verringerung der Kapazitäten (im Vergleich zu den Hotels), in etwa gleichem Verhältnis bei der Anzahl Betriebe wie bei den Bettenkapazitäten.



Grafik 5, www.statec.lu, eigene Darstellung

Anzahl Campingplätze pro Region 2012-2017

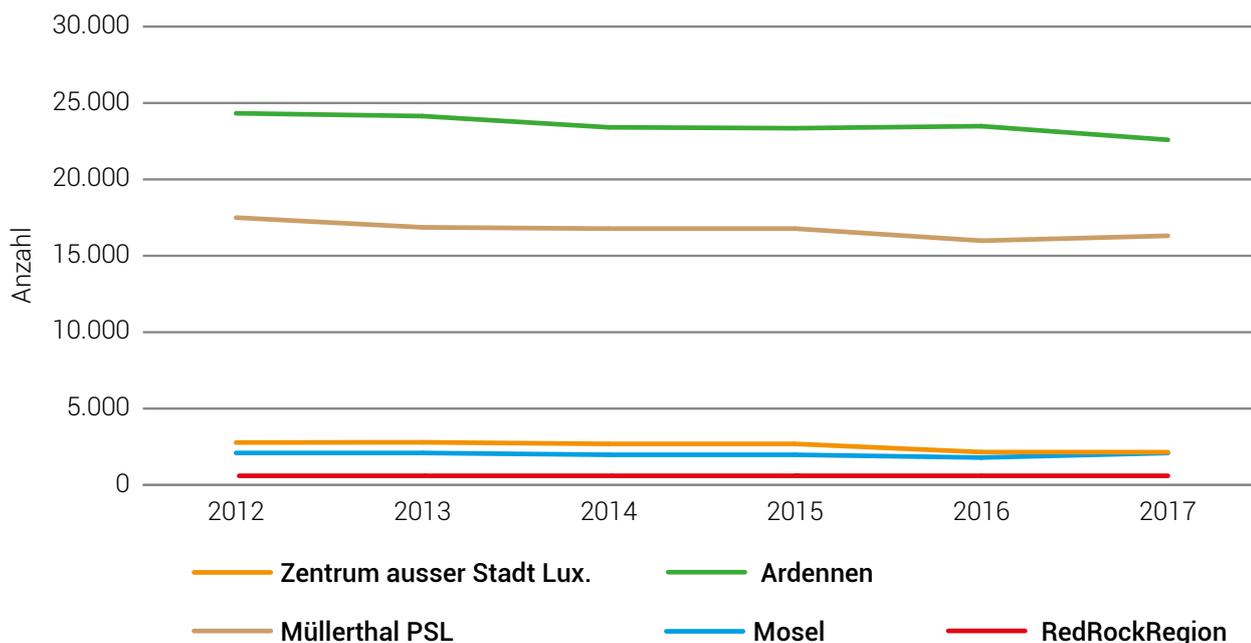
Jahr	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total GH Luxemburg	97	93	90	88	88	88
Stadt Luxemburg	1	1	1	1	1	1
Zentrum ausser Stadt Lux.	9	7	7	6	7	7
Ardennen	47	46	44	43	43	43
Müllerthal PSL	35	34	33	33	32	32
Mosel	4	4	4	4	4	4
RedRockRegion	1	1	1	1	1	1

Marktanteil

2017 in %	2012-2017 in %
100,00%	-9,28%
1,14%	0,00%
7,95%	-22,22%
48,86%	-8,51%
36,36%	-8,57%
4,54%	0,00%
1,14%	0,00%

Tabelle 5, www.statec.lu, eigene Darstellung

Bettenkapazitäten auf Campingplätzen pro Region 2012-2017



Grafik 6, www.statec.lu, eigene Darstellung

Bettenkapazitäten auf Campingplätzen pro Region 2012-2017

Jahr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Marktanteil	
							2017 in %	2012-2017 in %
Total GH Luxemburg	47.903	47.096	46.051	45.427	44.660	44.376	100,00%	-7,36%
Stadt Luxemburg	604	604	604	604	644	640	1,44%	5,96%
Zentrum ausser Stadt Lux.	2.779	2.792	2.688	2.688	2.152	2.148	4,84%	-22,71%
Ardennen	24.326	24.142	23.406	23.350	23.482	22.588	50,90%	-7,14%
Müllerthal PSL	17.498	16.862	16.778	16.778	15.987	16.308	36,75%	-6,80%
Mosel	2.096	2.096	1.975	1.975	1.795	2.092	4,71%	-0,19%
RedRockRegion	600	600	600	600	600	600	1,35%	0,00%

Tabelle 6, www.statec.lu, eigene Darstellung

Was die Kapazitäten der **Jugendherbergen und Ferienwohnungen** angeht, so wurde deren Entwicklung in der Statistik nur in nationaler (nicht regionaler) Gesamtanzahl der Betriebe/Anbieter erfasst (siehe Grafik/Tabelle 2). In beiden Kategorien wurden statistisch keine Bettenkapazitäten erhoben oder dargestellt. Bei den Übernachtungszahlen werden in der Statistik die Jugendherbergen und Ferienwohnung bisher zusammen erfasst.¹⁶

Zu den **Jugendherbergen in der Region Müllerthal** lässt sich festhalten, dass bis Ende 2017 insgesamt 4 Jugendherbergen mit einer Gesamtkapazität von 310 Betten betrieben wurden. Mit der Schließung der JH Bourglinster reduziert sich diese Zahl nun (nach einer sehr langfristigen Stabilität) auf 3 Jugendherbergen mit 257 Betten. In Beaufort gibt es mittelfristig Aussicht auf einen kleinen Ausbau, auf regional zukünftig 283 Betten. An dieser

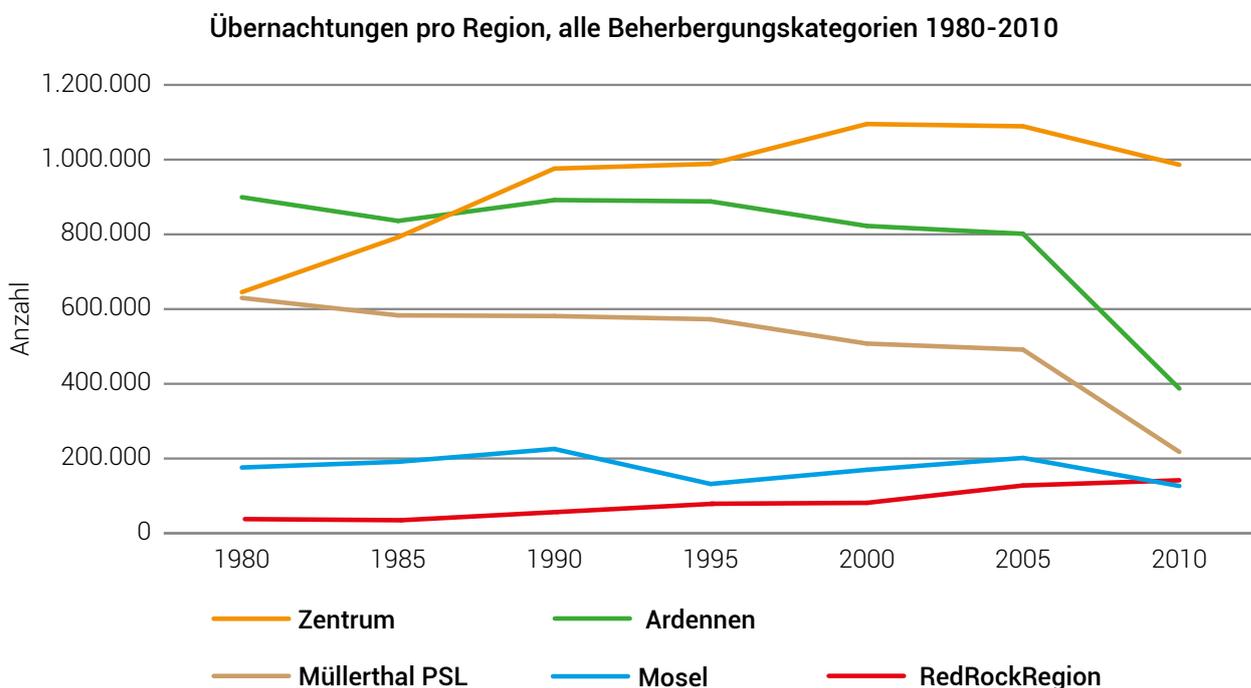
¹⁶ Es wäre gut, wenn zukünftig die Kapazitäts- und Übernachtungszahlen der Jugendherbergen und Ferienwohnungen separat erfasst und dargestellt werden, da es sich bei beiden Kategorien um gänzliche andere Geschäftsmodelle handelt, die jeweils eine sehr eigene Marktdynamik besitzen. Die getrennte Beobachtung deren Entwicklung würde sicherlich zu einem besseren Verständnis dieser Märkte führen.

Stelle sei daran erinnert, dass die Jugendherbergen in Echternach (2006) und Beaufort (2012) in größere Neubauten an neuen Standorten umgezogen sind. Bei gleichbleibender Anzahl Häuser in der Region sind jedoch die Bettenkapazitäten, das Freizeitangebot sowie die allgemeine Attraktivität der regionalen Jugendherbergen somit erheblich gestiegen, was sich aus den Übernachtungszahlen lesen lässt (siehe weiter unten Grafik 12.2/Tabelle 12).

Im Rahmen dieser Studie wurde die Anzahl der **Ferienwohnungen in der Region Müllerthal** (FeWo) gezählt. In 2017 boten 27 Anbieter

insgesamt etwa 106 Zimmer mit 273 Betten auf dem Tourismusmarkt an. Die Kapazitäten der beiden Kategorien FeWo und Jugendherbergen sind in der Anzahl also durchaus vergleichbar, was jedoch gänzlich anders bei den gebuchten Übernachtungen aussieht (siehe weiter unten Grafik 12.2/Tabelle 12).

Die **Entwicklung der gesamten touristischen Übernachtungen pro Region** (alle Kategorien zusammen) sind in der Grafik und Tabelle 7 für den Zeitraum 1980 – 2010, sowie in Grafik und Tabelle 8 für den Zeitraum 2010 – 2018 dargestellt.



Grafik 7, www.statec.lu, eigene Darstellung

Übernachtungen pro Region, alle Beherbergungskategorien 1980-2010 (revidierte Version)

Jahr	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	Marktanteil	
								2010 in %	1980-2010 in %
Total GH Luxemburg	2.388.402	2.437.499	2.731.612	2.660.445	2.676.543	2.711.569	1.859.564	100,00%	-22,14%
Zentrum	645.307	792.226	976.039	988.686	1.095.294	1.089.262	986.348	53,04%	52,85%
Ardennen	899.386	835.996	891.827	888.192	822.476	801.501	387.284	20,83%	-56,94%
Müllerthal PSL	629.851	583.171	581.355	572.747	507.641	491.423	217.616	11,70%	-65,45%
Mosel	175.980	191.280	225.594	131.924	169.796	201.588	126.560	6,81%	-28,08%
RedRockRegion	37.878	34.826	56.797	78.896	81.336	127.795	141.756	7,62%	274,24%

Tabelle 7, www.statec.lu, eigene Darstellung

Grafik 7 zeigt deutlich, wie die Anzahl der Übernachtungen in der Hauptstadt in den 30 Jahren zwischen 1980 und 2010 um 53% gestiegen sind, während die ländlichen Regionen alle erhebliche Übernachtungseinbußen hinnehmen mussten. Aber auch Luxemburg Stadt stagnierte rund 20 Jahre (1990-2010). Die größten Verlierer innerhalb dieser Periode waren wiederum die Ardennen (-57%) und das Müllerthal (-65%). Bemerkenswert ist auch die entgegengesetzte Tendenz in der Region „Terres Rouges“, die sich quasi von Null auf ein Übernachtungsniveau oberhalb der Region Mosel entwickelt hat.

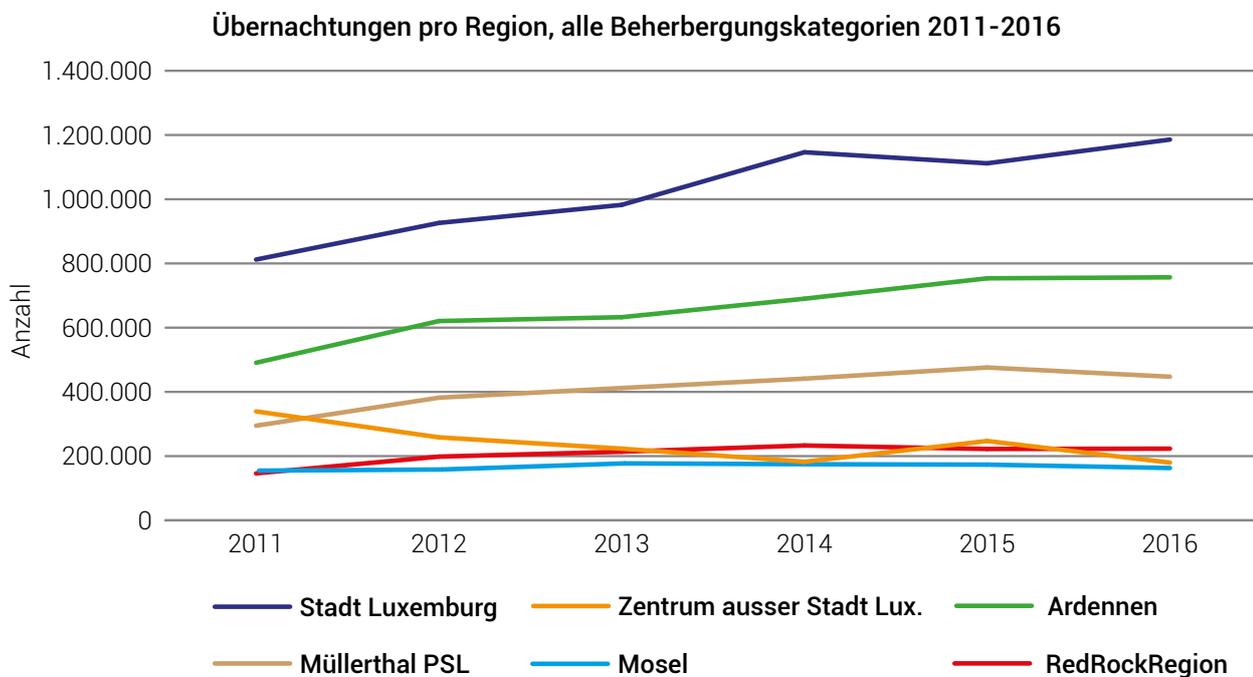
Zwei Aspekte sollten hervorgehoben werden:

1. In der jüngeren Geschichte der Luxemburger Tourismuswirtschaft war 2010 eindeutig die „Tiefpunktsaison“ schlechthin, die in sämtlichen Kategorien und Regionen zu spüren war, auch

in der Hauptstadt (vergleichbarer Stand 1995). Dieser Tiefpunkt zeigt die zeitversetzte Wirkung der Finanzkrise 2007 und der Eurokrise 2009.

2. Bis 2010 inklusive wurden die Übernachtungen noch größtenteils über die klassische grüne „fiche d'hébergement“ im Papierformat erhoben, was seit jeher eine viel höhere Fehleranfälligkeit, sowie eine zweifelhafte Vollständigkeit auf allen Niveaus in sich barg. Die vorliegenden Zahlen wurden bereits seitens des Statec revidiert und wurden von gewissen Fehlern bereinigt. Ab 2011 wurden die **digitale „fiche d'hébergement“** verpflichtend für alle gewerblichen Anbieter eingeführt. Aus diesem Grund werden die Übernachtungsdaten seit 2011 in einer separaten Tabelle geführt (siehe Grafik und Tabelle 8).

Grafik und Tabelle 8 greifen die Entwicklung der nationalen Übernachtungen von 2011 bis 2016 auf.¹⁷



Grafik 8, www.statec.lu, eigene Darstellung

Übernachtungen pro Region, alle Beherbergungskategorien 2011-2016

Jahr	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 in %	2011-2016 in %	1980-2015 in %
Total GH Luxemburg	2.237.724	2.543.830	2.641.212	2.867.811	2.984.177	2.955.593	100,00%	32,08%	23,75%
Stadt Luxemburg	812.087	926.071	982.306	1.146.281	1.111.792	1.185.742	40,12%	46,01%	k.Vz
Zentrum ausser Stadt Lux.	339.251	258.464	223.282	182.391	247.038	179.692	6,08%	-47,03%	k.Vz
Ardennen	490.762	620.617	632.599	690.148	753.673	756.700	25,60%	54,19%	-15,86%
Müllerthal PSL	294.705	381.968	412.022	441.205	475.979	447.289	15,13%	51,78%	-28,99%
Mosel	154.750	158.313	177.334	174.722	173.441	162.964	5,51%	5,31%	-7,40%
RedRockRegion	146.169	198.397	213.669	233.064	222.254	223.206	7,55%	52,71%	489,28%

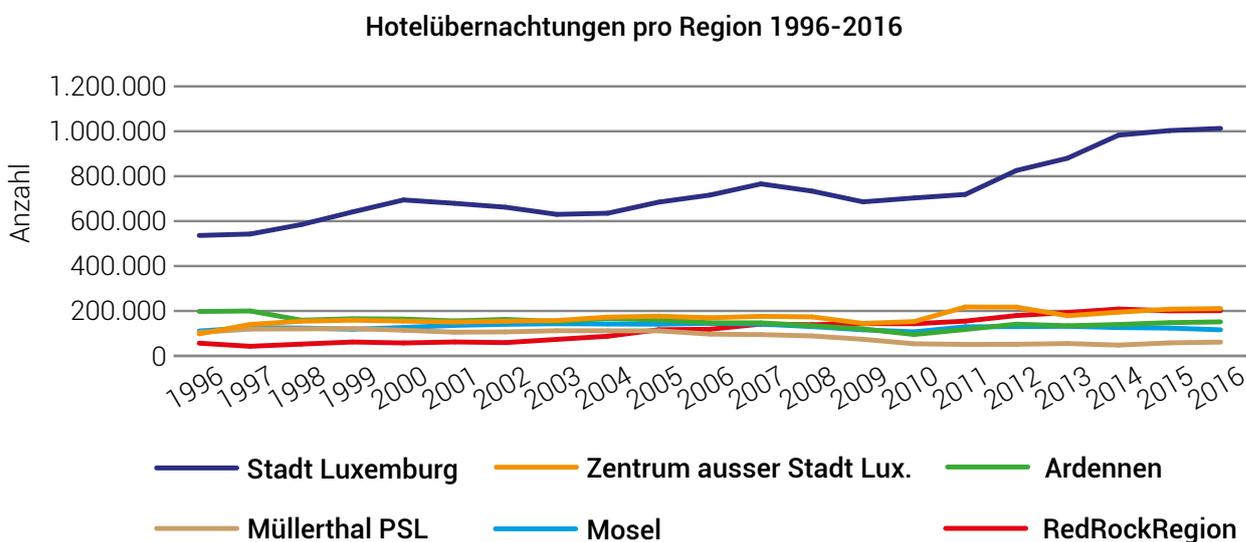
Tabelle 8, www.statec.lu, eigene Darstellung

¹⁷ Die Zahlen von 2017 waren zum Zeitpunkt der Redaktion der Studie noch nicht veröffentlicht.

Mit Ausnahme der Region Zentrum (ohne Hauptstadt) verzeichnen seit 2011 (nach der Krise) fast alle Regionen wieder kräftige Zuwächse in Ihren Übernachtungen (die Region Mosel stagniert etwas), und dies trotz andauernder Kapazitätsverluste in den Ardennen, Müllerthal und Mosel, was auf deutlich bessere Auslastungen seit 2011 hinweist. Während die Ardennen und das Müllerthal sich in den letzten 6 Jahren aus der Talsohle heraus wieder erholt haben, wachsen Luxemburg Stadt (auf hohem Niveau) und der Süden (auf deutlich niedrigerem Niveau) kräftig und beständig weiter. Diese Tendenz wird noch klarer im 36-jährigen Vergleich der Übernachtungen (1980-

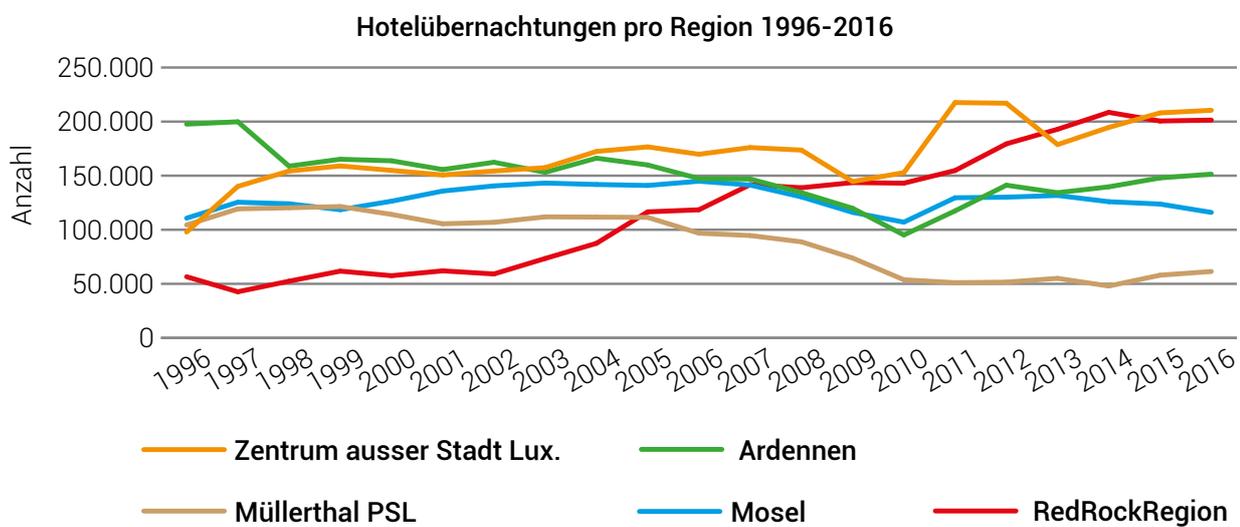
2016), wo die Übernachtungen in der Hauptstadt(/Zentrum) sich mehr als verdoppelt haben, im Süden fast verfünffacht, während die Ardennen mit knapp 16% und das Müllerthal mit 29% hinter den Zahlenstand von 1980 liegen.

Der regionale Vergleich der einzelnen Beherbergungskategorien entschlüsselt die Verhältnisse weiter. Grafik 9.1, Grafik 9.2 und Tabelle 9 zeigen die **Entwicklung der Hotelübernachtungen pro Region** von 1996 – 2016. Grafik 9.1 (mit Luxemburg Stadt) unterstreicht die Bedeutung der Hauptstadt in diesem Segment.



Grafik 9.1, www.statec.lu, eigene Darstellung

Das regionale Feld wird jedoch graphisch klarer unter Ausschluss der Hotelübernachtungen in der Hauptstadt (Grafik 9.2).



Grafik 9.2, www.statec.lu, eigene Darstellung

Hotelübernachtungen pro Region 1996-2016

Jahr	1996	2001	2006	2010	2011	2016	Marktanteil	
							2016 in %	1996-2016 in %
Stadt Luxemburg	536.053	679.086	715.907	703.133	718.722	1.012.794	58%	89%
Zentrum ausser Stadt Lux.	97.866	150.663	169.789	152.794	217.593	210.457	12%	115%
Ardennen	197.649	155.650	147.346	95.177	117.445	151.395	8%	-23%
Müllerthal PSL	104.416	105.486	96.823	53.756	51.052	61.391	4%	-41%
Mosel	110.699	135.778	144.869	107.022	129.581	116.034	7%	5%
RedRockRegion	56.534	61.989	118.441	143.056	154.762	201.393	12%	256%

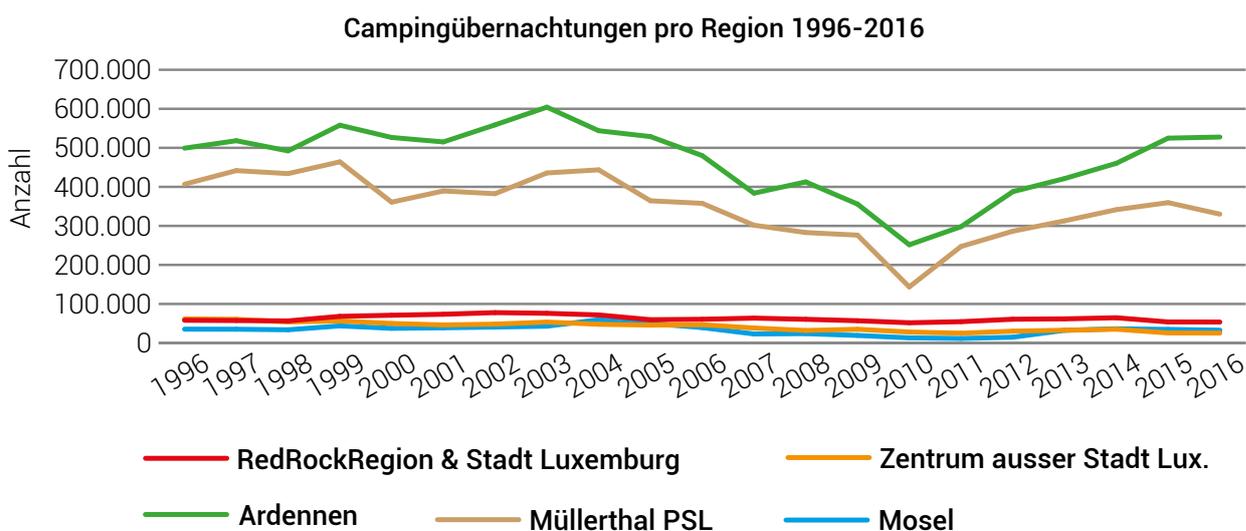
Tabelle 9, www.statec.lu, eigene Darstellung

Bei allen fast Regionen ist der Übernachtungseinbruch aufgrund der Finanz- und Eurokrise 2008 - 2010 deutlich erkennbar (mit Ausnahme im Süden). Während die Hotelübernachtungen in den Regionen Zentrum, Süden und Ardennen nach der Krise wieder wuchsen, ist dieser Trend im Müllerthal nicht zu

beobachten. Die Hotels im Müllerthal bleiben quasi dauerhaft auf rückläufigen Niveau, im 20 Jahresvergleich bleiben sie 41% hinter den Übernachtungen von 1996 zurück. Die Ardennen liegen 23% zurück in Vergleich zu 1996, die Mosel stagniert seit 20 Jahren.

Grafik und Tabelle 10 zeigt den **regionalen Vergleich der Campingübernachtungen** 1996 bis 2016. Kaum überraschend ist es, dass die Ardennen und das Müllerthal die weitaus meisten Campingübernachtungen (und Kapazitäten) aufweisen. Seit 2003/2004 ist bei beiden Regionen ein relativ stetiger, paralleler Abstieg festzustellen. Ähnlich wie bei den Hotels ist auch hier der „2010-Tiefpunkt“ klar sichtbar.¹⁸ Anders als bei den Hotels erholte sich die Campingbranche im

Müllerthal jedoch nach der Krise deutlich besser. Im 20-jährigen Vergleich der Übernachtungen haben sich die Ardennen Campingplätze sogar leicht verbessert (+6%), bei rückläufiger Anzahl Betriebe und Kapazitäten. Die Region Müllerthal liegt jedoch auch hier 19% gegenüber 1996 zurück. Die Regionen Zentrum, Mosel und Süden spielen in dieser Kategorie bislang eher eine untergeordnete Rolle, im Zentrum ist ein stetige Erosion der Campingübernachtungen festzustellen.



Grafik 10, www.statec.lu, eigene Darstellung

Campingübernachtungen pro Region 1996-2016

Jahr	Anzahl						Marktanteil	
	1996	2001	2006	2010	2011	2016	2016 in %	1996-2016 in %
RedRockRegion & Stadt Lux.*	58.167	73.614	60.708	51.768	54.630	53.631	6%	8%
Zentrum ausser Stadt Lux.	61.632	46.202	46.737	28.099	25.043	25.434	3%	-59%
Ardennen	499.163	515.138	480.130	251.634	298.065	527.624	54%	6%
Müllerthal PSL	406.780	389.476	357.785	143.687	247.331	330.134	34%	-19%
Mosel	35.429	38.899	39.369	13.200	11.582	32.810	4%	-7%

* Zusammenschluss von zwei Regionen aufgrund von Datenschutz

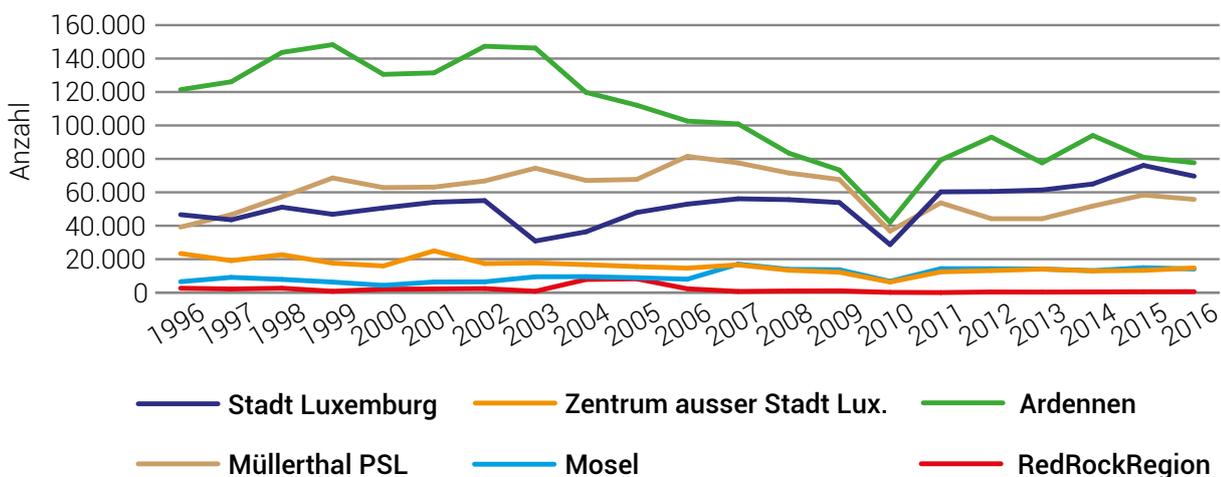
Tabelle 10, www.statec.lu, eigene Darstellung

¹⁸ Um 2010/2011 hat das Statec die Methodik zur Zählung der Dauercamperübernachtungen angepasst, wobei jeder Dauerplatz fortan nur mit maximal 90 Übernachtungen erfasst wurde. Diese Information wurde auf Nachfrage hin erteilt.

Die **Übernachtungen der Kategorien Ferienwohnungen und Jugendherbergen** sind in der Statistik bislang leider nur zusammengefasst dargestellt, dennoch ergibt eine Betrachtung einige interessante Rückschlüsse. In Grafik und Tabelle 11 ist auch hier die region- und kategorieüberschreitende „2010-Falte“ zu beobachten. Obwohl die ländlichen Regionen Ardennen und Müllerthal tendenziell die meisten Übernachtungen (und Kapazitäten) in diesen

beiden Kategorien zählen, ist auch hier der relativ kontinuierliche Zuwachs in der Hauptstadt (hauptsächlich die Jugendherberge) zu sehen. Der große Verlierer (-36% in 20 Jahren) und dennoch Marktführer (33%) in diesen Segmenten sind eindeutig die Ardennen. Mit allen Höhen und Tiefen der letzten 20 Jahre hat sich dieses Segment im Müllerthal tendenziell gut und relativ stabil behauptet (+42%).

Übernachtungen in Jugendherbergen und FeWo pro Region 1996-2016



Grafik 11, www.statec.lu, eigene Darstellung

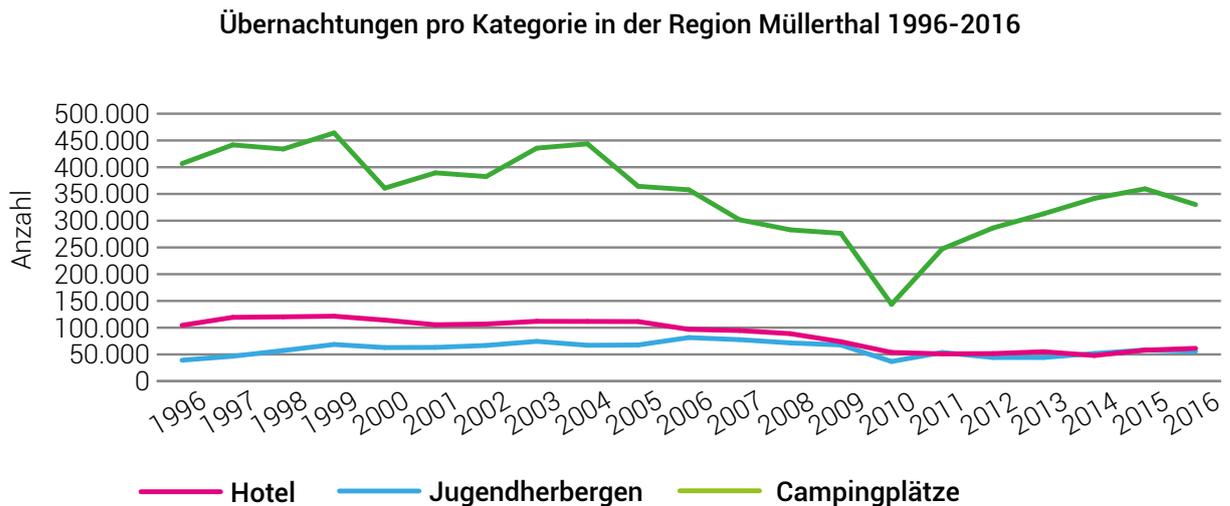
Übernachtungen in Jugendherbergen und FeWo pro Region 1996-2016

Jahr	1996	2001	2006	2010	2011	2016	Marktanteil	
							2016 in %	1996-2016 in %
Stadt Luxemburg	46.618	54.060	52.927	28.707	60.264	69.645	30%	49%
Zentrum ausser Stadt Lux.	23.371	24.982	14.642	6.330	12.419	14.726	6%	-37%
Ardennen	121.416	131.446	102.601	42.072	79.307	77.681	33%	-36%
Müllerthal PSL	77.681	63.111	81.510	36.792	53.684	55.764	24%	42%
Mosel	6.521	6.355	8.018	6.731	14.322	14.120	6%	116%
RedRockRegion	2.622	2.202	2.277	135	18	560	0%	-78%

Tabelle 11, www.statec.lu, eigene Darstellung

Grafik 12.1 zeigt die **Entwicklung der Übernachtungen im Müllerthal pro Kategorie** im Verhältnis zueinander, hier zunächst in der

Darstellung mit Jugendherbergen und FeWos zusammengeschlagen, wie üblich bei den Statec Daten.



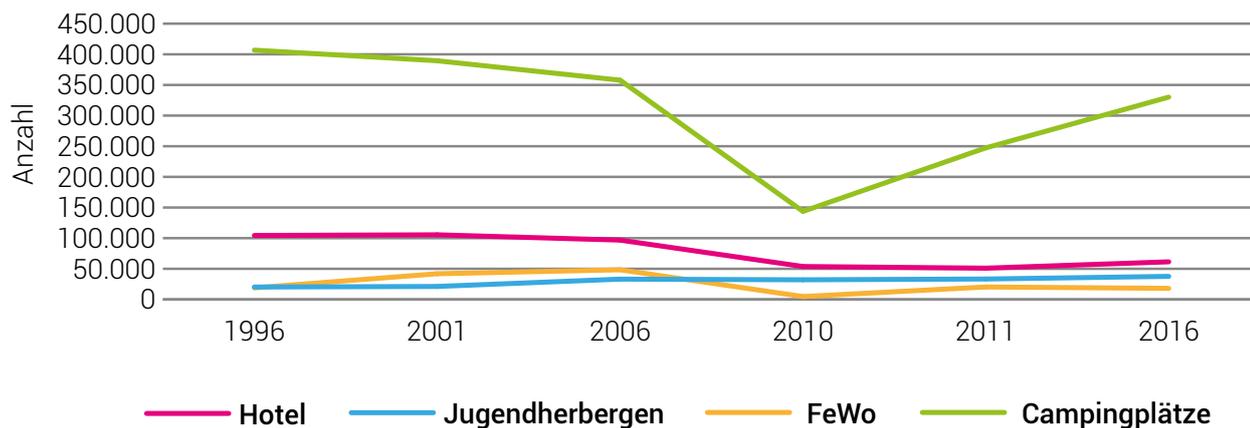
Grafik 12.1, www.statec.lu, eigene Darstellung

Deutlich erkennbar wird darin sowohl der hohe Anteil sowie die rasche Erholung der Campingübernachtungen nach der Krise und dass die regionalen Übernachtungen in Hotels und FeWo/Jugendherbergen zusammen mittlerweile etwa auf gleichem Niveau liegen.

In Grafik 12.2 und Tabelle 12 ist ebenfalls die **Entwicklung der Übernachtungen im Müllerthal pro Kategorie** im Verhältnis zueinander dargestellt, allerdings mit Jugendherbergen separat zu den Ferienwohnungen.¹⁹

¹⁹ An dieser Stelle ein Dank an die Zentrale der Jugendherbergen für die Bereitstellung der Übernachtungszahlen der Jugendherbergen im Müllerthal, die somit die getrennte Darstellung von den FeWos ermöglicht.

Übernachtungen pro Kategorie in der Region Müllerthal 1996-2016



Grafik 12.2, www.statec.lu, eigene Darstellung

Übernachtungen pro Kategorie in der Region Müllerthal 1996-2016

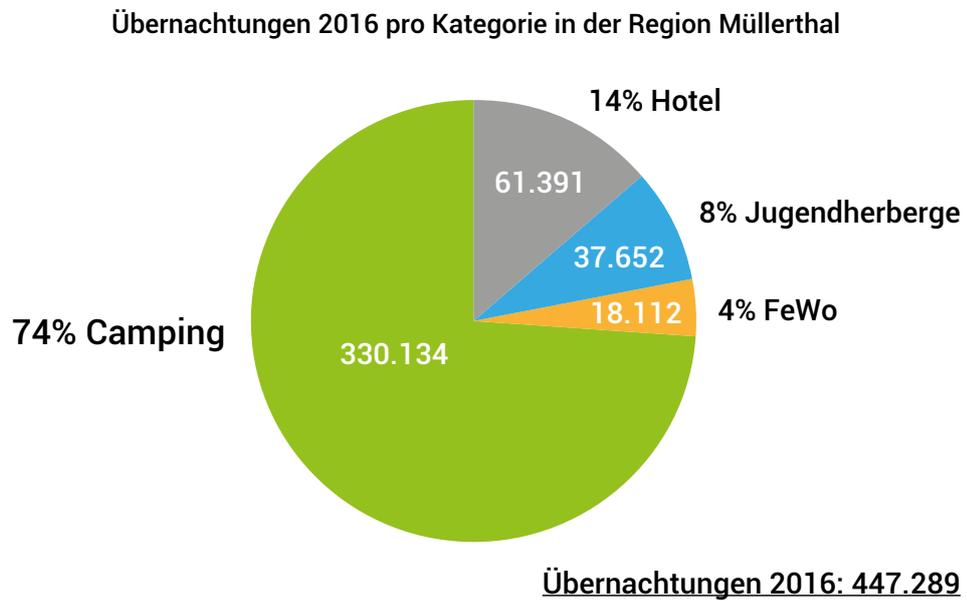
Jahr	1996	2001	2006	2010	2011	2016	Marktanteil	
							2016 in %	1996-2016 in %
Hotel	104.416	105.486	96.823	53.756	51.052	61.391	14%	-41%
Jugendherbergen	20.279	21.184	33.141	32.070	33.352	37.652	8%	+86%
Ferienwohnungen	18.928	41.927	48.369	4.722	20.332	18.112	4%	-5%
Campingplätze	406.780	389.476	357.785	143.687	247.331	330.134	74%	-19%
Total Region Müllerthal	550.403	558.073	536.118	234.235	352.067	447.289	100%	-19%

Tabelle 12, www.statec.lu, eigene Darstellung

Die hartnäckige, langfristige Flaute bei den Hotels steht im Kontrast einerseits zu den relativ stabil steigenden Übernachtungen bei den Jugendherbergen, die als einzige Kategorie erheblichen Wachstum verzeichnet (+86% in 20 Jahren). Auch gänzlich volatil sind die FeWo-

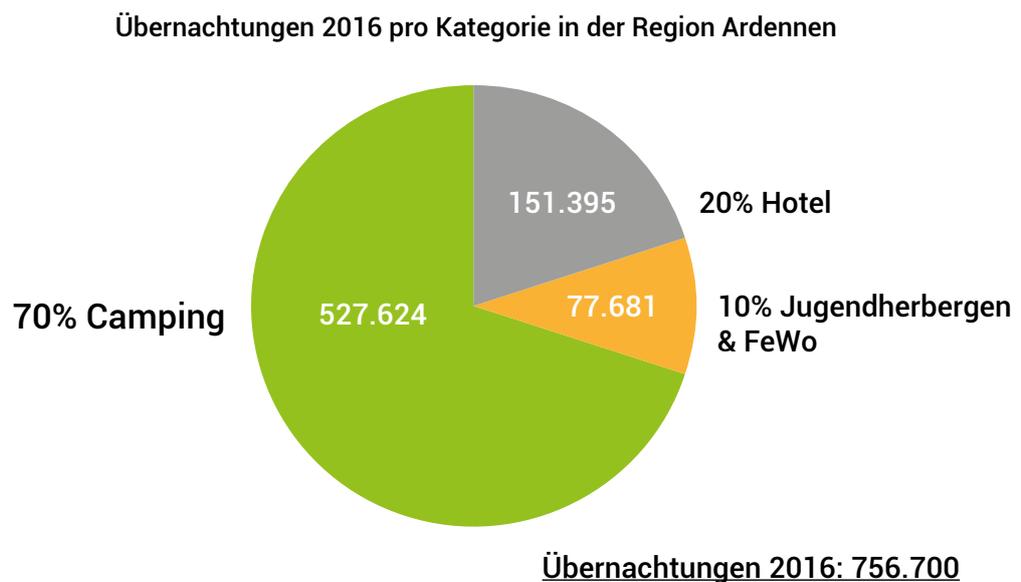
Übernachtungen, die sich aber über die lange Frist betrachtet stabil bewegen (-5%). Trotz Erholung auch hohem Niveau, bleiben auch die Campingübernachtungen deutlich hinter den Zahlen vergangener Tage zurück.

In 2016 sieht die Verteilung der Übernachtungen nach Kategorie in der Region Müllerthal so aus:



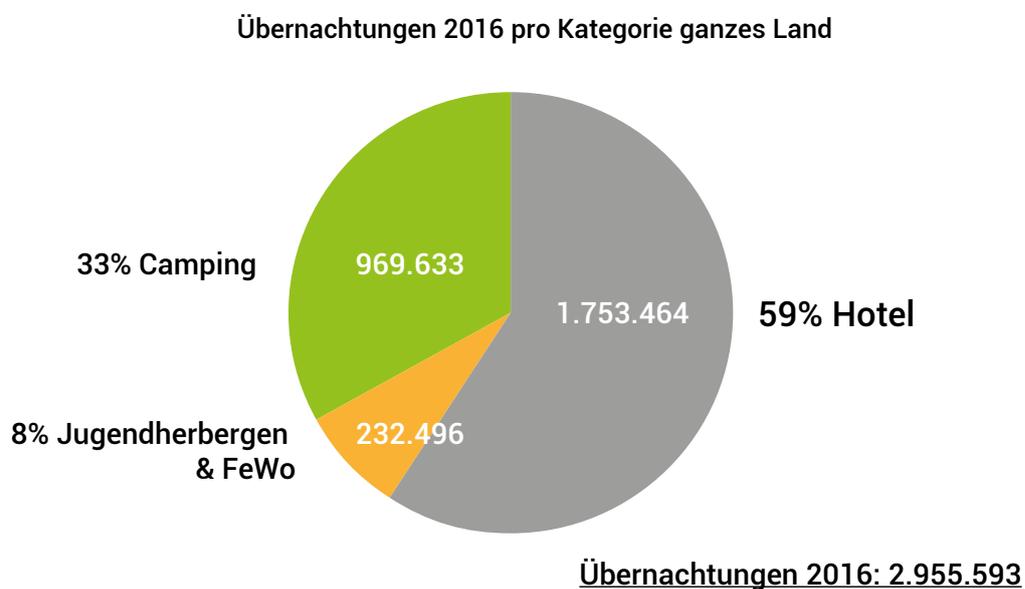
Grafik 13, www.statec.lu, eigene Darstellung

Eine sehr ähnliche Verteilung findet man 2016 bei den Ardennen, zum Vergleich:



Grafik 14, www.statec.lu, eigene Darstellung

Die Verteilung der Übernachtung 2016 pro Kategorie, die landesweite Betrachtung zum Vergleich:



Grafik 15, www.statec.lu, eigene Darstellung

Die beiden Regionen Ardennen und Müllerthal sind in Ihrem Beherbergungsangebot und Kapazitätenverteilung sehr ähnlich, auch die Entwicklung der Übernachtungszahlen verläuft quasi parallel. Diese parallelen

Verhältnisse im Müllerthal und in den Ardennen stehen in starkem Kontrast zum **nationalen Verhältnis der Übernachtungen der jeweiligen Unterkunfts-kategorien**, wo die Hotels eindeutig dominieren.

5.3. SCHLUSSFOLGERUNG DER STATISTISCHEN BETRACHTUNG

- Innerhalb der letzten 20 Jahre hat Luxemburg **41% seiner Hotelbetriebe verloren**. Am stärksten betroffen sind die **ländlichen Regionen Ardennen (-54%) und Müllerthal (-55%)**, wo mehr als die Hälfte verschwunden sind. Etwas weniger abrupt als bei den Hotels hat diese Entwicklung auch die Campingplätze erfasst, die sich im gleichen Zeitraum um etwa 30% landesweit verringert haben. Jugendherbergen und Ferienwohnungen weisen diesbezüglich eine bemerkenswerte, langfristige Stabilität auf.

- **Stadt und Land entwickeln sich gegensätzlich: Wachstum bei Hotels in der Stadt, Erosion bzw. hartnäckige, low-level Stagnation bei Hotels auf dem Land.**
 - Während in der Hauptstadt und im Süden die **Hotelzimmerkapazitäten** in 20 Jahren um 30%, bzw. 77% wuchsen, reduzierte sich im gleichen Zeitraum die Anzahl der Hotelzimmer in den Ardennen um 40%, und in der Region Müllerthal gar um 55%. Knapp die Hälfte der national verfügbaren Hotelbettenkapazitäten (47%) stehen 2016 in der Hauptstadt, mit durchschnittlich 56 Zimmer pro Hotel. Während in allen anderen Regionen die **durchschnittliche Zimmeranzahl pro Hotel** teils erheblich wächst, verharren die Hotels in der Region Müllerthal konstant bei durchschnittlich 19 Zimmer pro Hotel, auch die Ardennen wachsen im Durchschnitt nicht über 20 Betten pro Hotel heraus.

 - Auch die **Entwicklung der regionalen Übernachtungen der letzten 35 Jahre unterstreicht die Stadt/Land-Disparität**. Die Hauptstadt und der Süden wuchsen in dieser Zeitspanne sehr deutlich und nahezu kontinuierlich, während die Regionen Ardennen und Müllerthal zeitweise Übernachtungsrückgänge von über 60% erlitten, und trotz „nach-Krisen-Erholung“ noch jetzt damit ringen, das Niveau der Übernachtungen vor der Finanz- und Eurokrise zu erreichen.

- Die **Auswirkungen der Finanz- und Eurokrise** auf die Übernachtungen insgesamt sind in (fast) allen Regionen und Kategorien erkennbar, allerdings sind zwischen den Regionen und Kategorien große Unterschiede in der Dynamik ihrer Erholung nach der Krise festzustellen. Während die Hotelübernachtungen in den Regionen Zentrum, Süden und Ardennen nach der Krise wieder wuchsen, bleiben die Hotels im Müllerthal quasi dauerhaft auf rückläufigen und niedrigem Niveau. Im 20-Jahresvergleich bleiben sie 41% hinter den Übernachtungen von 1996 zurück. Die Campingplätze in den ländlichen Regionen zeigen dagegen deutliche Erholungszeichen nach der Krise auf. Während die Übernachtungen bei Ferienwohnungen in der Region Müllerthal trotz holpriger Phasen tendenziell langfristig stabil bleiben, sind jene der Jugendherbergen kontinuierlich gewachsen.

- **Ardennen und Müllerthal haben die weitaus größten Kapazitäten und Übernachtungen in der Campingkategorie**, die über 70% der regionalen Übernachtungen realisieren. Dies trifft gewissermassen auch für die Jugendherbergen und Ferienwohnungen zu, die zusammen um die 10-12% zu den jeweiligen regionalen Übernachtungen beitragen. Die Hotels tragen in der Region Müllerthal 14%, in den Ardennen 20% zu den Übernachtungen bei. Beide Region haben sowohl eine sehr **vergleichbare Beherbergungsstruktur, als auch eine quasi parallel verlaufende Entwicklung der Anzahl der Betriebe, der Zimmer und der Übernachtungen** (siehe Grafiken).

- Des Weiteren ist auch bemerkenswert, dass in beiden Regionen nach der Krise (2011-2016) die regionalen Übernachtungen insgesamt wieder anstiegen, obwohl die regionalen Kapazitäten insgesamt (Anzahl Betriebe/Zimmer/Betten bei Hotels & Campingplätze) kontinuierlich weiter sanken. Dies deutet auf eine **bessere Auslastung bei den verbliebenen Kapazitäten** hin, in der Region Müllerthal vor allem bei den Campingplätzen, da die Hotellerie dort bei den Übernachtungen noch keine sichtliche Erholung seit der Krise aufweist.

GESAMTFAZIT

- Vor allem die Hotellerie in den ländlichen Regionen ist stark und langfristig anhaltend in Bedrängnis, besonders im Müllerthal gibt es statistisch betrachtet keinerlei Anzeichen auf Erholung.
- Size matters! Es ist statistisch nachweisbar, dass die Größe des Hotels (Ø Zimmeranzahl) einen klaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Überlebensfähigkeit der Betriebe hat. Dies gilt auch für die Campingplätze und Jugendherbergen.²⁰
- Die Stärke der (in ihrer Tourismusstruktur) vergleichbaren, ländlichen Regionen Ardennen und Müllerthal liegt in deren großen Campingkapazitäten sowie deren Angebot an Jugendherbergen und Ferienwohnungen. Aus der touristischen Perspektive sind diese Regionen strukturell grundsätzlich anders aufgestellt als die Hauptstadt und der Süden und entwickeln sich auch gänzlich anders.



²⁰ Siehe dazu auch die Kapitel 6 und 7.



6 // ENTWICKLUNG DER BEHERBERGUNGSKAPAZITÄTEN IN DER REGION MÜLLERTHAL – GEGENWÄRTIG UND ZUKÜNFTIG

6.1. ENTWICKLUNG DER HOTELKAPAZITÄTEN

Laut Statec gab es 2017 in der Region Müllerthal insgesamt 35 aktive Hotels mit 659 Zimmern. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden allerdings 38 Hotels mit 699 Zimmern gezählt. Der Unterschied ist daher zu erklären, dass verschiedene Hotels nur noch zum Teil geöffnet sind, bzw. das offizielle Schließungsdatum als touristische Beherbergung nicht eindeutig festliegt.

Die ermittelten **Kennzahlen der Hotels** in der Region Müllerthal,²¹ die im Rahmen dieser Studie erfasst wurden, **Stand Ende 2017**, sehen wie folgt aus:

- **38 Hotels** mit **699 Zimmern** und etwa **1469 Betten**
- **Ø 18,4 Zimmer** mit **Ø 38,7 Betten** pro Hotel
- **0*Hotels (21%), 2*Hotels (16%), 3*Hotels (34%), 4*Hotels (29%)**
- **63% saisonal geöffnet, 37% ganzjährig geöffnet**
- **92% Familienunternehmen, 8% Gesellschaften**
- **42% Einzelunternehmen** (au nom personnel), **58% Gesellschaften** (wobei die sàrl als Rechtsform eindeutig dominiert)
- Etwa **328 Arbeitsplätze** in Vollzeitbeschäftigung

Nach Auswertung der Interviews und weiterer Recherchen konnten die Hotels anhand folgender Kriterien auf Ihre Überlebensfähigkeit, d.h. der Wahrscheinlichkeit ihrer Fortführung hin bewertet werden:

- **Lage, Zustand und Größe des Hauses,**
- **Nachfolgereife, Nachfolgewürdigkeit und Nachfolgebereitschaft,**
- **Investitionsbereitschaft,**
- **strategische Ausrichtung, Marktauftritt, Vertriebsstruktur.**

Die Hotels wurden anschließend in **5 verschiedene Zustandskategorien** eingeteilt, die sich nach der Überlebensfähigkeit der Unternehmen hin ausrichten, d.h. nach der Dauer und Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen, erfolgreichen oder eher eben schwierigen Unternehmensübergabe oder –fortführung.

²¹ Weitere Kennzahlen und Daten bezüglich Hotels in der Region Müllerthal sind in Kapitel 7.2. zum Thema Nachfolgeregelung dargestellt.

Diese Kategorien sind folgendermaßen definiert:

Zombie: bereits geschlossen oder Schließung innerhalb 1-2 Jahre imminient

Kritisch: Schließungsgefährdet binnen 3-7 Jahre aufgrund fehlender Nachfolge und/oder kritischem Zustand des Hauses

Wackelig: voraussichtliche Weiterführung des Betriebes während 5-10 Jahre, aber Nachfolge ungesichert

Vorläufig OK: voraussichtliche Weiterführung des Betriebes +10 Jahre, aber jenseits dieser Zeit sind Ausblick und Nachfolge ungewiss

Solide: Nachfolge und Weiterführung +15 Jahre nachhaltig gesichert

Daraus entsteht folgende Übersichtstabelle:

Projektierte Entwicklung der Hotelkapazitäten in der Region Müllerthal														
		Anzahl Hotels	Anzahl Zimmer	Kapazität Hotels	Anzahl Betten	Ø Zimmer	Jobs	Ø Jobs	Reduktion Hotels ↓	↓	Reduktion Zimmer ↓	↓	Reduktion Jobs ↓	↓
Kurzfristig	Zombie	6	69	10%	143	12	12	2	38		699		328	
	Kritisch	9	120	17%	268	13	58	6,4	32	-16%	630	-10%	316	-4%
Mittelfristig	Wackelig	6	66	9%	136	11	45	7,5	23	-40%	510	-27%	258	-21%
	Vorläufig	7	148	21%	296	21	66	9,4	17	-55%	444	-36%	213	-35%
Langfristig	Solide	10	296	42%	626	30	147	14,7	10	-74%	296	-58%	147	-55%
		38	699	100%	1.469	Ø 18,4	328	Ø 9						

Tabelle 13, eigene Darstellung

Die Saison 2018 ist bereits mit 32 Hotels (-6) und 630 Zimmer (-10%) gestartet.²²

Weitere 9 Hotels (17% der Kapazität) sind in einem kritischen Zustand und somit kurzfristig gefährdet (3-7 Jahre).

Weitere 6 Hotels (9% der Kapazität) haben einen sehr ungewissen Ausblick bezüglich Nachfolge und Fortführung binnen 5-10 Jahren.

Weitere 7 Hotels (21% der Kapazität) sind vorläufig gesichert, dennoch ist die Nachfolge nach 10 Jahren noch nicht in trockenen Tüchern.

Lediglich bei 10 Hotels, die 42% der Hotelkapazitäten und 45% der Jobs in der Hotellerie der Region Müllerthal ausmachen, ist die Unternehmensnachfolge langfristig (+15 Jahre) gesichert.

²² Hinweis: alle 6 „Zombie“ Hotels sind bereits seit geraumer Zeit nicht mehr als aktive Beherbergungsbetriebe nach außen hin wahrnehmbar. Die Ankündigung ihrer Schließung ist daher kaum überraschend. In der Grafik 17 & 18 S.45 werden diese Kapazitätsverluste deshalb als steiles Anfangsgefälle dargestellt, was als Bereinigung der Bemessungsgrundlage verstanden werden soll.

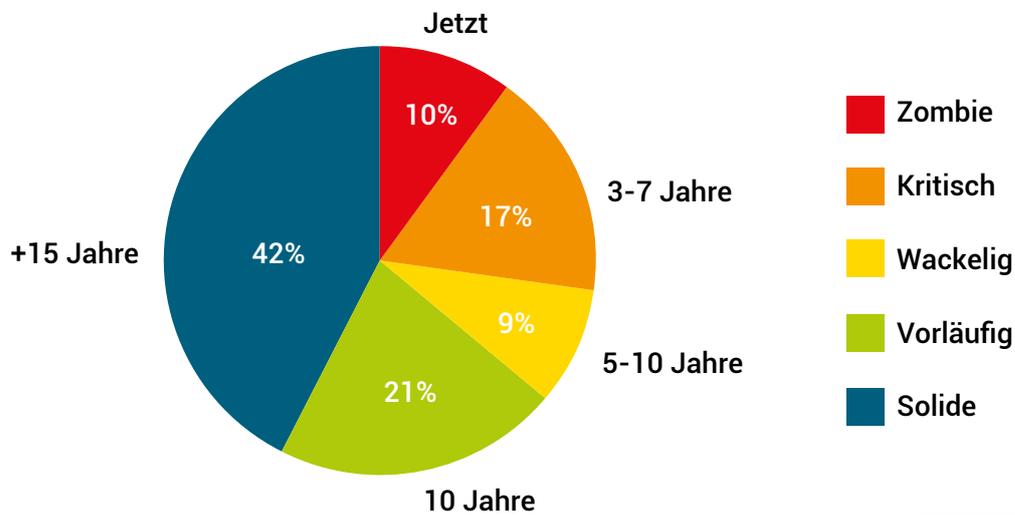
Bei Betrachtung der Ø Anzahl Zimmer, fällt auf, dass die solide und zukunftsfähig aufgestellten Hotels mit Ø 30 Zimmer im Schnitt auch 2,5x mehr Kapazitäten haben als die ausscheidende Zombie-Kategorie. Daraus lässt sich schließen, dass die **Nachfolge- und Überlebenswahrscheinlichkeit der Hotels tendenziell mit Ihrer Größe steigen**. Nicht verwunderlich, dass die „soliden Hotels“ im Schnitt 7x mehr Angestellte haben als Hotels aus der „Zombie-Kategorie“, was professionelle Organisationsstrukturen und Arbeitsteilung voraussetzt.

Die vorliegende Darstellung bildet eine projektierte Entwicklung der Hotelkapazitäten in der Region Müllerthal auf der Basis einer qualifizierten

Einschätzung ab. Diese Einschätzung beruht sowohl auf Aussagen der Eigentümer und Betreiber selbst, als auch auf der Einschätzung, Marktkenntnis und Erfahrung des Autors. Es handelt sich hier um eine **Wahrscheinlichkeit**. Außer in der Kategorie „Zombie“, wo Schließungen unumgänglich bzw. bereits vollzogen sind, können in allen anderen Kategorien, entgegen der vorliegenden Einschätzung, auch Hotels unter spontan verändernden Rahmenbedingungen dennoch unerwartet schließen oder fortgeführt werden.

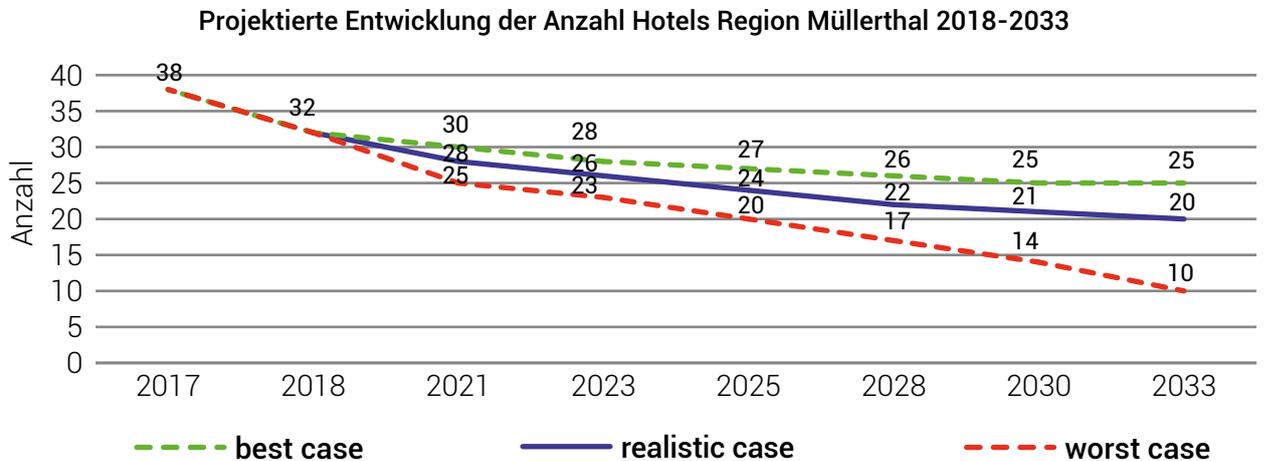
Grafik 16 zeigt den drohenden Verlust der regionalen Hotelzimmerkapazitäten im Mengenverhältnis und im Zeitrahmen von 2018 bis 2033.

Projektion der Hotelzimmerkapazitäten Region Müllerthal 2018-2033



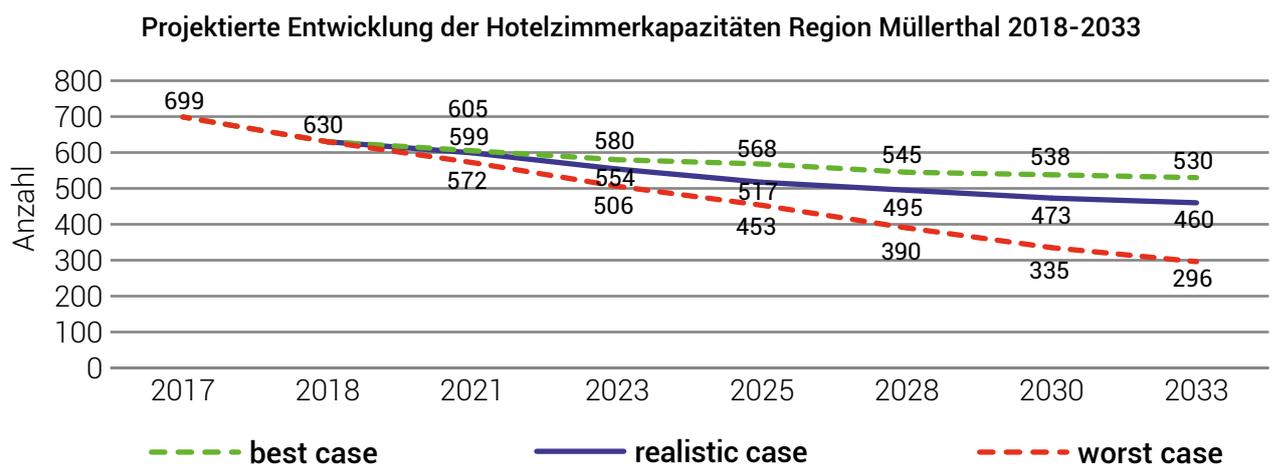
Grafik 16, eigene Darstellung

Im Zeitdiagramm dargestellt (Grafik 17) würde die Entwicklung der Anzahl an verfügbaren Hotels in der Region Müllerthal in den folgenden 15 Jahren nach *best-worst-case* Szenarien etwa folgendermaßen aussehen:



Grafik 17, eigene Darstellung

Bei den projektierten Hotelzimmerkapazitäten ist das Gefälle im Diagramm weniger steil, da tendenziell eher die Hotels mit kleineren Ø Zimmerkapazitäten von der Schließung bedroht sind.

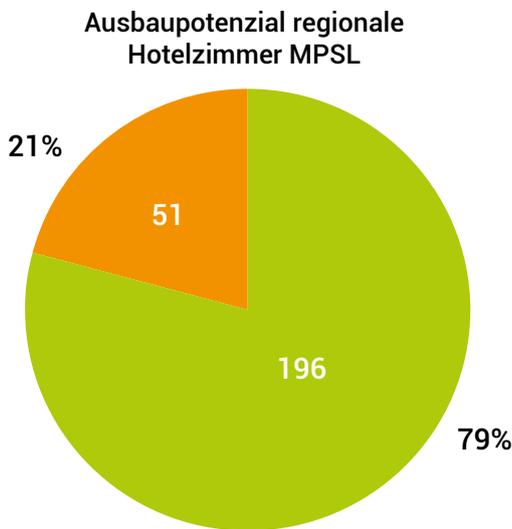


Grafik 18, eigene Darstellung

Diese Szenarien gehen aus von:

- a) „Ceteris paribus“²³ (unter sonst gleichen Bedingungen): die aktuellen Rahmenbedingungen bleiben mehr oder weniger bestehen (hypothetisch)
- b) vom **Bestand der aktuellen Hotels**, d.h. es sind keine neuen Hotelöffnungen in dieser Projektionen enthalten.

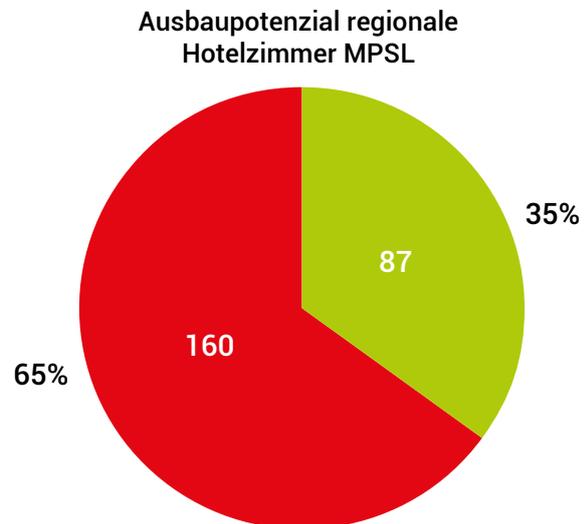
Dabei gibt es in der Region Müllerthal eine Reihe von **Ausbauprojekten** und auch vereinzelte **Neubau- bzw. Revitalisierungsprojekte** in der Hotellerie. Die potenziellen (noch nicht realisierten) Kapazitäten können folgendermaßen dargestellt werden (Grafik 19 & 20):



Total: 247 Hotelzimmer (28%)

- Neue Hotelzimmer
- Zusammenlegung bzw. Revitalisierung von bestehenden Hotelzimmern

Grafik 19, eigene Darstellung



Total: 247 Hotelzimmer (28%)

- genehmigt
- ungenehmigt

Grafik 20, eigene Darstellung

Ob das vorhandene Ausbaupotential von 247 Hotelzimmern, welches insgesamt 28% der aktuellen Kapazitäten ausmacht, tatsächlich geschaffen werden kann, hängt davon ab:

- a) ob die Hoteliers tatsächlich diese Investitionen in den genehmigten Ausbau ihres Bestand tätigen werden. Dies gilt für 35% der potenziellen Kapazitäten.
- b) ob die Projekte auch genehmigt werden (können), da behördliche Hürden vorliegen. Dies gilt für 65% der potenziellen Kapazitäten.

79% der Ausbaupotenziale wären dann tatsächlich neu geschaffene Hotelzimmer, die es vorher noch nicht gab, während 21% der ausbaufähigen Hotelzimmer aus dem aktuellen Bestand heraus durch Revitalisierung bzw. Zusammenlegung potenziell erhalten werden könnten.

Bei der aktuellen Marktlage, die eher Schließungen als Neueröffnungen im Hotelbereich der Region Müllerthal voraussieht, sind diese Ausbaupotenziale zunächst als vorsichtig und hypothetisch zu betrachten. Zweifelsfrei kann trotzdem mit einigen Umsetzungen, d.h. mit Kapazitätenerneuerungen in den nächsten Jahren gerechnet werden.

Zusammenfassend scheint eine **weitere Reduktion der Anzahl Hotels** vorläufig unvermeidbar, obwohl es **mittelfristig auch Ausblicke auf Kompensation der Kapazitätenverluste durch Betriebsgrößenoptimierung** (d.h. durch die Vergrößerung bestehender Unternehmen) und eventuell durch die **Schaffung neuer Hotelkapazitäten** gibt, was allerdings von verschiedenen Faktoren abhängt.

²³ Wichtige Annahme bei vielen betriebs- und volkswirtschaftlichen Untersuchungen, vgl https://de.wikipedia.org/wiki/Ceteris_paribus, Zugriff am 6. März 2018

6.2. ENTWICKLUNG DER CAMPINGPLATZKAPAZITÄTEN

Das Statec zählte 2017 in der Region Müllerthal insgesamt 32 aktive Campingplätze mit 16.308 Bettenäquivalenzen. Mit Ø 3,5 Betten pro Stellplatz ergibt dies eine Campingkapazität von etwa 4.659 Stellplätzen. Im Rahmen der Studie wurden allerdings nur 27 Campingplätze mit etwa 4.192 Stellplätzen gezählt. Es mag 1-2 Zweifelsfälle bezüglich des offiziellen Schließungsdatums als touristische Beherbergung bei den Campingplätzen geben (z.B. Goberhaff, Daytona), für die 3 weiteren, „fehlenden“ oder kürzlich geschlossenen Campingplätze fehlt derzeit noch eine Erklärung. Anders als bei Hotelzimmern, ist

auf den Campingplätzen je nach Ausrichtung die Anzahl Stellplätze zu einem gewissen Grad variabel, regional betrachtet vielleicht um ein Dutzend Stellplätze mehr oder weniger pro Jahr. Fakt ist, dass in dieser Studie eine umfassende und empirische Bestandsaufnahme der Anzahl regionaler Betriebe und deren Kapazitäten in allen Beherbergungskategorien durchgeführt wurde und somit der aktuelle Stand der Kapazitäten ermittelt wurde.

Hierfolgend einige ermittelte **Kennzahlen der Campingplätze** in der Region Müllerthal,²⁴ die im Rahmen dieser Studie erfasst wurden, **Stand Ende 2017:**

- **27 Campingplätze mit 4.192 Stellplätzen**, d.h. etwa **14.672 Bettenäquivalenzen**
- Von den **4.192 Stellplätzen** (100%) sind:
 - **2.474 touristische Campingstellplätze** **59%** (Wohnwagen, Zelte, Wohnmobile)
 - **1.192 Dauercamperstellplätze** **28%** (Dauergäste)
 - **385 Mietobjekte** **9%** (Mobilhomes, Zelte, Glamping, Pods etc.)
 - **141 Wohnmobilstellplätze/Quickstops** **3%** (Wohnmobile, Campingbusse)
- **Ø 155 Stellplätze mit Ø 543 Betten** pro Campingplatz
- **0* Camping (41%), 3*Camping (41%), 4*Camping (4%), 5*Camping (11%)**
- **80% saisonal geöffnet, 20% ganzjährig geöffnet**
- **70% Familienunternehmen, 22% SIT, 7% Gesellschaften**
- **47% Einzelunternehmen** (en nom personnel),
32% eingetragene Vereine (a.s.b.l)
21% Gesellschaften (wobei die sàrl Rechtsform eindeutig dominiert)
- Etwa **184 Arbeitsplätze** in Vollzeitbeschäftigung

Vergleichbar mit der Vorgehensweise bei den Hotels wurden die Campingplätze nach Auswertung der Interviews sowie weiterer Recherche anhand der folgenden Kriterien auf Ihre Kontinuität und Überlebensfähigkeit hin bewertet:

- **Lage, Zustand und Größe der Anlage,**
- **Nachfolgereife, Nachfolgewürdigkeit und Nachfolgebereitschaft,**
- **Investitionsbereitschaft,**
- **strategische Ausrichtung, Marktauftritt, Vertriebsstruktur.**

Die gleichen **5 Zustandskategorien** wie bei den Hotels wurden auch bei der Einstufung der Campingplätze benutzt, die sich nach der Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen, erfolgreichen oder eher misslingenden Unternehmensübergabe oder –fortführung hin ausrichten.

²⁴ Weitere Kennzahlen und Daten bezüglich der Campingplätze in der Region Müllerthal sind in Kapitel 7.3. zum Thema Nachfolgeregelung dargestellt.

Die Kategorien sind folgendermaßen definiert:

Zombie: bereits geschlossen oder Schließung innerhalb 1-2 Jahre imminant

Kritisch: Schließungsgefährdet binnen 3-7 Jahre aufgrund fehlender Nachfolge und/oder kritischem Zustand des Hauses

Wackelig: voraussichtliche Weiterführung des Betriebes während 5-10 Jahre, aber Nachfolge ungesichert

Vorläufig OK: voraussichtliche Weiterführung des Betriebes +10 Jahre, aber jenseits dieser Zeit sind Ausblick und Nachfolge ungewiss

Solide: Nachfolge und Weiterführung +15 Jahre nachhaltig gesichert

Daraus entsteht folgende Übersichtstabelle:

Projektierte Entwicklung der Campingkapazitäten in der Region Müllerthal

	Anzahl Campingplätze	Anzahl Stellplätze	Kapazität in %	Anzahl Betten-äquiv.	Ø Stellplätze	Jobs	Ø Jobs	Reduktion Campings ↓	↓	Reduktion Stellplätze ↓	↓	Reduktion Jobs ↓	↓
Kurzfristig	Zombie	9	10%	1.495	47	14	1,6	27		4.192		184	
	Kritisch	2	5%	735	105	5	2,5	18	-33%	3.765	-10%	170	-8%
Mittelfristig	Wackelig	5	15%	2.240	128	35	7	16	-41%	3.555	-15%	165	-10%
	Vorläufig OK	1	6%	840	240	8	8	11	-67%	2.915	-30%	130	-29%
Langfristig	Solide	10	64%	9.362	268	122	12,2	10	-70%	2.675	-36%	122	-34%
	27	4.192	100%	14.672	Ø 155	184	Ø 7						

Tabelle 14, eigene Darstellung

Die Saison 2018 hat nicht mit 32 Campingplätzen (Statec), auch nicht mit 27 Betrieben (Anzahl Betriebe Ende 2017), sondern unter Bereinigung der „Zombie“-Betriebe nur noch mit 18 aktiven, touristisch verfügbaren Campingplätzen (-9) und 3.765 Stellplätzen (-10%) begonnen.²⁵

Weitere 2 Campingplätze (5% der Kapazität) sind in einem kritischen Zustand und somit kurzfristig gefährdet (3-7 Jahre).

Weitere 5 Campingplätze (15% der Kapazität) haben einen sehr ungewissen Ausblick bezüglich Nachfolge und Fortführung binnen 5-10 Jahren.

Ein weiterer Campingplatz (6% der Kapazität) scheint vorläufig gesichert, dennoch ist eine Weiterführung nach 10 Jahren momentan nicht gesichert.

Lediglich bei 10 Campingplätzen, die 64% der Campingkapazitäten und 66% der Campingjobs in der Region Müllerthal ausmachen, ist die Unternehmensnachfolge langfristig (+15 Jahre) und nachhaltig gesichert.

²⁵ Es sei darauf hingewiesen, daß 8 der 9 „Zombie“ Campingplätze bereits längere Zeit nicht als touristische Kapazitäten mehr zur Verfügung stehen, da sie nahezu exklusiv Dauercamper haben oder bereits in der finalen Räumungs- und Schließungsphase stehen. In der Grafik 22 & 23 S.50 werden diese Kapazitätsverluste deshalb als steiles Anfangsgefälle dargestellt, was als Bereinigung der Bemessungsgrundlage verstanden werden soll.

Wie bei den Hotels fällt auch bei den solide und zukunftsfähig aufgestellten Campingplätzen auf, dass die bedeutend höhere Ø Anzahl Stellplätze (268) und Arbeitsplätze (12,2) auf **optimierte Betriebsgrößen sowie professionelle Organisationsstrukturen und Arbeitsteilung** hindeuten.

Die Auswertung der verschiedenen Arten von Stellplatzkapazitäten nach der Einstufung der hier aufgeführten Zustandskategorien ergeben folgende Schlüsse:

- Die 9 Zombie-Campingplätze bieten im Schnitt 47 Stellplätze, mit einem Dauercamper Anteil von 85%, und nur 15% touristische Stellplätze. Sie bieten weder Mietobjekte, noch Wohnmobilstellplätze (die aktuellen Wachstumstreiber der Branche).
- Ein solider Campingplatz hingegen hat im Schnitt 268 Stellplätze, mit 61% touristischen Stellplätzen, 23% Dauercamper, 12% Mietobjekte und 4% Wohnmobilstellplätze, d.h. ihre Angebotspalette ist breiter und zu 76% touristisch geprägt.

Doch die Durchschnittszahlen verschleiern die wirklichen Verhältnisse:

- 60% aller regional verfügbaren Mietobjekte werden von einem einzigen Campingplatz angeboten.
- 3 Campingplätze verfügen über 65% der regionalen Wohnmobilstellplätze.

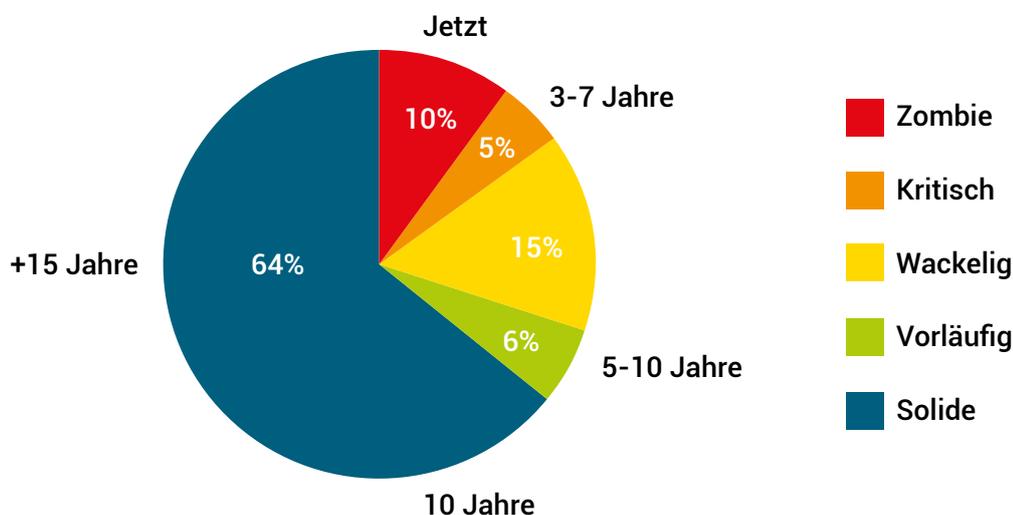
Zusammenfassend lässt dies folgende Schlussfolgerungen zu:

- **Ein hoher Anteil an Dauercampern (auf kleinen Campingplätzen), ist eher ein Indikator für Schließung als ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Tendenziell ist eine kritische Masse von mindestens 120 Stellplatzkapazitäten für längerfristigen Erfolg erforderlich.**
- Trotz der bereits langfristig andauernden Popularität sowie der wachsenden Auswahl von **Mietobjekten** gibt es in der Region insgesamt noch verhältnismäßig wenig Angebote an Mietobjekten (9% der Kapazitäten). Das gleiche gilt für Wohnmobilstellplätze, deren Anteil (3% der Kapazitäten) in keiner Weise die heutige Popularität dieser Reiseart und Zielgruppe reflektiert. Zudem konzentriert sich dieses Angebot auf einige wenige Campingplätze in der Region.
- **Es wird deshalb auf regionaler Ebene dringend empfohlen:**

- den Dauercamper Anteil pro Campingplatz zu verringern
- den Anteil an Mietobjekten und Wohnmobilstellplätzen pro Campingplatz zu erhöhen
- Betriebvergrößerungen jenseits von 150-180 Stellplätzen pro Campingplatz zu ermöglichen

Grafik 21 zeigt den drohenden Verlust der regionalen Campingkapazitäten im Mengenverhältnis und im Zeitrahmen von 2018 bis 2033.

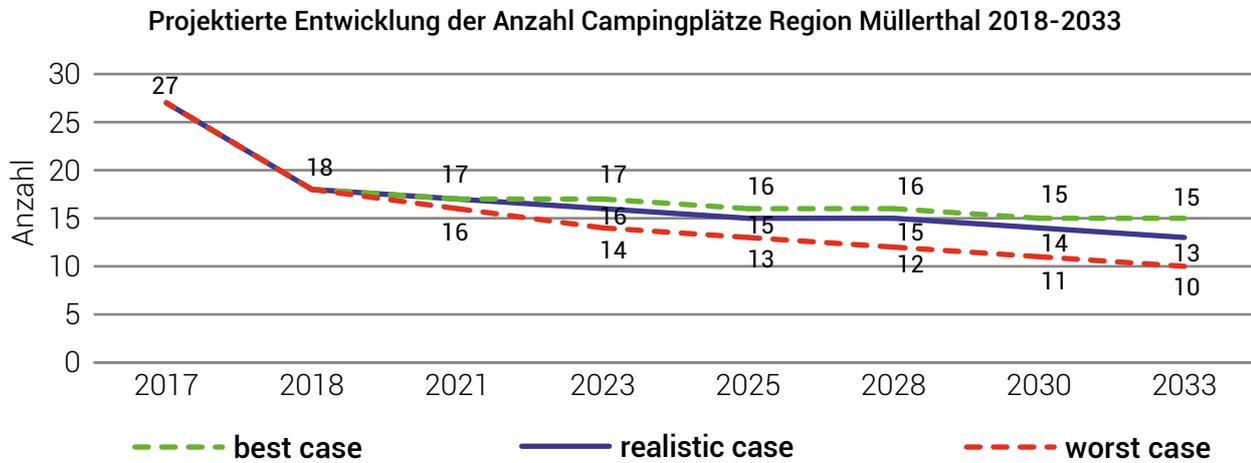
Projektion der Campingstellplatzkapazitäten Region Müllerthal 2018-2033



Grafik 21, eigene Darstellung

Grafik 22 projiziert die mögliche Entwicklung der Anzahl Campingplätze in der Region Müllerthal in

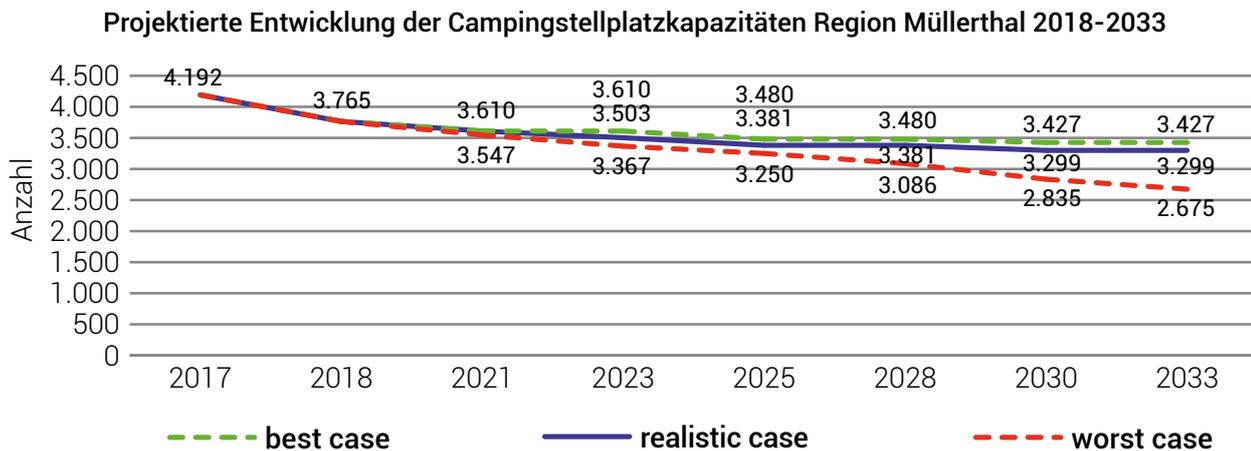
den folgenden 15 Jahren nach best-worst-case Szenarien:



Grafik 22, eigene Darstellung

Ähnlich wie bei den Hotels sind eher die Ø kleineren Campingplätze schließungsgefährdet, weshalb die projektierten Kapazitäten der regional verfügbaren

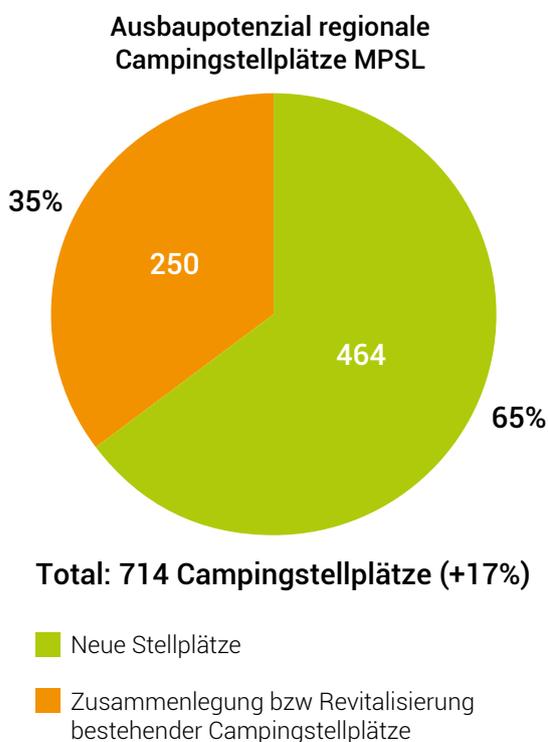
Campingstellplätzen (Grafik 23) weniger steil abfallen als bei der Anzahl Campingbetriebe.



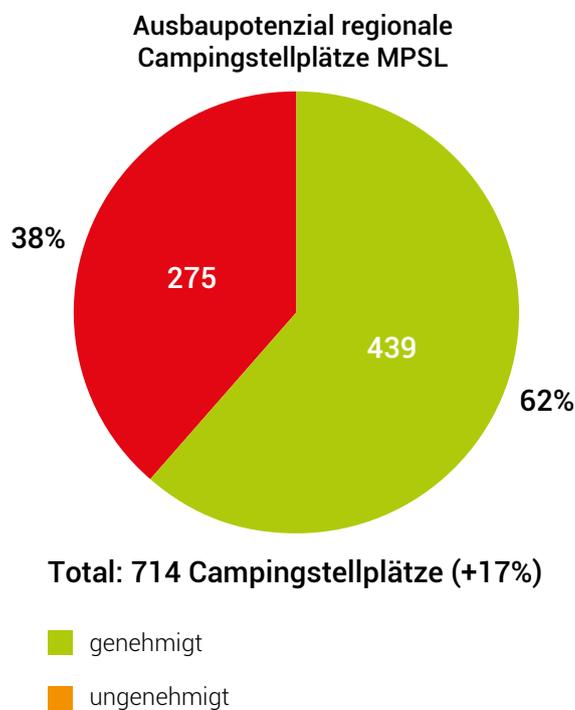
Grafik 23, eigene Darstellung

Auch bei diesen projizierten Szenarien (siehe Hotels) wird von ähnlich-bleibenden Rahmenbedingungen ausgegangen, sowie von der aktuellen Bestandssituation, d.h. potenzielle Ausbaupotenziale oder gar neue Campingplätze werden in der Darstellung nicht berücksichtigt.

Jedoch haben auch die Campingplätze der Region Müllerthal einige **Ausbau- und Revitalisierungspotenziale** zu bieten. Diese potenziellen (aber noch nicht realisierten) Kapazitäten können folgendermaßen dargestellt werden (Grafik 24 & 25):



Grafik 24, eigene Darstellung



Grafik 25, eigene Darstellung

Ob die regional ausbaufähigen 714 Stellplätzen, welche insgesamt 17% der aktuellen Campingstellplatzkapazitäten ausmachen, tatsächlich geschaffen werden können, hängt davon ab:

a) ob die Campingplatzbesitzer tatsächlich diese Investitionen in den genehmigten Ausbau ihres Bestand tätigen werden und ob die Zusammenlegung von verschiedenen Betrieben tatsächlich gelingt. Dies gilt für 62% der potenziellen Kapazitäten.

c) ob die Ausbauprojekte auch genehmigt werden (können), da behördliche Hürden vorliegen. Dies gilt für 38% der potenziellen Kapazitäten.

65% der möglichen Ausbaupotenziale wären dann tatsächlich neu geschaffene und erschlossene Campingplatzstellplätze (auf bereits bestehenden Campingplätzen), während 35% der potenziellen Stellplätze bereits bestehen und durch Zusammenlegung und Neuausrichtung erhalten bleiben (statt verloren gehen) könnten.

Ähnlich wie bei den Hotels sind bei der aktuellen Marktlage und Genehmigungsfähigkeit auch keine neu eröffnende Campingplätze in Sicht. Es sieht eher nach Schließungen im Campingbereich der Region Müllerthal aus, weshalb die Ausbaupotenziale zunächst als vorsichtig und hypothetisch zu betrachten sind. Zweifelsfrei kann man trotzdem mit einigen Umsetzungen, d.h. mit Kapazitätenerneuerungen in den nächsten Jahren rechnen.

Zusammenfassend ist eine **weitere Reduktion der Anzahl Campingplätze** vorläufig gesetzt, obwohl es **mittelfristig auch Ausblicke auf Betriebsgrößenoptimierung** gibt (d.h. durch die Vergrößerung bestehender Unternehmen, durch Ausbau oder Zusammenlegung), was allerdings von einer Reihe von zu erfüllenden Bedingungen abhängt.

6.3. ENTWICKLUNG DER FERIENWOHNUNGSKAPAZITÄTEN

Angaben über die Anzahl und die Zimmerkapazitäten von Ferienwohnungen (FeWo) liegen vom Statec nur auf nationaler Ebene und nur kombiniert mit den Zahlen der Jugendherbergen vor, dasselbe gilt auch für die Übernachtungen. Es gibt also vom nationalen statischen Amt keine Aufschlüsselung der Ferienwohnungskapazitäten für die einzelnen Regionen. Die vorliegende Studie hat Ende 2017 eine empirische Bestandsaufnahme in dieser Beherbergungskategorie durchgeführt und kann deshalb folgende **Kennzahlen der Ferienwohnungen**²⁶ aufzeigen:

- **27 FeWo-Anbieter** mit etwa **106 Zimmer** und circa **273 Betten**
- **Ø 4 Zimmer mit Ø 10 Betten** pro Anbieter
- **Die wenigsten Anbieter haben eine Klassifikation.**
- **15% saisonal geöffnet, 85% ganzjährig geöffnet**
- **92% Familienunternehmen, 4% SIT, 4% Gesellschaften**
- **88% Einzelunternehmen** (en nom personnel), **4% eingetragene Vereine** (a.s.b.l) **8% Gesellschaften** (wobei die sàrl Rechtsform dominiert)
- Etwa **23,5 Arbeitsplätze**

Die Kategorie FeWo ist grundsätzlich anders aufgestellt und zu bewerten als die Hotels und Campingplätze, die als gewerbliche und eher langfristige Anbieter auftreten. FeWo werden

meist von Privatleuten als Nebenerwerbstätigkeit angeboten, sie sind daher eher als „Amateure“ auf dem Markt aktiv (obwohl manche Anbieter durchaus sehr professionelle Angebote, Kundenakquise und Abläufe aufweisen). Die Investitionen halten sich deshalb meist in Grenzen. Aufgrund der geringen Kapitalbindung an die touristische Vermietung ist das verfügbare Angebot entsprechend volatil, d.h. Ferienwohnungen tauchen kurzfristig auf dem Markt auf und verschwinden ebenso schnell wieder. Diese Kategorie entspringt der Gelegenheit ein freistehendes Wohnungsangebot zeitlich begrenzt (statt fest und permanent) zu vermieten. Anders gesagt: die Marktpräsenz der einzelnen Angebote steht und fällt mit der aktuellen Lebensplanung und dem Raumbedarf des Anbieters. Die verfügbaren Kapazitäten können sich daher jährlich in erheblichem Maß verändern, was auch teilweise aus den Übernachtungszahlen herauszulesen ist.²⁷

Die Vorgehensweise bei der Bewertung der Ferienwohnungen im Hinblick auf Nachfolge und Weiterführung des Angebotes ist dementsprechend etwas anders als bei den Hotels und Campingplätzen. Nach Auswertung der Interviews und weiterer Recherchen wurden die Angebote anhand der folgenden Kriterien auf Ihre Kontinuität hin bewertet worden:

- **Ausrichtung, Lage und Zustand des Angebotes,**
- **Persönlicher Ausblick/Lebenslage, eventuell Nachfolgebereitschaft,**
- **Investitionsbereitschaft,**
- **Marktauftritt, Vertriebsstruktur,**

²⁶ Weitere Kennzahlen und Daten bezüglich der Ferienwohnungen in der Region Müllerthal sind in Kapitel 7 zum Thema Nachfolgeregelung dargestellt.

²⁷ Siehe Grafik 11, S.34 unter Berücksichtigung der Hinzufügung der jährlichen Übernachtungen von den Jugendherbergen, sowie Grafik 12.2 S.35

Der Kontinuität halber sind die gleichen **5 Zustandskategorien** wie bei den Hotels und Campingplätzen zur Einstufung der FeWo benutzt worden, die sich nach der Wahrscheinlichkeit einer zukünftigen Fortführung oder Marktausscheidens hin ausrichten. Jedoch sind die Kategorien etwas anders definiert:

Zombie: bereits geschlossen oder Schließung erfolgt binnen 2 Jahren

Kritisch: Schließungsgefährdet binnen 3-5 Jahre aufgrund Alters, fehlender Nachfolge, veränderter Lebensumstände oder -planung, oder Zustand des Angebotes

Wackelig: voraussichtliche Weiterführung des Angebotes während 5-10 Jahre, aber Nachfolge ungewiss

Vorläufig OK: voraussichtliche Weiterführung des Angebotes +10 Jahre, aber jenseits dieser Zeit sind Ausblick und Nachfolge ungewiss

Solide: Weiterführung +15 Jahre nachhaltig gesichert

Daraus entsteht folgende Übersichtstabelle:

Projektierte Entwicklung der FeWokapazitäten in der Region Müllerthal

		Anzahl FeWos	Anzahl Zimmer	Kapazität in %	Anzahl Betten	Ø Zimmer	Jobs	Ø Jobs	Reduktion FeWos ↓	↓	Reduktion Zimmer ↓	↓	Reduktion Jobs ↓	↓
Kurzfristig	Zombie	5	11	10%	22	2,2	3	0,6	27		106		23,5	
	Kritisch	8	35	33%	113	4,4	5,5	0,7	22	-19%	95	-10%	20,5	-13%
Mittelfristig	Wackelig	2	7	7%	14	3,5	1,5	0,8	14	-48%	60	-43%	15	-36%
	Vorläufig OK	1	2	2%	3	2	1	1	12	-55%	53	-50%	13,5	-43%
Langfristig	Solide	11	51	48%	121	4,6	12,5	1,1	11	-59%	51	-52%	12,5	-47%
		27	106	100%	273	Ø 3,9	23,5	Ø 1,1						

Tabelle 15, eigene Darstellung

Die touristische Saison 2018 hat nicht mit 27 FeWo-Anbietern wie Ende 2017, sondern unter Bereinigung der „Zombie“-Betriebe nur mit 22 aktiven, touristisch verfügbaren FeWo (-5) mit 95 Betten (-10%) begonnen.²⁸

Weitere 8 FeWo-Angebote (33%) sind in kritischem Zustand, d.h. dass binnen 3-5 Jahren ihr Angebot vom Markt verschwinden wird, falls bis dahin keine Nachfolge gesichert werden kann.

Weitere 2 FeWo-Angebote (7% der Kapazität) haben einen sehr ungewissen Ausblick bezüglich Nachfolge und Fortführung binnen 5-10 Jahren.

Ein weiterer FeWo-Anbieter (2% der Kapazität) scheint vorläufig gesichert, dennoch ist eine Weiterführung jenseits von 10 Jahren momentan fraglich.

Lediglich bei 11 FeWo-Angeboten, die fast die Hälfte der Kapazitäten und der Jobs in diesem

Segment in der Region Müllerthal ausmachen, ist die Unternehmensnachfolge langfristig (+15 Jahre) gesichert.

Die meist nebenerwerbliche Vermietung der FeWo hat eine sehr eigene Dynamik. Ungleich der gewerblichen Hotels und Campingplätze hat bei den FeWo die Größe (Anzahl Zimmer und Betten) nichts mit der Wahrscheinlichkeit der Fortführung des Angebotes zu tun, auch wenn einige Ziffern aus der Tabelle 15 diesen Rückschluss nahelegen. Ausschlaggebend für die Schließung oder Fortführung sind eher das Alter und die direkten Lebensumstände der Besitzer.

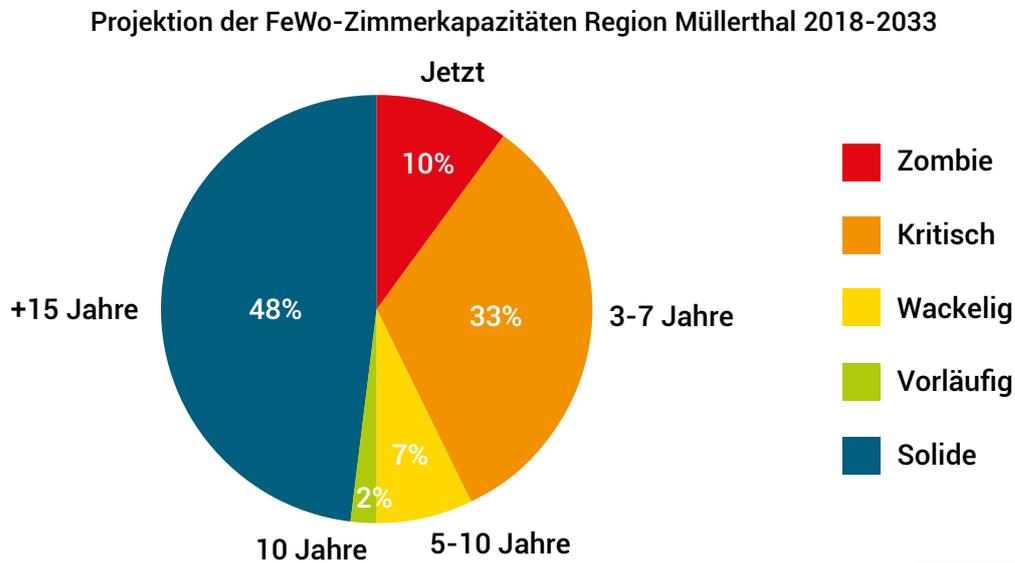
Eine Betrachtung der FeWo-Anbieterstruktur legt Folgendes offen:

- 78% der Anbieter bieten max. 3 Zimmer an
- 15% der Anbieter bieten bis 6 Zimmer an
- 7% der Anbieter bieten mehr als 10 Zimmer an

²⁸ In der Grafik 27 & 28 S.54/55 werden diese Kapazitätsverluste deshalb als steiles Anfangsgefälle dargestellt, was als Bereinigung der Bemessungsgrundlage verstanden werden soll.

Die meisten Anbieter haben 1-3 Zimmer im Angebot, sind also nebenerwerbliche Kleinanbieter. In Tabelle 17 verzerren daher einzelne größere FeWo-Anbieter etwas die Zahlen in manchen Kategorien.

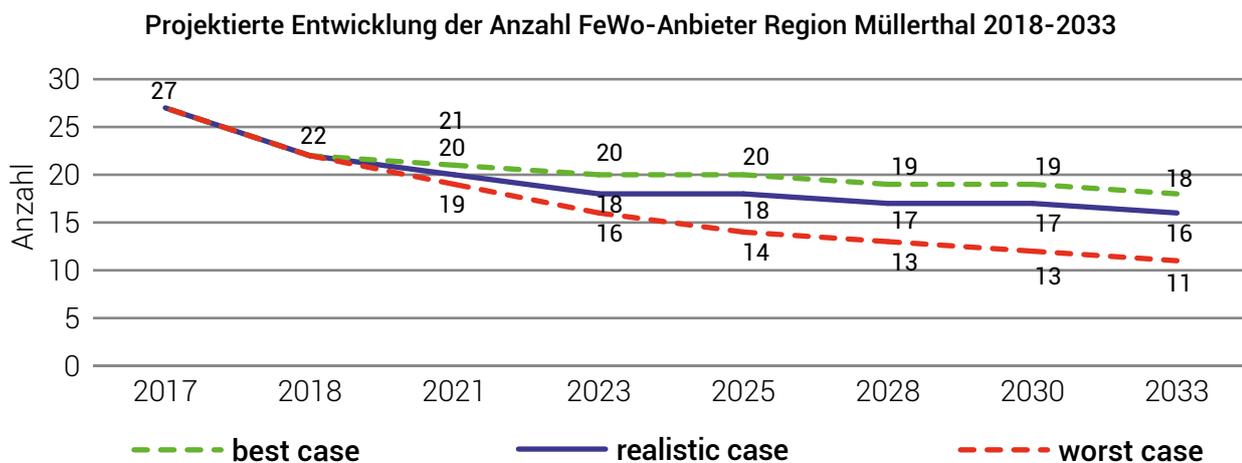
Grafik 26 zeigt die Anteile der drohenden FeWo-Kapazitätsverluste in der Region Müllerthal im Zeitrahmen von 2018 – 2033. Daraus wird erkenntlich, dass fast die Hälfte der aktuellen Kapazitäten kurz- und mittelfristig gefährdet sind.



Grafik 26, eigene Darstellung

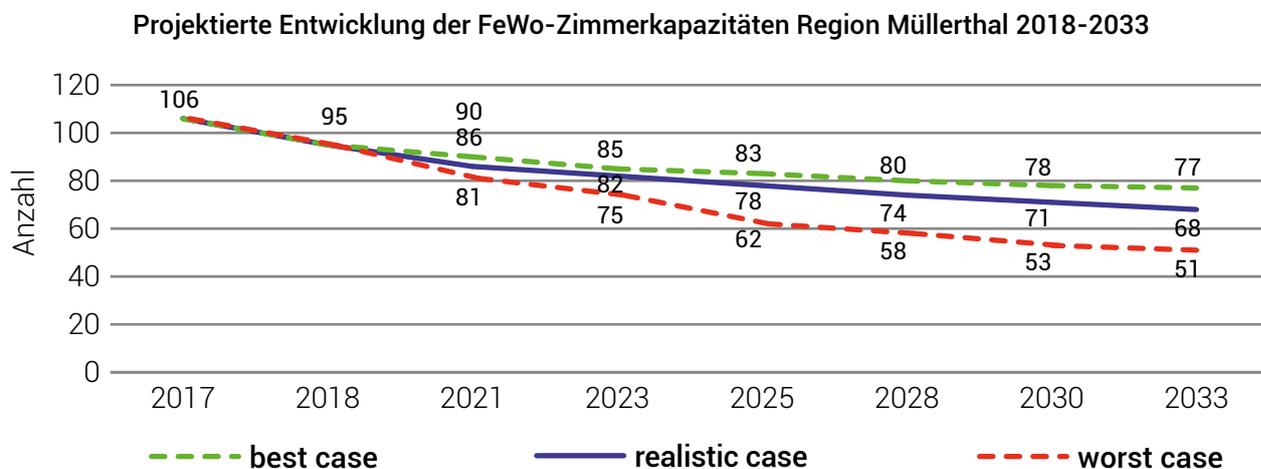
Obwohl dieser Umstand zunächst beunruhigend erscheint, muss die kurzfristige Volatilität, die charakteristisch für FeWo-Angebote ist, berücksichtigt werden. Historisch betrachtet erneuert sich das Angebot ständig (siehe die langfristige Stabilität, Grafik 2 S.24, Grafik 11, S.34).

In Diagrammform dargestellt (Grafik 27) würde die Entwicklung der Anzahl FeWo-Anbieter in der Region Müllerthal in den folgenden 15 Jahren nach *best-worst-case* Szenarien etwa folgendermaßen aussehen:



Grafik 27, eigene Darstellung

Parallel könnte die Entwicklung der verfügbaren FeWo-Zimmerkapazitäten etwa folgendermaßen verlaufen (Grafik 28):



Grafik 28, eigene Darstellung

Wie bei den Hotels und Campingplätzen beruhen diese Prognosen auf der Annahme einer gleichbleibenden Dynamik in diesem Segment. Die Erschaffung und Markteinführung neuer FeWo-Kapazitäten wird in diesen Prognosen nicht berücksichtigt. Tatsächlich haben einige bestehende Anbieter noch latente Ausbaupotenziale (etwa 20% der 2017 verfügbaren Zimmerkapazitäten), 3 Anbieter haben sogar konkrete Ausbauprojekte (52% der Ausbaupotenziale, also 10% der 2017 verfügbaren Zimmerkapazitäten). Wesentlich mehr latente FeWo-Ausbaupotenziale schlummern quer durch die Region in leerstehenden Altbauten und ungenutzten Zimmerkapazitäten, die sich sowohl in privater als auch öffentlicher Hand befinden.²⁹

Besonders bei den volatilen FeWo-Angeboten scheint es deshalb wenig sinnvoll, solche langfristigen Prognosen nur auf der Basis des aktuellen Bestandes zu erstellen. Das Aufkommen der neuen, digitalen Vertriebskanäle in diesem Segment (AirBnB, 9flats, Fewo-direkt, Wimdu, Homeaway etc.) sollte als positives Zeichen für

die Dynamik in diesem Segment gewertet werden, dass auch zukünftig private und öffentliche Angebote entstehen und relativ leicht vermarktet werden können. Andererseits konkurrieren die FeWo-Angebote in Luxemburg auch mit dem angespannten und deshalb sehr profitablen Wohnungsmarkt.³⁰

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die **FeWo-Kapazitäten wie kein anderes Segment ständig in Bewegung** sind. Zwar steht vorausblickend eine weitere kurzfristige Reduktion des regionalen Angebotes unmittelbar bevor, jedoch sind die FeWo und Jugendherbergen die einzigen beiden Kategorien, wo innerhalb der letzten 10 Jahre tatsächlich noch neue (bzw. ersetzende) Kapazitäten geschaffen wurden. Da die Verfügbarkeit der FeWo-Angebote oft an die direkten Lebensumstände der Anbieter gekoppelt sind, könnte die Volatilität dieses Angebotssegments zukünftig durch neue Organisationsformen eventuell reduziert werden, was neben einer Stabilisierung auch einen Ausbau des Angebotes fördern könnte.

²⁹ Mehr zu den Entwicklungspotenzialen bei FeWo in Kapitel 8.3.1.5. und 8.3.1.10.

³⁰ Siehe weitere Diskussion diesbezüglich Kapitel 7.4.

6.4. ENTWICKLUNG DER KAPAZITÄTEN BEI DEN JUGENDHERBERGEN

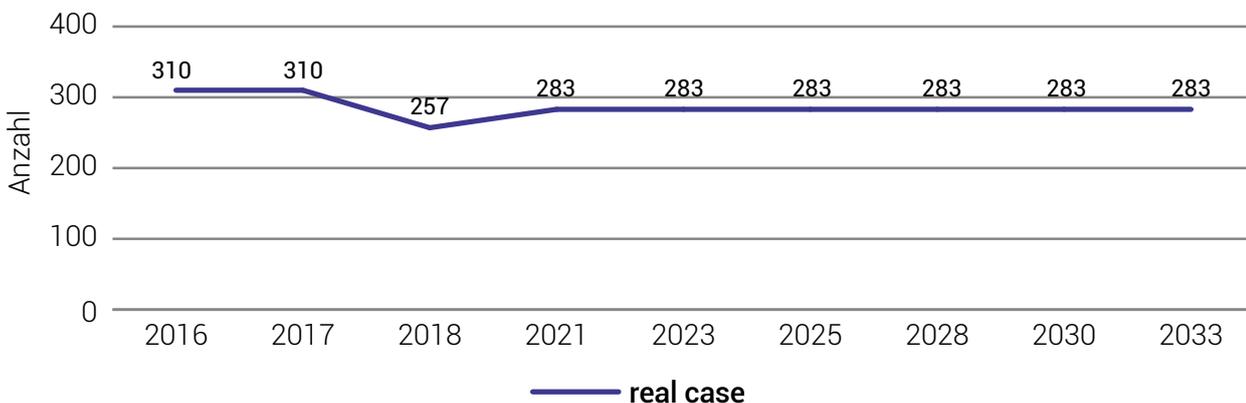
Auf die Region Müllerthal bezogen stechen die Jugendherbergen im Vergleich zu den anderen Beherbergungskategorien durch eine große Stabilität hervor. Bis 2017 bewirtschaftete die Zentrale der Jugendherbergen in der Region 4 Häuser (Echternach, Beaufort, Larochette, Bourglinster) mit insgesamt 310 Betten. Mit der Schließung von Bourglinster bleiben ab 2018 demnach 3 Häuser mit 257 Betten über, mit der Aussicht eines eventuellen bescheidenen Ausbaus von 26 Betten in Beaufort, auf 283 Betten insgesamt. Zukünftig sollen die 3 Standorte in bestehender Größe erhalten bleiben, während in anderen Regionen die Kapazitäten ausgebaut bzw. erneuert werden. Hierzu muss erwähnt werden,

dass die Häuser Echternach und Beaufort neue Infrastrukturen (<10 Jahre) sind und in Larochette eine umfassende Renovierung ansteht.

- **3 Jugendherbergen mit 257 Betten**
- **Ø 86 Betten** pro Jugendherberge
- **100% ganzjährig geöffnet**
- **eingetragener Verein** (a.s.b.l)
- **etwa 31 Arbeitsplätze** in Vollzeitbeschäftigung

Grafisch lässt sich die Entwicklung folgendermaßen darstellen:

Projektierte Entwicklung der Zimmerkapazitäten bei den Jugendherbergen Region Müllerthal 2018-2033



Grafik 29, eigene Darstellung

Die relative Stabilität der Jugendherbergen lässt sich auf folgende Ursachen zurückführen:

- Professionelles Management mit hoher Kontinuität,
- Zentrale, professionell aufgestellte Betreiberstruktur für mehrere Häuser (sogenannter „Kettenbetrieb“, multiple Synergieeffekte in Organisation, Personaleinsatz, Einkäufe, Abläufe, Kundenbetreuung etc.)
- International etablierte und anerkannte Marke
- International vernetzte Vertriebsstruktur
- Trennung von Eigentum und Betrieb (Eigentum meist öffentlich finanziert)

- Phasenweise Modernisierungen, bzw. Verlassen von alter, inadaquater und einschränkender Baustruktur zugunsten von Neubauten an neuen Standorten

In diesem Sinne spiegeln die Jugendherbergen die Struktur, die Geschäftsmodelle und die Arbeitsteilung der großen, internationalen Kettenbetriebe in der Hotellerie und seit jüngerer Zeit auch in der Campingwirtschaft wider. Somit leben die Jugendherbergen bereits das Erfolgsmodell der Kettenbetriebe vor, das als Inspiration für neue Organisationsformen in den tendenziell Familienunternehmen-geprägten Beherbergungskategorien der Region Müllerthal dienen könnte.

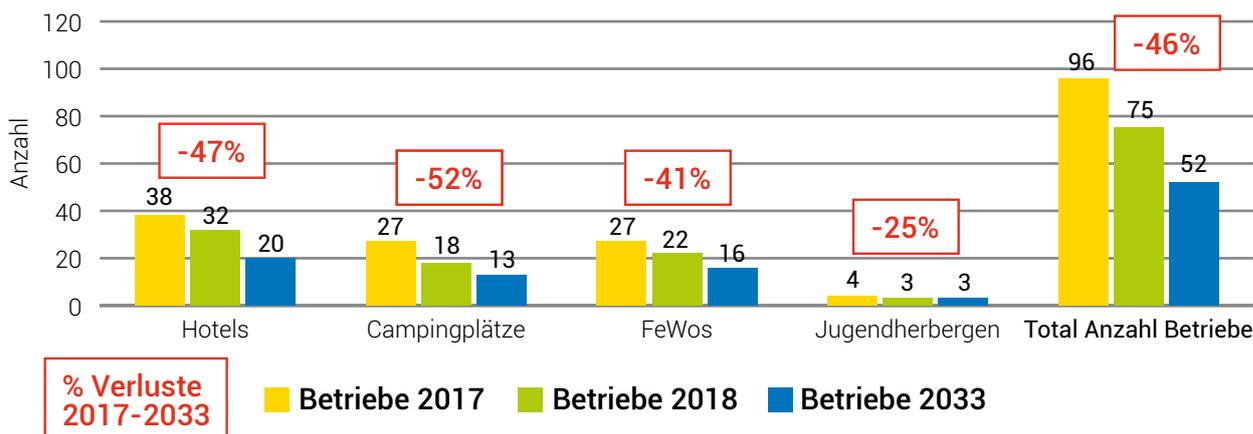
6.5. FAZIT & AUSBLICK

- Die Beherbergungsbetriebe der Region Müllerthal sind in der Regel **Familienunternehmen** (92% Hotels & FeWo, 70% Campingplätze) und daher irgendwann persönlich von der Frage der Nachfolgeregelung betroffen.
- Die meisten gewerblichen Anbieter arbeiten **saisonal** (63% Hotels, 80% Campingplätze), wogegen die Jugendherbergen (100%) und FeWo (85%) eher **ganzzjährig** geöffnet sind.
- Die Beherbergungsbetriebe der Region Müllerthal beschäftigten 2017 insgesamt etwa **566 Arbeitnehmer in Vollzeit**.
- Zunächst bereinigt von den „Zombie“- Anbietern, die in den touristischen Übernachtungen keine Rolle mehr spielen und in allen Kategorien

einstimmig 10% des regionalen Kapazitäten ausmachen, sind je nach Kategorie weitere 20%-40% der Kapazitäten mittelfristig schließungsgefährdet. Auf längere Frist betrachtet sind 63% der Kapazitäten in der Hotellerie, 70% in der Campingwirtschaft und 50% der FeWo-Kapazitäten in der Region vorläufig markt-tüchtig und bis auf Weiteres gesichert. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass **weitere Kapazitäten im FeWo-Angebot, bei den Hotels und bei den Campingplätzen in der Region Müllerthal verschwinden** werden, und zwar in genannter Reihenfolge.

Grafik 30 zeigt die wahrscheinliche Entwicklung der Anzahl Beherbergungsbetriebe in der Region bis 2033 (realistic-case Szenario), welche einen **möglichen Verlust von 46%** der Unternehmen voraussieht, sollten keine neuen Betriebe gegründet werden.

Entwicklung Anzahl Beherbergungsbetriebe Region Müllerthal 2017, 2018, 2033 (realistic-case scenario)



Grafik 30, eigene Darstellung

- Proportional gehen allerdings weniger Zimmer- und Stellplatzkapazitäten verloren als die effektive Anzahl Betriebe bei Hotels bzw.

Campingplätzen, da tendenziell mehr kleinere Betriebe mit geringeren Kapazitäten schließen werden.

Die Größe des Hotels und Campingplatzes korreliert mit der Wahrscheinlichkeit auf Unternehmensnachfolge und –fortführung, da die größeren Kapazitäten meist auch größere Vermögensbestände darstellen, professionelle Unternehmenstrukturen voraussetzen und größere Umsatzvolumen generieren. Neben Betriebsgröße ist bei den Campingplätzen auch ein **geringer Anteil Dauercamper eher förderlich für Fortführung und Nachfolge**, ein hoher Anteil Dauercamper gleicht eher einer Vorankündigung einer mittelfristigen Schließung. Größe ist bei FeWo-Angeboten hingegen gar nicht entscheidend, sondern vor allem die Lebensumstände des individuellen Anbieters. Durch die Nebenerwerbstruktur ist das verfügbare **FeWo-Angebot inherent volatil**, es erneuert sich historisch gesehen ständig, bleibt aber langfristig eher stabil.

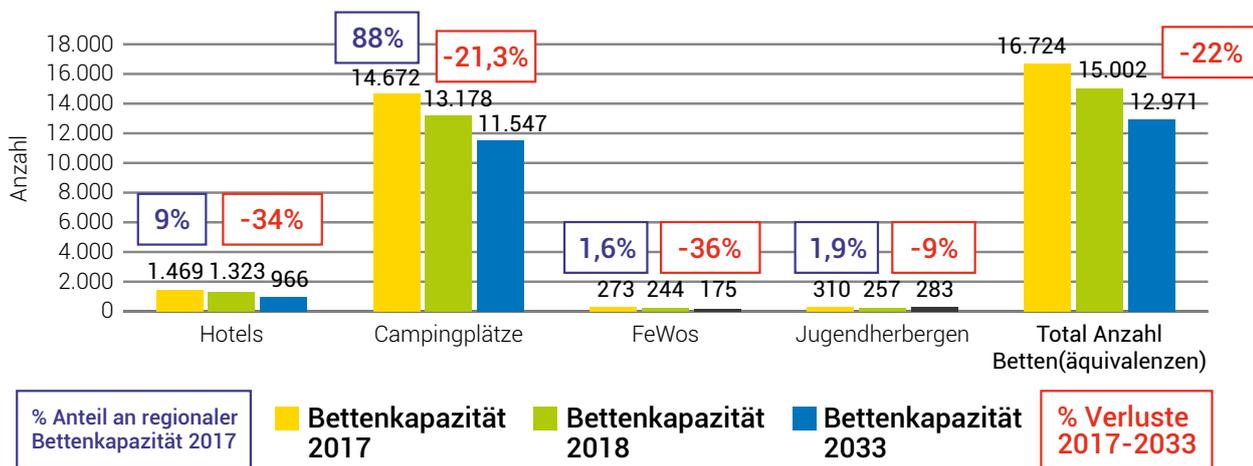
Auch bei Grafik 31 geht das realistic-case Szenario von Rückgängen bis ins Jahre 2033 in allen Kategorien aus, falls keine neuen Beherbergungsbetriebe gegründet werden, und es beim Status quo auf dem Markt bleibt.

→ In allen Kategorien gibt es **erhebliche latente Ausbaupotenziale**: +28% bei den Hotelzimmern, +17% bei den Campingstellplätzen, x% bei den FeWo,³¹ 10% bei den Jugendherbergsbetten

(Stand 2017), teilweise bereits genehmigte, sowie auch ungenehmigte Kapazitäten. Einerseits können Ausbaupotenziale durch Zusammenlegung oder Revitalisierung von bestehenden, schließenden oder bereits geschlossenen Kapazitäten realisiert werden. Andererseits könnten auch neue Zimmer- und Stellplatzkapazitäten auf den Markt kommen, es gibt durchaus Pläne und Projekte für Neubauten. Die Umsetzung und Aktivierung dieser Potenziale hängen jedoch von einer Reihe von Faktoren ab (siehe Kapitel 8). In den letzten Jahren sind sehr wohl einige Hotels in der Region kernsaniert und revitalisiert worden.

Ein bedeutender Teil des Problems ist die Tatsache, dass außer bei den FeWo und teilweise bei den Jugendherbergen, **keine neuen Hotels und Campingplätze mehr seit Mitte der 1980-Jahre in der Region Müllerthal entstanden** sind. Die Ursachen dafür sind einerseits eine rückgängige Investitionsbereitschaft in der Beherbergungsbranche im ländlichen Raum sowie steigende Baulandpreise, andererseits auch eine zunehmend restriktivere Genehmigungsfähigkeit von Freizeitprojekten im Außenbereich/Grünzone.

Entwicklung der Bettenkapazitäten Region Müllerthal 2017, 2018, 2033 (realistic-case scenario)



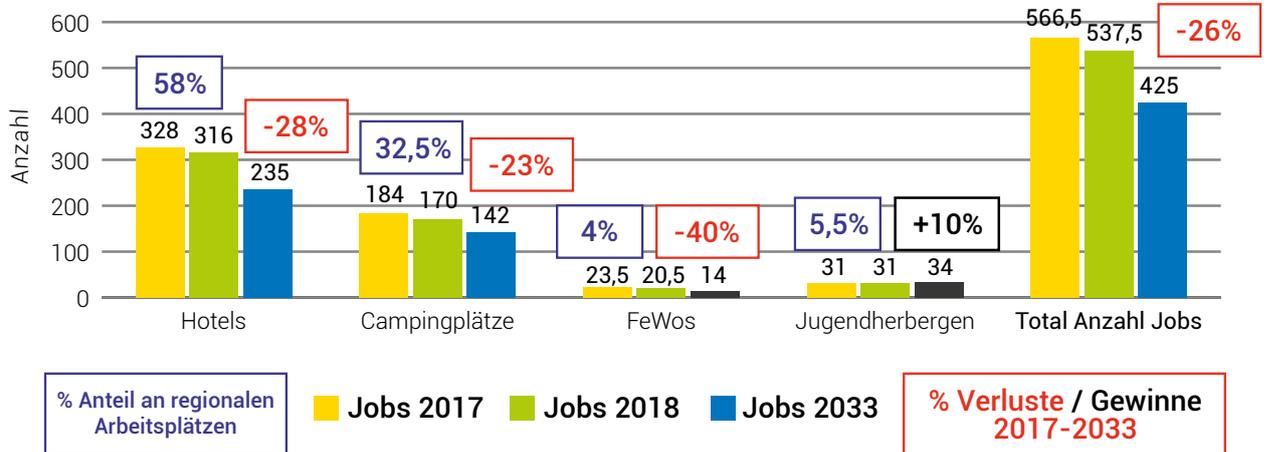
Grafik 31, eigene Darstellung

³¹ Wie bereits unter 6.3. S.52 argumentiert, ist es schwierig um genaue Ausbaupotenziale für FeWo zu bestimmen, da diese meist relativ kurzfristig aus bestehenden und genehmigten Wohnbaukapazitäten entstehen.

→ Da tendenziell die kleineren Betriebe zu verschwinden drohen, geht die Anzahl Arbeitsplätze im Verhältnis eher mit den Verlusten der Zimmerkapazitäten zurück, als mit den Verlusten der Anzahl Betriebe

(Grafik 32). Dennoch ist mit einem **Gesamtverlust von etwa 26% der Arbeitsplätze im regionalen Beherbergungswesen** zu rechnen, falls sich die Entwicklung wie projiziert ungebremst weiter entfaltet.

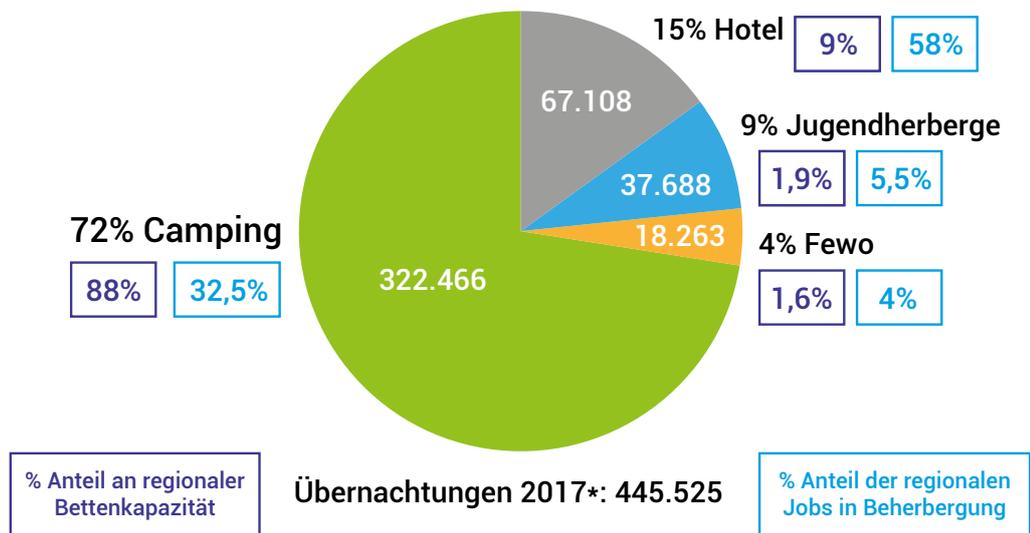
Entwicklung der Arbeitsplätze in der Beherbergung Region Müllerthal 2017, 2018, 2033 (realistic-case scenario)



Grafik 32, eigene Darstellung

→ In Grafik 33 werden einige Ergebnisse aus Grafik 13*, 31 & 32 zusammengetragen:

Übernachtungen*, Kapazitäten und Arbeitsplätze 2017 pro Kategorie in Region Müllerthal



* provisorische, unbereinigte Übernachtungszahlen 2017 (Grafik 13 auf Basis von 2016)

Grafik 33, www.statec.lu, eigene Darstellung

Mit 88% der regionalen Bettenkapazitäten realisieren die Campingplätze 72% der regionalen Übernachtungen und beschäftigen 32,5% der regionalen Angestellten. Mit 9% der regionalen Betten erwirtschaften die Hotels 15% der Übernachtungen und sind mit 58% der Arbeitsplätze die größten Arbeitgeber in der regionalen Beherbergung. Die Jugendherbergen realisieren mit 1,9% der Bettenkapazitäten 9% der regionalen Übernachtungen und beschäftigen 5,5% der Arbeitnehmer. Die FeWo tragen mit 1,6% der Bettenkapazitäten 4% zu den regionalen

Übernachtungen bei, und beschäftigen 4% der Arbeitnehmer.

Die gute Nachricht ist, dass **trotz des langfristig andauernden Kapazitätsschwundes es nach der Krise in fast allen Kategorien dennoch ein langsames, aber stetes Wachstum der regionalen Übernachtungen** gegeben hat. Das deutet einerseits auf eine **wachsende Nachfrage** hin, andererseits realisieren die verbliebenen Beherbergungsanbieter **höhere Auslastungen**.

6.6. POTENZIELLER WERTSCHÖPFUNGS- VERLUST IN DER REGION MÜLLERTHAL AUSGEHEND VOM REALISTIC-CASE SZENARIO

Wertschöpfungsberechnungen sind in der Regel qualifizierte Hochrechnungen von realisierten Umsätzen innerhalb einer Volkswirtschaft und einem gewissen Zeitraum auf der Basis von verfügbaren, aggregierten Zahlen der regionalen Übernachtungen und Tagesreisen sowie unter Anwendung gewisser Berechnungsmethoden. Als sogenannte Querschnittsbranche generiert der Tourismus eine Wertschöpfung auf mehreren Ebenen:

- auf der direkten Ebene (direkte Ausgaben des Gastes im Gastgewerbe, Handel, Transport etc.),

- auf der indirekten Ebene (indirekte Ausgaben des Gastes bei Zulieferern des Gastgewerbes, Handels etc.),
- auf der induzierten Ebene (regionale Steigerung der Kaufkraft und Nachfrage, Umverteilung auf andere Branchen und Produktionsaktivitäten, z.B. Handwerk, Bau etc.).

Nachfolgend wird ein Versuch dargestellt, die touristische Wertschöpfung der Region Müllertal im Jahr 2017 rechnerisch nach der *dwif* Berechnungsmethode³² zu ermitteln, sowie deren projektierte Verluste bis zum Jahr 2033 nach der realistic-case Szenario Hypothese, wie im vorigen Kapitel 6.5. beschrieben.

Tabelle 16 zeigt die Berechnungsschritte zur Ermittlung der Wertschöpfung durch Umsätze und Einkommensbeiträge:

1.Schritt	Ermittlung der Bruttoumsätze (inkl.MwSt.) Umfang der touristischen Nachfrage ³³ x Ø Tagesausgaben = Bruttoumsatz
2.Schritt	Ermittlung der Nettoumsätze (ohne MwSt.) Bruttoumsatz - Mehrwertsteuer ³⁴ = Nettoumsatz
3.Schritt	Ermittlung der Einkommenswirkungen 1. Umsatzstufe (EW 1) Nettoumsatz x Wertschöpfungsquote ³⁵ = EW 1
4.Schritt	Ermittlung der Einkommenswirkungen 2. Umsatzstufe (EW 2) (Nettoumsatz -EW1) x Wertschöpfungsquote = EW 2
5.Schritt	Ermittlung des touristischen Einkommensbeitrages EW 1 + EW 2 = absoluter touristischer Einkommensbeitrag

Tabelle 16, eigene Darstellung nach Zeiner, M & Harrer, B (2012)

³² *dwif*: Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. an der Universität München, in Zeiner, M. & Harrer, B. (2012) in Rein, H. & Schuler, A. (2012), S. 18

³³ Die Nachfrage stellt sich aus Übernachtungsreisen und Tagesreisen zusammen.

³⁴ Die Mehrwertsteuer setzt sich meist aus verschiedenen Sätzen zusammen.

³⁵ Die Wertschöpfungsquote gibt den Anteil des Nettoumsatzes an, der zu Einkommen wird (Löhne, Gehälter, Gewinne). Auf der 1.Umsatzstufe wird laut *dwif* beim Übernachtungstourismus eine Wertschöpfungsquote von 40%, sowie auf der 2.Umsatzstufe eine Wertschöpfungsquote von 30% angesetzt. Bei Tagestourismus wird auf beiden Umsatzstufen eine Wertschöpfungsquote von 30% angesetzt, siehe Zeiner, M. & Harrer, B. (2012) in Rein, H. & Schuler, A. (2012), S. 18, sowie Harrer B. (2004) in Eisenstein B. (2014), S.34.

Folgende Parameter sind in der Wertschöpfungsberechnung relevant:

- **Nachfrage:** In 2017 wurden in der Region Müllerthal kategorieübergreifend **445.525 Übernachtungen** gezählt.

Erhebungen, Berechnungen oder Statistiken von Tagesbesuchern in der Region Müllerthal, oder Luxemburg generell, gibt es nicht. Jedoch kommen aus benachbarten Regionen ganzjährig sowohl Tagesgeschäftsreisende und vor allem Tagesausflügler zum Wandern, Einkaufen, Essen und Trinken etc. in die Region Müllerthal. Saisonal schwankt auch hier die Nachfrage enorm. Orientierend an deutschen Berechnungsmethoden und Erfahrungswerten aus deutschen Vergleichsregionen,³⁶ wird ein vorsichtiger Umrechnungsfaktor von 6:1 Tages- zu Übernachtungsgästen für die Schätzung

zugrunde gelegt. Auf Basis dieser Annahme wären etwa **2.673.150 Tagesreisen** in die Region Müllerthal zu verzeichnen.

- **Ø Tagesausgaben:** In 2014 wurde durch das LfT und den Tourismusverband gemeinsam eine Gästebefragung in der Region Müllerthal durchgeführt, wobei Ø Tagesausgaben bei Hotelgästen in Höhe von etwa 127 €, sowie bei Übernachtungsgästen von anderen Beherbergungskategorien in Höhe von 68,60 € Ausgaben pro Tag erhoben wurden.

Für Tagesgäste und Tagesgeschäftsreisende wird ein vorsichtig geschätzter Ø Tagesausgabensatz von 24,00 € pro Tagesreise zugrunde gelegt.

- **Mehrwertsteuer:** In Luxemburg gelten 3%, 8%, 14% sowie 17% Mehrwertsteuersätze, welches zu einem Ø Steuersatz von 10,5% führt.

Kategorie	Übernachtungen MPSTL 2017	Ø Tagesausgaben pro Kategorie	1.Schritt Bruttoumsatz	2.Schritt Nettoumsatz	3.Schritt EW 1	4.Schritt EW 2	5.Schritt touristischer Einkommensbeitrag 2017
Hotel	67.108	€ 127,00	€ 8.522.716,00	€ 7.627.830,82			
Jugendherbergen	37.688	€ 68,60	€ 2.585.396,80	€ 2.313.930,14			
Ferienwohnungen	18.263	€ 68,60	€ 1.252.841,80	€ 1.121.293,41			
Campingplätze	322.466	€ 68,60	€ 22.121.167,60	€ 19.798.445,00			
Total Region Müllerthal	445.525	€ 77,40	€ 34.482.122,20	€ 30.861.499,37	€ 12.344.599,75	€ 5.555.069,89	€ 17.899.669,63
Tagesreisen 2017	2.673.150	€ 24,00	€ 64.155.600,00	€ 57.419.262,00	€ 17.225.778,60	€ 12.058.045,02	€ 29.283.823,62
	6:1 Übernachtungen			Ø Steuersatz 10,5%*	40% von Nettoumsatz	30% von (Netto- umsatz-EW1)	
			€ 98.637.722,20	€ 88.280.761,37	30% von Nettoumsatz	30% von (Netto- umsatz-EW1)	€ 47.183.493,25
			Gesamtbrutto- umsatz	Gesamtnetto- umsatz			Gesamteinkommensbeitrag

Tabelle 17, eigene Darstellung, nach dwif Berechnungsmethode

Tabelle 17: Auf der Grundlagen dieser Berechnungsmethodik und unter Berücksichtigung gewisser Annahmen und Schätzungen beläuft sich die **touristische Wertschöpfung in der Region Müllerthal im Jahr 2017 auf etwa 47,2 € Millionen.**

In 2017 hat die Region Müllerthal insgesamt über 96 Beherbergungsanbieter mit 16.724 Betten zur touristischen Vermietung verfügt,

die 445.525 Übernachtungen realisierten.³⁷ Demzufolge realisierte in 2017 jedes regionale Bett Ø 26,64 Übernachtungen. Projektiert man dieses Verhältnis nach dem realistic-case Szenario in das Jahr 2033 (siehe Kapitel 6.5), so bleiben 52 Beherbergungsanbieter mit etwa 12.971 Betten in der Region, die dann nur noch etwa 345.547 Übernachtungen realisieren würden, was eine Reduktion von rund 22,4% bedeuten würde.

³⁶ Im Endbericht der dwif Studie (2010) über Tagesbesucher in der Eifel wurde ein Verhältnis Tages- zu Übernachtungsgästen von 10,1:1 für Rheinland-Pfalz insgesamt, sowie ein entsprechendes Verhältnis 5,7:1 in der Eifel errechnet, vgl. https://www.aachen.ihk.de/blob/aci hk24/servicemarken/downloads/597516/ead3c9b5cc4c836fea10a807bfa5d8a0/tagesreisen_eifel_studie_2010-data.pdf, S.9, Zugriff am 7.5.2018

³⁷ Siehe Grafik 30 & Grafik 31 S.57/58, Grafik 33, S.59

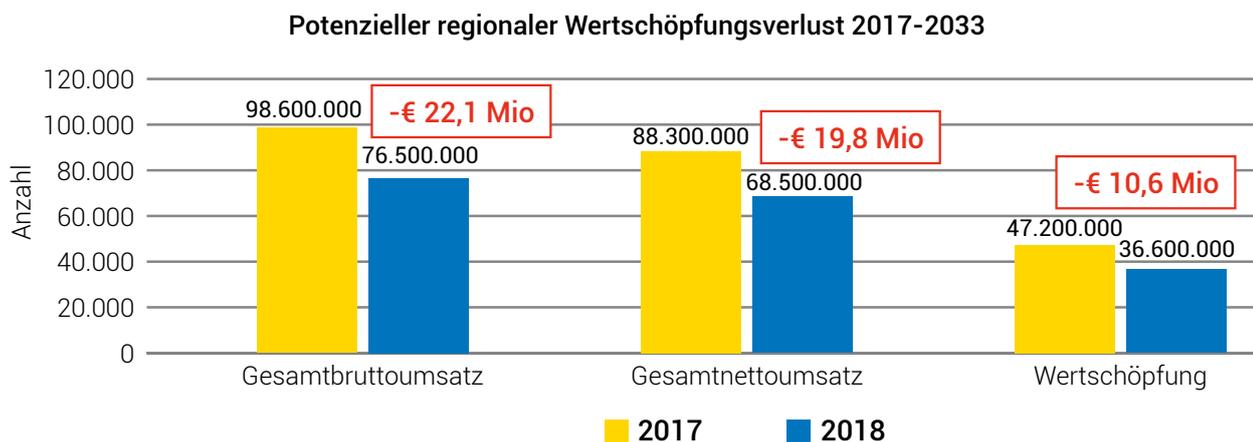
Tabelle 18 stellt die entsprechenden Berechnungswerte 2033 dar, ceteris paribus.³⁸ Im Vergleich zum Jahr 2017 würde nach diesem Szenario im Jahr 2033 die **touristische**

Wertschöpfung in der Region Müllerthal um rund 10,6 € Millionen jährlich sinken, auf rund 36,6 Millionen €.

Kategorie	Übernachtungen MPSTL 2033	Ø Tagesausgaben pro Kategorie	Bruttoumsatz	Nettoumsatz	EW 1	EW 2	touristischer Einkommensbeitrag 2033
Total Region Müllerthal	345.547	€ 77,40	€ 26.745.337,80	€ 23.937.077,33	€ 9.574.830,93	€ 4.308.673,92	€ 13.883.504,85
				Ø Steuersatz 10,5%*	40% von Nettoumsatz	30% von (Nettoumsatz-EW1)	
Tagesreisen 2017	2.073.282	€ 24,00	€ 49.758.768,00	€ 44.534.097,36	€ 13.360.229,21	€ 9.352.160,45	€ 22.712.389,65
	6:1 Übernachtungen			Ø Steuersatz 10,5%*	30% von Nettoumsatz	30% von (Nettoumsatz-EW1)	
			€ 76.504.105,80	€ 68.471.174,69			€ 36.595.894,51
			Gesamtbruttoumsatz	Gesamtnettoumsatz			Gesamteinkommensbeitrag

Tabelle 18, eigene Darstellung, nach dwif Berechnungsmethode

Zusammenfassend würde sich der regionale Wertschöpfungsverlust folgendermaßen darstellen:



Grafik 34, eigene Darstellung

Die vorliegende Wertschöpfungsberechnung wurde nach der wissenschaftlich anerkannten *dwif*-Berechnungsmethodik durchgeführt. Sie beruht des Weiteren auf den Hypothesen

- eines realistic-case Szenarios (nach Kategorisierung der Unternehmen nach Weiterführungswahrscheinlichkeit),
- Ceteris Paribus – sonst gleichbleibende Bedingungen: keine neuen Kapazitäten usw.,
- eines geschätzten Tagesgästaufkommens (6:1 Tages- zu Übernachtungsgäste) und deren Tagesausgaben.

Diese Hypothesen und Einschätzungen sind jedoch durch konkrete Aussagen der Akteure sowie Erfahrungswerte aus anderen Vergleichsregionen zu qualifizieren und zu plausibilisieren. Die Wertschöpfungsberechnung und die projizierten Verluste stellen somit dar, welche beträchtlichen Finanzmittel- und Arbeitsplatzverluste langfristig auf dem Spiel stehen, wenn man dem Status Quo mit völliger Untätigkeit begegnet.

³⁸ Auch hier wird von Ceteris Paribus ausgegangen, also von sonst gleichbleibenden Bedingungen wie gleiche Tagesausgaben, gleiches Verhältnis Übernachtungs-/Tagesgäste, keine neuen Kapazitäten sowie gleiche Auslastung der verbleibenden Betriebe.



7 // NACHFOLGEREGELUNG BEI BEHERBERGUNGS- BETRIEBEN IN DER REGION MÜLLERTHAL

Bevor die Nachfolgeregelung in den verschiedenen Kategorien der regionalen Beherbergungsbetriebe näher beleuchtet wird, sei an dieser Stelle auf einige besondere Merkmale und allgemeine Rahmenbedingungen des Standort Luxemburgs hingewiesen.

7.1. STRUKTURELLE EIGENSCHAFTEN UND RAHMENBEDINGUNGEN DES STANDORT LUXEMBURGS

7.1.1. KONKURRENZ WOHNUNGSMARKT

Seit den 1980^{er} Jahren treibt das anhaltend hohe Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum die Immobilienpreise in ganz Luxemburg und dessen peripheren Regionen in die Höhe. Das im Vergleich zu den Nachbarländern hohe Lohnniveau in Luxemburg zieht zudem große Mengen an Fachkräfte aus der Großregion, aber auch aus ganz Europa und der Welt an. In 2017 betrug der Anteil der in Luxemburg lebenden Ausländer knapp 48% der Gesamtbevölkerung.³⁹ Zusätzlich kommen jeden Tag über 180.000 Grenzgänger aus den Nachbarländern nach Luxemburg arbeiten.⁴⁰ Die

steigende Nachfrage nach Wohnraum übersteigt das Angebot, weil das Angebot der rasant wachsenden Nachfrage zeitlich nicht folgen kann. Der Druck auf dem Wohnungsmarkt ist demnach sehr hoch, was sich in den 4-7% jährlich steigenden Immobilienpreisen widerspiegelt.

Konsequenterweise wird viel Geld für Wohnungsbau geboten. Den Akteuren in der Landwirtschaft und auch im Tourismus werden daher, je nach Lage, Widmung, Erschließung und Größe ihrer Immobilie, attraktive Renditen in Aussicht gestellt, wenn sie ihre gewerbliche Aktivitäten einstellen und ihre Immobilien der permanenten Bewohnung zur Verfügung stellen. Für manchen Hotelier oder Campingplatzbesitzer stellt dies eine sehr willkommene und lukrative „Exit-Option“ dar, da die Nachfolgeregelung sich oft schwierig gestaltet und es im Gegensatz zum umtriebigen Wohnungsmarkt nur einen sehr schwachen Markt für Gastgeberbetriebe im ländlichen Raum gibt. Kurzum: Bei Verkauf und Wechsel in den Wohnungsmarkt ist die Verhandlungsposition des Hoteliers oder Campingplatzbesitzers besser (da

³⁹ Die Gesamtbevölkerung Luxemburgs ist seit 2001 um 34% gewachsen, wobei der Ausländeranteil im gleichen Zeitraum um 73% wuchs, vgl. http://www.statistiques.public.lu/stat/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=12853&IF_Language=fra, Zugriff am 20. März 2018

⁴⁰ In 2017 stellen die Grenzgänger 45,2% des Luxemburger Arbeitsmarktes dar, vgl. <http://www.adem.public.lu/de/marche-emploi-luxembourg/faits-et-chiffres/vue-globale/index.html>, oder <http://www.essentiel.lu/de/luxemburg/story/Grenzgaenger-besetzen-jede-zweite-neue-Stelle-24060558>, Zugriff am 20. März 2018

mehr Nachfrage), die Rendite ist erheblich höher, und der Verkauf schlicht schneller und leichter zu realisieren. Die Rente der scheidenden Gastgeber ist in diesen Fällen somit gesichert. Derartige Zukunftsaussichten wirken sich auch auf die langfristige Investitionsbereitschaft der Gastgeber aus, wenn das Unternehmen seinen letzten Jahren entgegensteht.⁴¹ Auch das FeWo-Angebot wird durch die Wohnungsmarktpreise beeinflusst, da die touristische Vermietung kaum bedeutend höhere finanzielle Anreize gegenüber der Festvermietung bietet, und die FeWo-Vermietung zudem mit einem höheren Aufwand verbunden ist. Auch von Seiten der Finanzbranche werden deutlich eher Wohnungsbau- als Gastgewerbeprojekte finanziert, was sich jeweils in den Eigenkapitalforderungen und Zinsniveaus bei den Banken widerspiegelt.⁴²

Zusammenfassend kann man von einer **Konkurrenz des Wohnungsmarktes gegenüber der touristischen Vermietung** und durchaus sogar von einem **strukturellen Verdrängungseffekt** sprechen.

7.1.2. KONKURRENZ ARBEITSMARKT

Im vorigen Unterkapitel wurde bereits der sehr dynamische Arbeitsmarkt in Luxemburg angesprochen, der mit hohen Löhnen Arbeitskräfte aus einem großen geografischen Radius anzieht. Auch im Kapitel 5.1. (historischer Kontext, S.16/17) wurde auf die gesellschaftlichen Veränderungen und insbesondere auf die unter der Globalisierung gestiegenen Mobilität, der wachsenden Bedeutung von Bildung und der Vervielfältigung der Berufsbilder und Karrieremöglichkeiten hingewiesen. Der heutige Arbeitsmarkt in Luxemburg bietet ein Vielzahl von **hochqualifizierten und – bezahlten Karrieremöglichkeiten** in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst an. Aufgrund seiner harten und fordernden Arbeitsbedingungen, mäßiger Bezahlung, geringen Aufstiegsmöglichkeiten und Saisonalität hat

das **Gastgewerbe traditionell eher kein sehr anzügliches Image** und steht deshalb in der Konkurrenz mit anderen Branchen tendenziell eher benachteiligt da. Der **Fachkräftemangel** in der Branche ist eklatant, gerade Köche und Servicepersonal fehlen, was zur zusätzlichen Überlastung und der Frustration der Angestellten und Inhaber gleichermaßen führt.⁴³ Neben den Arbeitnehmern entscheiden sich auch die potenziellen Nachfolger der meist familiengeführten Beherbergungsbetriebe oft für weniger arbeitsintensive und risikoreiche, sowie für besser bezahlte und sozial anerkanntere Karrieren und Berufe. Auch in Bezug auf dem boomenden Arbeitsmarkt in Luxemburg kann man von einem Verdrängungswettbewerb sprechen, wobei die besseren Arbeitsbedingungen und Löhne in anderen Branchen u.a. dem Gastgewerbe die Fach- und Führungskräfte abwerben.

7.1.3. PREISNIVEAU UND RENTABILITÄT

Die hohen Immobilienpreise und Löhne in Luxemburg treiben auch die Lebenshaltungskosten der Privatpersonen und die Betriebskosten der Unternehmen in die Höhe. Im Hinblick auf den Tourismus, einer personal- und kapitalintensiven, sowie per Definition international konkurrierenden Branche, entfalten sich die steigenden Warenkosten und indexierten Lohnkosten zunehmend negativ auf Ihre Wettbewerbsfähigkeit, vor allem im Vergleich zum nahen Ausland. Dank Internet haben die Kunden heute ein hohes Maß an Preistransparenz erlangt und somit eine ausgeprägte Sensibilität für Preis-/ Leistungsverhältnisse. Ein attraktives, billigeres Substitut ist immer nur einen Klick entfernt. Um die Auslastung ihrer Kapazitäten nicht zu gefährden, können viele Betreiber die steigenden Mehrkosten nicht linear auf den Verkaufspreis umlegen, sondern müssen sich mit stagnierenden (bzw. sogar mit gesenkten) Preisen dem Markt anpassen, zu Lasten Ihrer Rentabilität.

⁴¹ Siehe weiter Kapitel 7.2 – 7.4

⁴² Durch die unterschiedliche Risikobewertung werden im Wohnungsbau Mindesteigenkapitalquoten von 20%-25% aufgerufen, wogegen bei Gastgewerbe eher 25%-50% Eigenkapitalquote der Regelfall sind

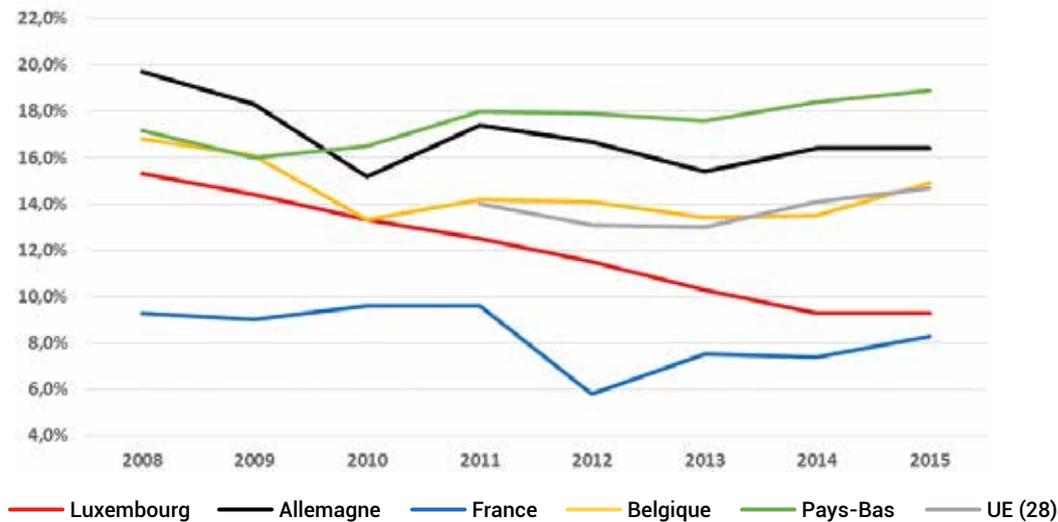
⁴³ Siehe weitere Diskussion Fachkräftemangel in Kapitel 7.2.2.3. Arbeitszeiten und Karriereplanung

Eine Studie der Stiftung Idea, die auf der Basis von Eurostat-Daten erstellt wurde, hat die Rentabilitätsentwicklung von 9 *non-financial* Branchen in Luxemburg und seinen Nachbarländern untersucht, darunter die des Gastgewerbes.⁴⁴

Wie die Industrie und die Medien ist das Gastgewerbe laut dieser Studie in einer

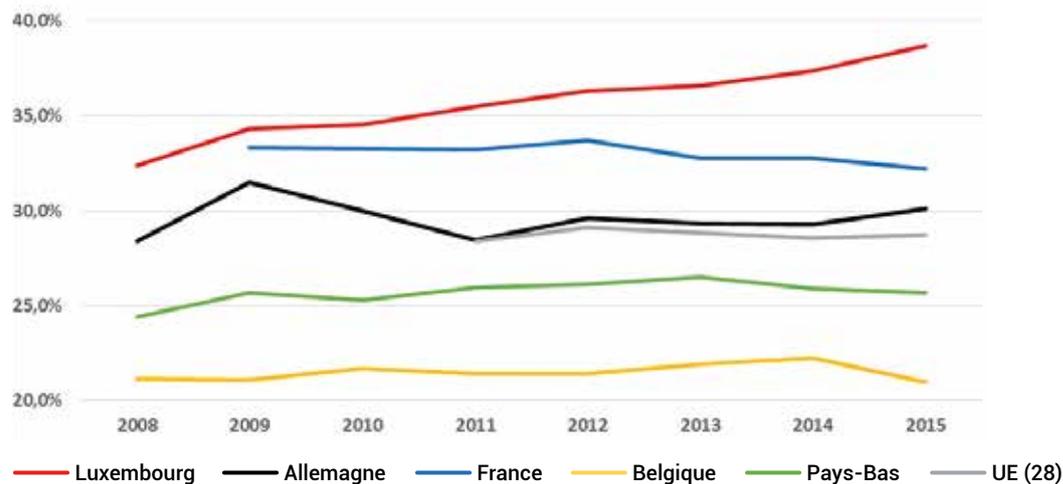
langfristigen Rentabilitätskrise. In den 7 Jahren zwischen 2008 und 2015 ist die Rentabilität von 15,5% auf 9,4% kontinuierlich gesunken (-6,1%), während im näheren Ausland deutlich höhere Rentabilitätsquoten erzielt werden, bzw. zeitweilige Verluste auch wieder eingeholt wurden (Grafik 35). Im gleichen Zeitraum sind die Lohnkosten im Gastgewerbe um 6,3% gestiegen, auf 38,7% der Gesamtbetriebskosten (Grafik 36).

Rentabilitätsentwicklung des Gastgewerbes im internationalen Vergleich



Grafik 35, www.fondation-idea.lu

Entwicklung des Personalkostenanteil im Gastgewerbe im internationalen Vergleich



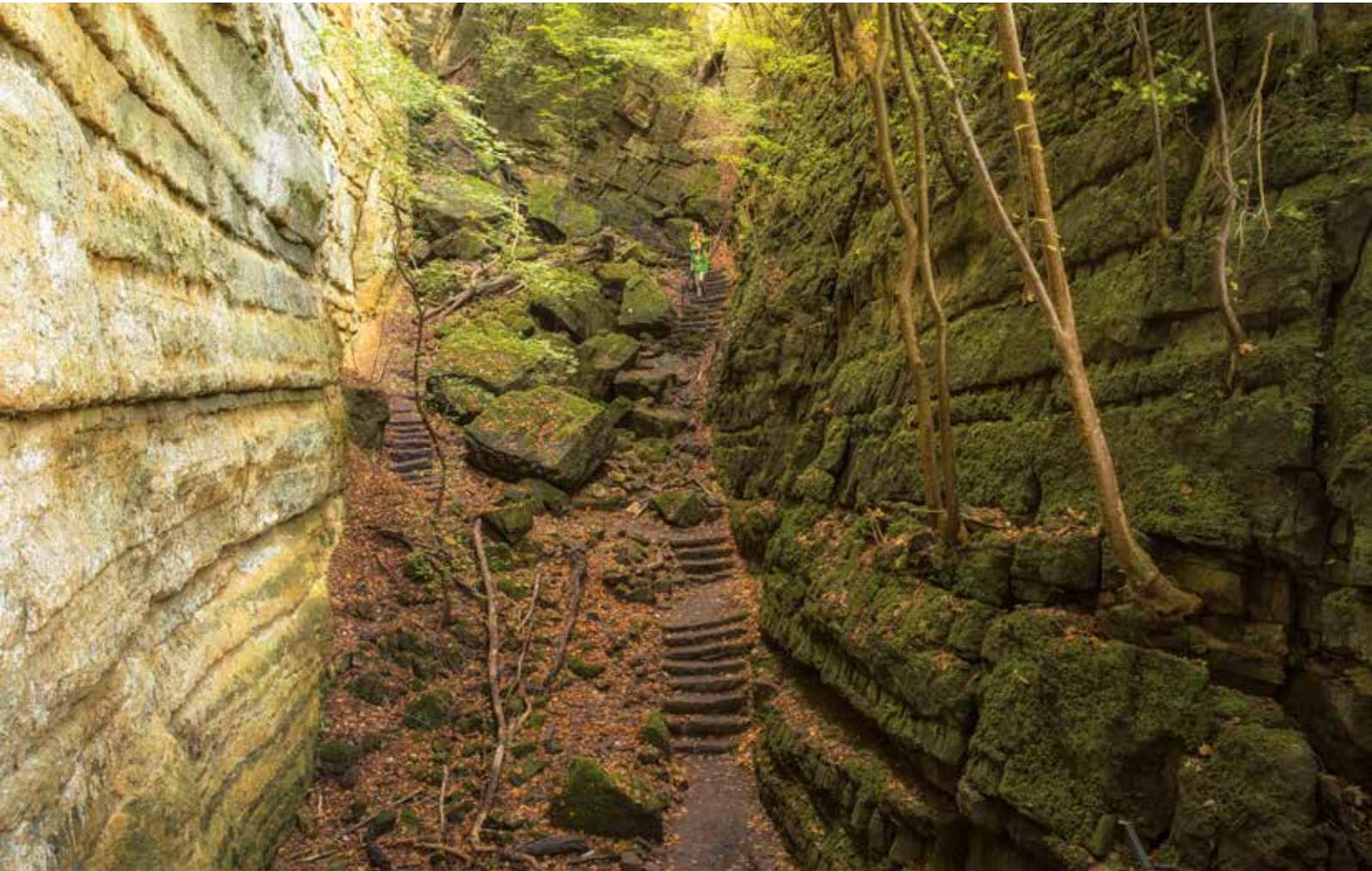
Grafik 36, www.fondation-idea.lu

⁴⁴ Die anderen Branchen sind : Immobilien, Bau, Handel, Transport, Industrie, Medien und Kommunikation, Verwaltungsdienstleistungen und Unternehmensberatung, Technologie und Wissenschaftliche Unternehmen
Vgl, <http://www.fondation-idea.lu/2018/01/11/cest-graphe-docteur-panne-de-rentabilite-souci-de-flexibilite/>, Zugriff am 20.3.2018

Im Gegensatz zum Ausland, wo die Lohnentwicklung langfristig eher stabil ist, ist das Gastgewerbe in Luxemburg ganz eindeutig im Wettbewerbsnachteil. Die Studie schließt mit der Beobachtung ab, dass im Zeitraum 2005-2015 die 35% Preiszuwächse im Gastgewerbe Luxemburgs durch den 31% Anstieg des Mindestlohnes, der in der Branche für sehr viele Arbeitnehmer gilt, in der gleichen Zeitspanne ausgeglichen wurde. Kurzum: Die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität sinken wegen (bzw. trotz) höherer Preise, weil vor allem die steigenden Lohnkosten die Margen neutralisieren.

7.1.4. FAZIT

Die Wirtschaftsdynamik und der hohe Lebensstandard in Luxemburg, mit wachsendem Arbeitsmarkt, hohen Löhnen und einem angespannten Wohnungsmarkt, hat nicht nur Vorteile und Gewinner. Es zeigt sich u.a. am Beispiel des Gastgewerbes im ländlichen Raum, wie Wohnungsmarkt, Arbeitsmarkt, Preis- und Lohnentwicklung bereits strukturell einen wahrnehmbaren negativen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Gaststätten und den Erhalt der Beherbergungskapazitäten hat. Gewissermaßen findet ein Verdrängungseffekt auf der Branche statt, der sich vor allem im ländlichen Raum sehr stark bei der Hotellerie bemerkbar macht.



7.2. DIE NACHFOLGESITUATION BEI HOTELS IN DER REGION MÜLLERTHAL

Alle Gastgeber aus Hotels, von Campingplätzen und Ferienwohnungen (FeWo) wurden nach ihrer **Nachfolgesituation** sowie nach ihrer **Investitionsbereitschaft** befragt.

Folgende Themenbereiche wurden dabei angesprochen:

- **Dringlichkeit der Nachfolgeregelung**
Ist die Nachfolgefrage aktuell und bis wann muss diese geklärt werden?
- **Art der Nachfolgeregelung**
 - Intern: klassische Nachfolge innerhalb der Familie, Weiterführung des Familienunternehmens durch ein Familienmitglied (Eigentum und Betrieb in einer Hand)
 - Extern: Nachfolge über einen angestellten Geschäftsführer oder Verpachtung des Betriebes
 - Verkauf: Nachfolgeregelung durch Verkauf (und Erhalt) des Beherbergungsbetriebes
 - Schließung: Aufgabe und Verkauf des Betriebes, sowie geplante Umwidmung bzw. Umnutzung

- **Investitionsbereitschaft**
 - Investitionen der letzten 10 Jahre
 - Zukünftige Investitionen
 - Zugang zu Finanzierung
- **Themen**
 - Nachfolgerelevante Themen
 - Allgemein relevante Themen

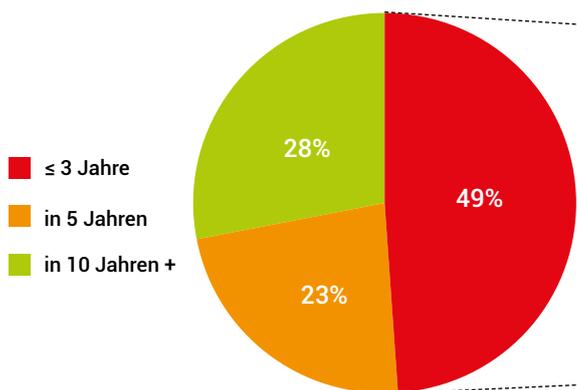
7.2.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI HOTELS

Die folgenden Grafiken veranschaulichen die Nachfolge- und Investitionsbereitschaft bei den Hotels in der Region Müllerthal.

Grafik 37: Rund die Hälfte der Hotels regeln ihre Nachfolge innerhalb der nächsten 3 Jahre, 23% sind in den nächsten 5 Jahren mit der Nachfolge konfrontiert, weiter 28% haben 10 Jahre (und mehr) bis die Nachfolgeregelung ansteht. Die Tatsache, dass 72% der Hotels in der nächsten 5 Jahren ihre Nachfolge regeln müssen, zeigt eindeutig auf eine **fortgeschrittene Alterstruktur bei den Betreiber** sowie auf einen Generationswechsel hin.

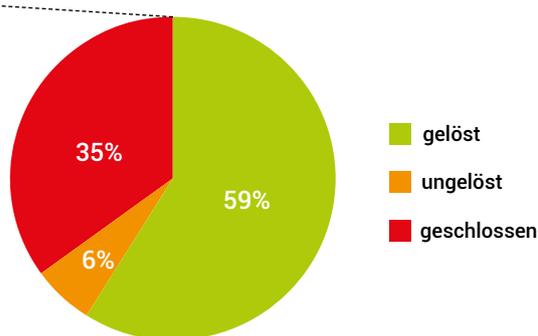
Grafik 38: Von den 49% nachfolgedringenden Hotels (≤ 3 Jahre, Stand Ende 2017, Grafik 37) haben 59% ihre Nachfolge bereits geregelt, bei 6% dieser Hotels ist die Nachfolge trotz Dringlichkeit bislang ungelöst. 35% dieser gleichen Kategorie Hotels sind bereits geschlossen, bzw. werden in Kürze schließen.⁴⁵

Dringlichkeit der Nachfolgeregelung bei Hotels Region Müllerthal (2017)



Grafik 37, eigene Darstellung

Nachfolgeregelung ≤ 3 Jahre bei Hotels Region Müllerthal (2017)



Grafik 38, eigene Darstellung

⁴⁵ Diese Hotels entsprechen der Zombie-Kategorie in Kapitel 6.1. (Tabelle 13, S.43 / Grafik 16, S.44), deren Schließung bereits seit einiger Zeit im Raum steht, und in dieser Studie als Bereinigung der verfügbaren regionalen Hotelzimmerkapazitäten dargestellt werden. Insofern ist die Grafik 38 eine einzigartige Momentaufnahme, die in vorhandenen Mengenverhältnissen von schließenden Hotels so wahrscheinlich nicht mehr auftreten wird. Achtung: in Tabelle 13 / Grafik 16 beziehen sich die Prozentsätze auf die Hotelzimmerkapazitäten, in Grafik 37 - 39 beziehen sich die Prozentsätze auf die Anzahl Hotelunternehmen.

In **Grafik 39** ist das Verhältnis der verschiedenen Arten der Nachfolgeregelung dargestellt, die den Hoteliers aus ihrer eigenen Perspektive als reale Optionen zur Verfügung stehen.

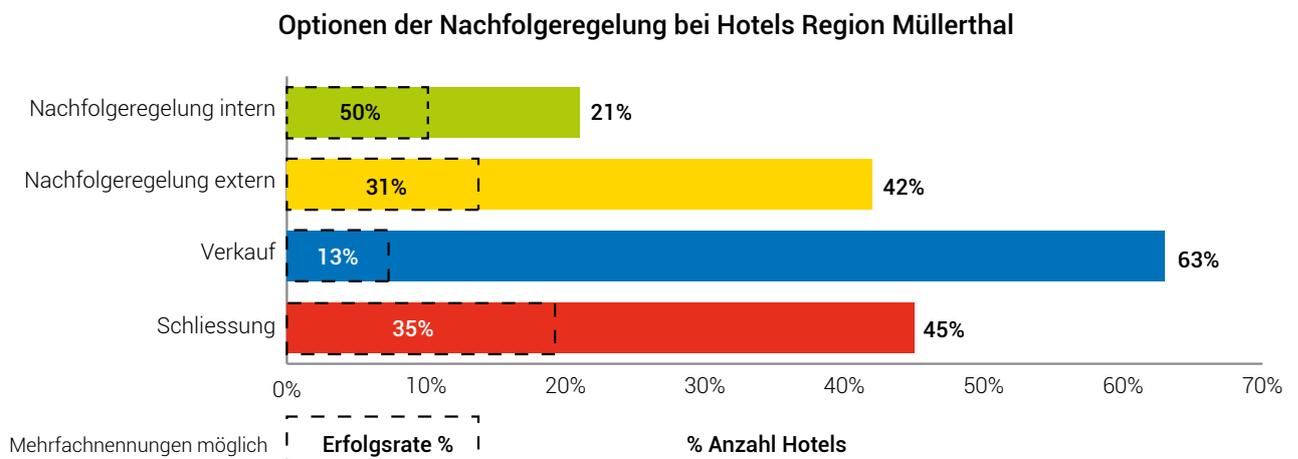
21% der Hoteliers in der Region Müllerthal sehen sich aktuell in der Möglichkeit, eine interne Nachfolge innerhalb der Familien zu regeln. Bei der Hälfte dieser Hotels ist das auch tatsächlich in den letzten 2 Jahren gelungen.

42% der Hoteliers erwägen u.a. auch eine externe Nachfolgelösung, d.h. den Betrieb über einen angestellten Geschäftsführer oder über eine

Verpachtung extern zu regeln. Bei 31% dieser Fälle ist dieses Vorhaben auch tatsächlich in den letzten 3 Jahren gelungen.

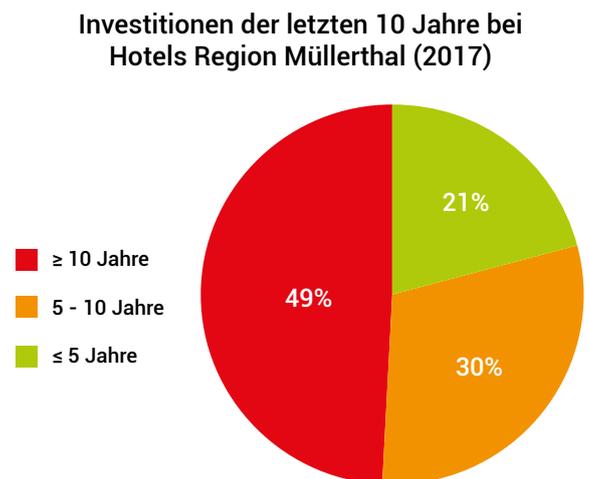
63% der Hotels erwägen einen Verkauf als Nachfolgeoption, nur bei 13% dieser Hotels war eine Veräußerung bislang erfolgreich in den letzten 3 Jahren.

45% der Hotels hält auch eine Schließung, sprich Aufgabe des Hotelbetriebes, für eine erwägbar Option. Bei 35% dieser Hotels ist eine Schließung bereits, bzw. wird in Kürze vollzogen (siehe Fußnote 44, S.66).



Grafik 39, eigene Darstellung

Grafik 40: Die Hälfte der Hotels in der Region Müllerthal haben vor 10 Jahren die letzten großen Investitionen getätigt, bei 30% der Hotels wurden vor 5 bis 10 Jahren die letzten Investitionen getätigt, bei 21% wurde vor kurzem noch investiert.



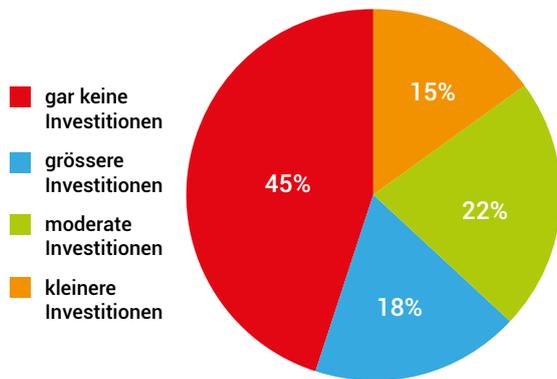
Grafik 40, eigene Darstellung

Prozentsätze auf die Hotelzimmerkapazitäten, in Grafik 37 - 39 beziehen sich die Prozentsätze auf die Anzahl Hotelunternehmen.

Grafik 41: Ähnlich sieht es bei der zukünftigen Investitionsbereitschaft aus: 45% der Hotels werden überhaupt keine Investitionen mehr tätigen, 15% haben kleinere Projekte, 22% investieren zukünftig

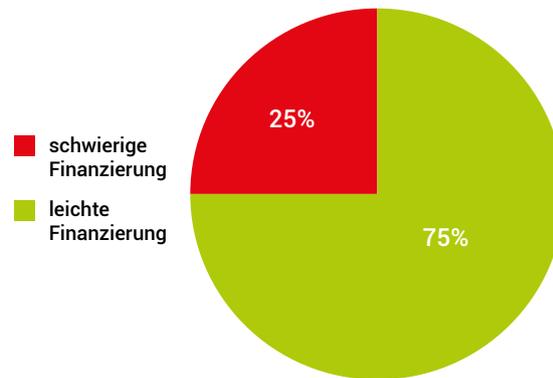
eher moderat und lediglich 18% der Hotels haben größere Investitionspläne. Und das obwohl 75% der befragten Hotels aussagen einen leichten Zugang zu Finanzierung zu haben (Grafik 42).

Zukünftige Investitionen bei Hotels Region Müllerthal (2017)



Grafik 41, eigene Darstellung

Zugang zu Finanzierung



Grafik 42, eigene Darstellung

Zusammenfassend kann bei den Hotels in der Region Müllerthal Folgendes festgehalten werden:

- Knapp 3/4 der aktuell aktiven Hotelbetreiber in der Region sind in gehobenem, bzw. rentennahem Alter.
- Die familieninterne Nachfolgeregelung ist bei den regionalen Hotels eher die Ausnahme geworden.
- Die extern geregelte Nachfolge spielt eine zunehmend wichtige Rolle als Nachfolgelösung, nicht nur als Alternative zur klassischen internen Nachfolge, sondern auch als Zeichen von Firmen- statt Familienstrukturen, Professionalisierung, sowie Trennung von Eigentum und Betrieb.
- Knapp 2/3 der Hoteliers erwägen einen Verkauf ihres Hotel, doch nur ein kleiner Teil ist damit

bisher erfolgreich. Der Markt für kleinschalige, ländliche Hotels ist äußerst begrenzt.

- Fast die Hälfte der Hotelbetriebe sehen die Schließung und Umnutzung ihres Unternehmens als reale „Exit“-Option an.
- Die Hälfte der Hotels hat seit 10 Jahren (und länger) keine großen Investitionen getätigt, ein ähnlich großer Anteil plant auch zukünftig keine Investitionen mehr. Die andere Hälfte investiert in unterschiedlich ehrgeizige Projekte.
- Anders als in deutschen, französischen und österreichischen Studien⁴⁶ über den Zustand der Hotellerie und Beherbergungsbetriebe, sagen 3/4 der Hoteliers im Müllerthal, dass Sie einen leichten Zugang zu Finanzierung haben. Dennoch ist die Investitionsbereitschaft generell sehr schwach bei den Hotels.

⁴⁶ Vgl. Zeiner, M./dwif consulting/IHK Koblenz (2018), https://www.ihk-koblenz.de/blob/koihk24/servicemarken/medien_und_oeffentlichkeitsarbeit/downloads/PMs/4014964/a73eb00f97e1bc8d2ac2a993f7223810/Studie-Gastgewerbe-WW_2018-data.pdf, Zugriff am 27.3.2018, Vgl. Comité pour la modernisation de l'hotellerie française (2016), vgl. Ganzer, Daniel, (2013)

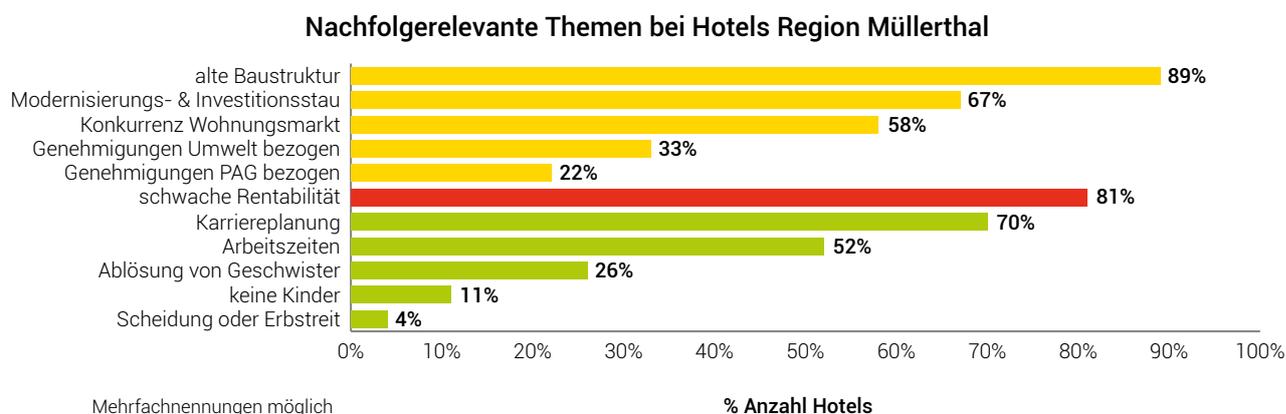
Daraus lassen sich weitere Schlüsse ziehen:

- Die ungelöste Nachfolge hat bei vielen Hotels die langfristige Investitionsbereitschaft eindeutig gesenkt.
- Das Vertrauen in die touristische Konjunktur in der Region ist bei vielen Hoteliers getrübt.
- Die reale Option, das Hotel zu schließen und lukrativ dem Wohnungsmarkt zuzuführen, stellt langfristige Investitionen in den Hotelbetrieb in Frage.

Weitere Schlussfolgerungen werden im nachfolgenden Unterkapitel diskutiert.

7.2.2. NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI HOTELS IN DER REGION MÜLLERTHAL

Im Rahmen der Befragung bezüglich der Nachfolgethematik haben sich bei den Hoteliers eine Reihe wiederkehrender Themen herauskristallisiert, die in der Nachfolgeregelung entscheidend mitwirken bzw. mitgewirkt haben. Diese Themen beruhen auf baulichen, persönlichen und betriebswirtschaftlichen Motiven.



Grafik 43, eigene Darstellung

Grafik 43 zeigt die Gewichtung der verschiedenen, nachfolgerelevanten Themen und Motive bei den regionalen Hotels. Zunächst ein paar Erläuterungen:

- Bei allen Hotels sind Mehrfachnennungen zu den nachfolgerelevanten Themen zu berücksichtigen, d.h. die Nachfolgeregelung ist immer mit mehreren, gleichzeitig wirkenden Themen verbunden.
- Grafik 43 ist thematisch gegliedert:
 - Die **gelben Balken** haben Bezug auf die **Hotellimmobilie und baurechtliche Aspekte**.
 - Der **rote Balken** hat Bezug auf **betriebswirtschaftliche Aspekte**.
 - Die **grünen Balken** haben Bezug auf **persönliche Aspekte und Motive**.
- Die nominalen Werte in Grafik 43 sollten nicht einzeln überbewertet werden. Jedes Hotel hat höchst individuelle Beweg- und Hintergründe, woraus eine individuelle Mischung aus Motiven und Themen entsteht. Die Prozentzahl deutet aber darauf hin, dass das jeweilige Thema bei einem entsprechenden Anteil der Hotels eine Rolle in der Nachfolgeregelung spielt (bzw. gespielt hat), aber nicht zwingend das entscheidende Motiv ist.

Die Themenblöcke werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher diskutiert.

7.2.2.1. Die Hotelimmobilien - bauliche und baurechtliche Aspekte

Die baulichen und baurechtlichen Aspekte sind im Nachfolgekonzext bei Hotels bedeutend, da sie sehr viele Hotels in der Region Müllerthal betreffen, und ihre Wirkung auf zahlreiche andere Aspekte des Hotelbetriebes entfalten. Sie sind somit ein wichtiger Teilaspekt in der Gesamtbetrachtung des Betriebes in der ländlichen Hotellerie, jedoch nicht zwingend das häufigste oder das ausschlaggebende Motiv, welches über die Schließung oder Weiterführung des Unternehmens entscheidet.

- **Alte Baustruktur an alten Standorten:** In Bezug auf die Hotelimmobilien muss man vor Augen halten, daß fast **90% der Hotels in der Region Müllerthal (teilweise weit) über 70 Jahre alt** sind, sprich **vor 1950 gebaut** wurden. **18% der Hotels wurden sogar noch im 19. Jh gebaut** und eröffnet, die meisten anderen Hotels wurden vor dem 1. Weltkrieg oder zwischen den Kriegen gebaut und wurden nach dem 2. Weltkrieg mit den damals verfügbaren und bescheidenen Mitteln wieder auf-, um- oder ausgebaut. In der Regel wurden diese Hotels nach den damaligen Gewohnheiten und Bedürfnissen ausgerichtet, d.h. kleine Zimmer, Bad und WC auf dem Flur, einfache Bauweise etc. Mit den steigenden Ansprüchen der Nachkriegszeit wurden dann allmählich die Zimmer durch Zusammenlegung vergrößert und mit eigenen Bädern ausgestattet, die Hotels wurden teilweise durch Anbauten vergrößert etc.⁴⁷ Trotz aller Investitionen in Um- und Ausbauten sind ein **Großteil der Hotels in alten, oft zu kleinen, verwinkelten, sowie energetisch und operativ ineffizienten Gemäuern** geblieben. Die gewachsenen Baustrukturen bedeuten oft auch Platzmangel, im Außenbereich für Vergrößerungen und Ausbauten, im Innenbereich für die Einrichtung

von Fahrstühlen, Ausbau von Küchen und Zimmern, digital gesteuerter Haustechnik etc. Mit zunehmenden Ansprüchen und Auflagen an Komfort, Sicherheit, Barrierefreiheit, Energieeffizienz und zeitgemäßer Ergonomie sind schlicht viele Hotels an die Grenzen des physisch baulichen und wirtschaftlich Machbaren gestoßen.

Des Weiteren wurde der **Hotelbau damals nach anderen Standortkriterien** ausgerichtet. Etliche (auch bereits geschlossene) Hotels in der Region wurden an den Bahnstrassen der „Charly“- und „Jhangel“-Zügen errichtet, die vor 70 Jahren stillgelegt wurden. Die Bahnstrassen wurden mittlerweile durch Auto- bzw. Fahrradwege ersetzt. Die heutigen Standortkriterien für Freizeithotels jedoch legen neben Anbindung und Erreichbarkeit auch viel Wert auf Aspekte wie räumliche Ästhetik, beruhigte Lage, Naturnähe, Aussicht, Ausbaumöglichkeiten und andere. Kurzum: neben physisch und baulichen Begrenzungen entsprechen auch manche Hotelstandorte heute nicht unbedingt mehr den Kundenerwartungen, bzw. sind die Standorte nicht förderlich für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der größtenteils freizeitorientierten Hotels.

- **Modernisierungs- und Investitionsstau:** Bei **zwei Drittel der regionalen Hotels ist ein unterschiedlich hoher Unterhaltungs- und Modernisierungsstau** erkennbar. Einerseits betrifft dies den qualitativen Zustand der Bausubstanz sowie die Konformität an heutige Nutzungsanforderungen, andererseits betrifft es unzeitgemäße Einrichtungen und Ästhetik, die kaum mehr dem heutigen Kundengeschmack entsprechen. Dieses Zurückfallen hinter den heutigen Anforderungen hat verschiedene Ursachen:

⁴⁷ Jean Schintgen, ex-Generalsekretär des Berufsverbandes Horesca, weiss sich an eine Studie der späten 1970 Jahre zu erinnern, wonach damals noch 80% der nationalen Hotelzimmer ohne eigenes Bad waren, d.h. daß sich die gemeinschaftlichen Bäder noch auf dem Hotelfluren befanden. Erst im Jahre 1978 wurde durch den Einbezug der privatwirtschaftlich geführten Unternehmen in die staatlichen Investitionssubventionierung (plan quinquennal, erstmals 1973 eingeführt) eine Modernisierungswelle bei den Hotels bewirkt.

- mangelnde Investitionsbereitschaft aufgrund ungelöster Nachfolge, mangelnder Rentabilität und Vertrauen in die touristische Konjunktur (siehe voriges Kapitel).
- ein ausgeprägter Konservatismus und eine Veränderungsresistenz, ein verstaubtes Verständnis vom heutigen Tourismus und der zeitgemäßen Kundenbedürfnisse. Vielerorts ist die Nostalgie nach den konsumfreudigen „Coupon-Belges“ noch sehr präsent. Die Anpassung an neue und bereits vorhandene Zielgruppen, die einen anderen Geschmack, Essgewohnheiten und generell ein anderes Konsumverhalten an den Tag legen, findet nicht statt.

Irgendwann ist der Rückstand zu groß, als dass er wirtschaftlich darstellbar aufzuholen wäre, und sich ein bereitwilliger Nachfolger für diese Aufgabe finden ließe.

- **Genehmigungen:** Es gibt zudem **baurechtliche Hürden unterschiedlicher Art bei rund einem Drittel der Hotelbetriebe**, einerseits auf der kommunalen Ebene bei der Ausrichtung des Flächennutzungsplanes und des lokalen Baurechtes, andererseits auf der nationalen (ministeriellen) Ebene bei der Anwendung des Flächennutzungsplanes und der Belange des Umwelt- und Naturschutzes, sowie vereinzelt auch beim Denkmalschutz. Dies betrifft sowohl die Sicherung und den Ausbau von bestehenden Hotels, als auch die Schaffung von Hotels an neuen Standorten (siehe auch Kapitel 6.1., Grafik 20, S.37), deren Entwicklung oft durch restriktive Politik und Gesetzesauslegung gehemmt bzw. verhindert wird. Die Konsequenzen sind Zurückhaltung und Verunsicherung sowohl bei den betroffenen, investitionsbereiten Akteuren, als auch bei anderen, bislang

unbetroffenen Investoren und potenziellen neuen Hotelbetreibern. Zudem wird die Hürde der Hotelentwicklung durch den steigenden Aufwand an Gutachten und Entwicklungskosten zusätzlich erhöht. Die hohen Kosten bzw. die Unfähigkeit der Entwicklung von Ausbau- und Neuprojekten sind weder förderlich für die Nachfolgeregelung innerhalb der Branche, noch für zukünftige Investitionen im Tourismus.

- **Konkurrenz Wohnungsmarkt:** Wie bereits in Kapitel 7.1.1. beschrieben, besteht in Luxemburg ein gewisser Verdrängungseffekt durch den angespannten Wohnungsmarkt gegenüber anderen Betreiberimmobilien, in diesem Fall ländliche Hotels. Aufgrund ihrer Lage in der Bau-/Wohnzone ist für 58% der regionalen Hotels der Wohnungsmarkt eine reale und potenziell lukrative Exit-Möglichkeit, jedoch nur 45% betrachten diesen Weg zurzeit als tatsächliche Option (siehe Kapitel 7.2.1., Grafik 39). Sollte zur gegebenen Zeit der Nachfolgeregelung jedoch weder eine interne oder externe Lösung, noch über einen Verkauf oder Ausbau eine Weiterführung des Hotels möglich sein, kann diese Option sehr schnell wirksam werden, wie einige regionale Beispiele bereits bezeugen. Mit dieser Option im Rücken sinkt entsprechend die Investitionsbereitschaft bei jenen Hoteliers, bei denen die Nachfolge bislang noch ungelöst ist, was wiederum langfristig zu Investitionsstau und Nachfolgeunwürdigkeit führt. Oft ist der Wohnungsmarkt dann nicht nur der attraktivere, sondern auch der einzig mögliche Ausweg für den Hotelbetrieb aus diesem Teufelskreis.

7.2.2.2. Schwache Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit

81% der Hoteliers machen sich Sorgen um die schwache Rentabilität und Auslastung Ihres Unternehmens. Im Kapitel 7.1.3 wurden bereits die strukturellen Nachteile der regionalen Beherbergungsbranche diskutiert, die durch die hohen Lebenshaltungs- und Betriebskosten in Luxemburg im Vergleich zu Ihren ausländischen Konkurrenten entstehen. Die Hotels sind konfrontiert mit Kostenzuwächse durch indexierte Löhne, rasch verteuerte Waren und zunehmenden Auflagen. Wie bereits die Studie der Stiftung Idea belegt hat (siehe Kapitel 7.1.3), wurden die vorgenommenen Preiserhöhungen allein schon durch die sukzessiven Lohnerhöhungen neutralisiert. Was bleibt, ist ein preislicher Wettbewerbsverlust gegenüber dem nahen Ausland, der sich u.a. durch eine schwache Auslastung bemerkbar macht. An diesem Punkt steht auch das vielerorts verstaubte Ambiente einiger Hotels den heutigen, anspruchsvollen und reiseerfahrenen Kunden gegenüber, die keine hohen Preise für unzeitgemäße Angebote zu zahlen bereit sind und auf andere Angebote ausweichen. Dies hat zur Folge, dass eine vertretbare Hotelauslastung nur noch durch stagnierende bzw. rückläufige Preise zu retten ist, während durch Service- und Personaleinsparungen (Qualitätsverlust) die Kosten gesenkt werden. Der Preisdruck schafft auch Unmut und Zwist gegenseitig unter den regionalen Akteuren, Dumpingvorwurf macht sich breit, Branchenkooperationen bröckeln. Mit dieser schwachen Rentabilität ist mittlerweile nur ein Überleben möglich, inzwischen ist bei vielen Hotels allerdings die Investitionskapazität verloren gegangen, es folgt eine langsames Ausbluten. Kleine Hotels mit geringen Kapazitäten trifft es in dieser Spirale oft umso härter, da die schwindende Auslastung und Rentabilität sie sehr viel schneller an die Grenze der Existenzfähigkeit heranführen, weshalb auch tendenziell die kleineren Hotels schneller vom Markt zu verschwinden drohen

(siehe Kapitel 6.1). Es ist deshalb auch kaum verwunderlich, dass sich für die Übernahme alter, kleiner, rentabilitätsschwacher und renovierungsbedürftiger Hotels in mäßigen Lagen kaum Nachfolger begeistern lassen.

7.2.2.3. Arbeitszeiten und Karriereplanung

Neben den baulichen, baurechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten spielen vor allem auch die persönlichen Motive eine entscheidene Rolle bei der Nachfolgeregelung in den regionalen Hotels. Bei 52% der befragten Hotels war das Thema Arbeitszeiten nachfolgerelevant, sowie bei 70% der Hotels war das Thema Karriereplanung der Betreiber bzw. der potenziellen Nachfolger vordergründig.

In Kapitel 5.1 und 7.1.2 wurde bereits näher auf die Effekte von Globalisierung, Digitalisierung und Urbanisierung, auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie auf die heutigen Berufsanforderungen und Karriereoptionen der heutigen Generationen eingegangen. Aus den Gesprächen mit aktiven und pensionierten Hotelbetreibern sowie deren Nachkommen, die entweder die Unternehmensnachfolge angegangen sind oder diese eben auch bewusst ausgeschlagen haben, wurde ersichtlich, dass vor allem **die langen und oft unregelmäßigen Arbeitszeiten das Schreckensgespenst des Gastgewerbes sind**, sowohl für Betreiber, Nachfolger und Fachkräfte, als auch für deren Partner und Familien. Vor allem bei **gastronomiebetonten Hotelbetrieben**, d.h. bei Hotel mit Restaurants (3*-5* Segment) ist die Arbeitsbelastung die Höchste, da an 6-7 Wochentage Schichten von frühmorgens bis spätabends gearbeitet wird. Besonders die gehobene Gastronomie ist zudem sehr personalintensiv, was vor dem Hintergrund des großen Fachkräftemangels gerade bei Service- und Küchenpersonal eine zusätzliche Belastung und Frustquelle bedeutet.⁴⁸ Auch hier trifft es

⁴⁸ Es gibt unzählige Branchenberichte, Publikationen und Zeitungsartikel aus ganz Westeuropa, die sich mit dem Fachkräftemangel in der Gastronomie befassen. Hier ein paar rezente Beispiele (Zugriff am 30.3.2018):

- <https://www.br.de/nachrichten/tourismus-personalmangel-gastronomie-100.html>,
- <https://www.wort.lu/de/panorama/horesca-face-a-la-crise-un-futur-pole-d-excellence-5aba58c1c1097cee25b8609e>
- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181420/umfrage/umfrage-zu-mangelnden-fachkraeften-in-der-hotellerie-und-gastronomie/>
- <https://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4937704/Hoteliers-kritisieren-absurde-IHSSStudie-ueber-Fachkraeftemangel>
- <https://fd.nl/economie-politiek/1234687/met-spoed-gezocht-6000-koks-desnoods-uit-spanje>

besonders die kleinen Familienbetriebe, wo sehr viel Arbeit durch die Inhaberfamilie selbst geleistet und weniger auf Personal zurückgegriffen wird. Nicht selten beklagen die Kinder solcher Inhaberfamilien das abwesende Familienleben (die Arbeit, bzw. die Kunden haben immer Vorrang), und entscheiden sich für einen anderen Lauf ihres eigenen Lebens, obwohl manche potenzielle Nachfolger sogar eine entsprechende *Hospitality* Ausbildung absolviert haben. Ebenso oft sind die Arbeitszeiten im Gastgewerbe unvereinbar mit jenen des Lebenspartners, was die Entscheidung für eine andere Karriere mittelfristig herbeiführt.

Auch das Image des Gastgewerbes treibt viele Nachfolger und Fachkräfte in andere Karrieren. Neben unattraktiven Arbeitszeiten und hoher Arbeitsbelastung wird das Gastgewerbe mit schlechter Bezahlung, Saisonalität, niedriger Qualifikation und niedrigem gesellschaftlichen Status in Verbindung gebracht. „Wer nix wird, wird Wirt!“ ist ein sehr verstaubter Ausdruck der geringen Wertschätzung des Berufsstandes, den sogar manche Hoteliers sich selbst, und ihren eigenen Kindern einreden. Daneben bietet der Luxemburger Arbeitsmarkt eine Fülle von attraktiven Karrieremöglichkeiten in anderen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Branchen an, die mit weniger Stress, Belastung, Risiko und mit mehr Bezahlung, Freizeit und Status verbunden sind (siehe Kapitel 7.1.2).

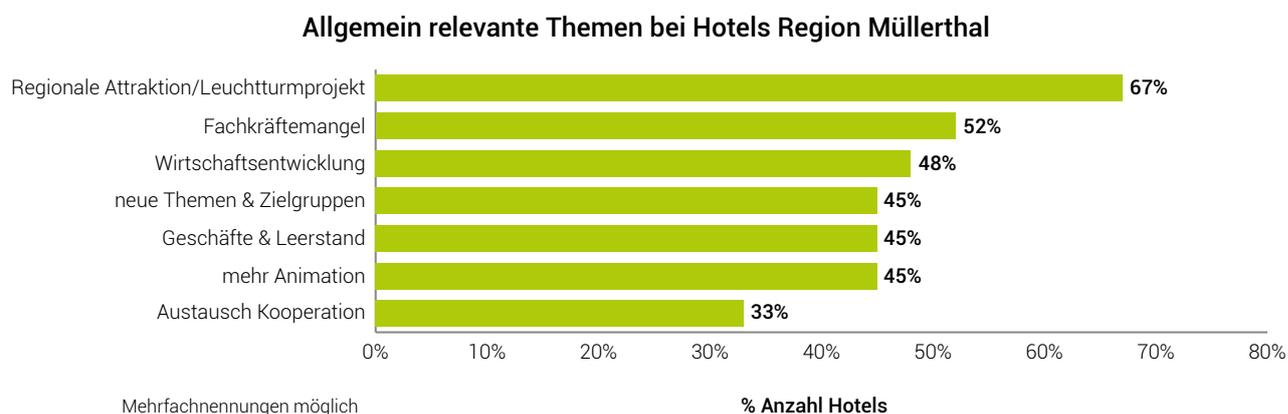
Es bleibt noch zu erwähnen, dass Aspekte wie die finanzielle Abgeltung von Geschwistern bei der Hotelnachfolge zwar auch bei einem Viertel der Hotels ein Thema sind, allerdings ist es eindeutig kein bestimmendes Motiv für oder gegen eine Nachfolge bei den Hotels in der Region Müllerthal.

Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass die Nachfolgeregelung bei regionalen Hotels in der Krise steckt. **Die Umstände und Einschränkungen um die Hotelimmobilie selbst, die schwache Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit sowie vor allem die gastronomiegetriebenen Arbeitszeiten erschweren im boomenden Wohnungs- und Arbeitsmarkt Luxemburgs die Hotelnachfolge.**

In kurzen, prägnanten Worten gesagt: **Die jüngeren Generationen lehnen es ab, viel Arbeit und Risiko für wenig Entgelt, Ansehen und Freizeit in alte, kleine und renditeschwache Familienhotels auf dem Land zu stecken. Sie bevorzugen es, ihre Kompetenzen in anderen Karrieren und Branchen einzusetzen, die Ihrer Lebensplanung, Vorstellungen und Zielen näher kommen, weil sie in Luxemburg die Möglichkeit dazu haben.**

7.2.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI HOTELS IN DER REGION MÜLLERTHAL

In den jeweiligen Gesprächen mit den Hoteliers wurden weitere Themen und Sorgen geäußert, die hier kurz erläutert werden (Grafik 44).



Grafik 44, eigene Darstellung

67% der Hoteliers fordern ein **regionales Leuchtturm- und Großprojekt** (Spaßbad, Baumwipfelpfad, Hängebrücke, Geoparkanlage etc.), welches die Region attraktiver und als Urlaubsdestination sichtbarer profiliert.

52% beklagen den **Fachkräftemangel**, wie bereits obenstehend besprochen.

48% der regionalen Hoteliers thematisieren und befürworten **die regionale Wirtschaftsentwicklung**, die die Nachfrage nach regionalen Hotelübernachtungen fördern würde, auch jenseits von Saison, Ferienzeiten und Wochenenden.

45% der Hoteliers wünschen sich neben dem Wandertourismus die **Besetzung neuer, zusätzlicher Themen und entsprechende Zielgruppenwerbung**. Neben dem Ausbau der regionalen MICE-Angebote und Businesskundschaft (Wirtschaftsentwicklung) wurde im Freizeittourismus vor allem Potenziale bei Motorradfahrern, bei Aktiv- & Sporturlaubern und besonders bei Fahrradfahrern gesehen.

45% der Hoteliers sorgen sich um **Geschäfteleerstand** und die wenigen verbliebenen Einkehrmöglichkeiten, letztere vor allem in den Dörfern.

Weitere 45% wünschen sich **mehr und neue Formen der Animation** im öffentlichen Raum.

33% der Hotels wünscht sich **mehr Kooperation und Austausch** zwischen den regionalen Akteuren, auf privatwirtschaftlicher und öffentlicher Seite.

7.2.4. FOLGEN UND RISIKEN UNGEREGLER NACHFOLGE UND HOTELSCHLISSUNGEN

Ungeregelte Nachfolgen enden in der Regel mit einer Schließung und anschließender Überführung der Hotels in den Wohnungsmarkt, allerdings in unterschiedlicher Form und Zeitrahmen. Nach der Schließung folgt meist zuerst eine **Phase des Leerstands**, die sich manchen traurigen

Fällen auf mehrere Jahre oder auf Jahrzehnte hin, ausdehnen kann. Solcher **Schandflecken** gibt es immer noch ein halbes Dutzend in der Region Müllerthal, obwohl seit kurzem bei einigen Fällen der **Abriss und Neubau bzw. Revitalisierung** begonnen haben. Dass solche Schandflecken das Ortsbild trüben ist unverkennbar, sie sind alles andere als förderlich für die regionale Tourismusentwicklung.⁴⁹ Bei Abriss der Hotels rücken oft hochwertig neugebaute Mehrfamilienhäuser oder Wohnungen (sogenannte „résidences“) nach.

Die Umnutzung zu permanenten Wohnzwecken passiert aber nicht nur durch Revitalisierung und hochwertigen Neubau. Bei manchen Hotels werden anhand leichter Renovierungen **Wohnraum für sozialschwache Bürger oder für Flüchtlinge** hergestellt. Da bei beiden Fällen langfristig nur geringfügige Renovierungen im Innen- und Außenbereich getätigt werden, ist auch bei solchen Immobilien über Zeit mit einem *Downgrading* zu rechnen.

Ein weiteres Problem bei lehrstehenden Hotels sind die **„Schnäppchenjäger“**. Es handelt sich hier meistens um kapitalstarke Privatinvestoren, die in den heruntergekommenen Immobilien eine niederschwellige, aber langfristige interessante Kapitalanlage sehen. Das Resultat ist, dass diese Gebäude ohne Investitionen langfristig weiter leerstehen und verkümmern, um später als **spekulative Pfandware** als teureres Bauland veräußert werden. In der Zwischenzeit hat der Schandfleck dem Ortsbild und -image reichlich Schaden zugefügt, während andere zuträglichere Entwicklungen vor Ort verhindert werden.

Zusammenfassend ist es also im Interesse der kommunalen und regionalen Entwicklung, anstehende Hotelnachfolgen aufmerksam zu verfolgen, und gegebenenfalls positiv zu beeinflussen. Dies nicht nur um Verluste seiner Beherbergungskapazitäten zu verhindern, sondern auch um unvorteilhafte Entwicklungen seiner Siedlungs- und Gesellschaftsstruktur abzuwenden.

⁴⁹ siehe Anhang C für einige Beispiele von langfristigen Leerständen.

7.3. DIE NACHFOLGESITUATION BEI CAMPINGPLÄTZEN IN DER REGION MÜLLERTHAL

Wie die Hotels wurden die Campingplätze auf ihre Nachfolge- und Investitionsbereitschaft hin befragt (siehe Themenaufstellung Kapitel 7.2. S.68)

7.3.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT BEI CAMPINGPLÄTZEN

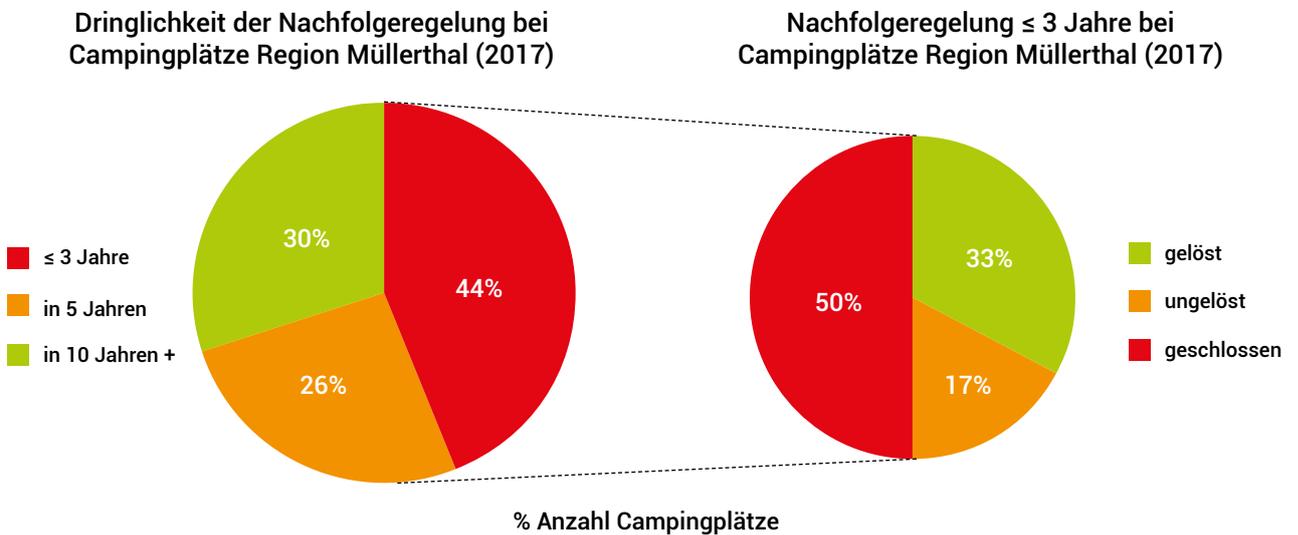
Die folgenden Grafiken veranschaulichen die Nachfolge- und Investitionsbereitschaft bei den Campingplätzen in der Region Müllerthal.

Grafik 45: 44% der Campingplätze regeln ihre Nachfolge binnen der nächsten 3 Jahre, bei

weiteren 26% steht die Nachfolgeregelung innerhalb der nächsten 5 Jahre an, während 30% erst in 10 Jahren (und mehr) die Nachfolge regeln werden.

Die Tatsache, dass 70% der Campingplätze ihre Nachfolge in den nächsten 5 Jahre regeln, deutet wie bei den Hotels auf einen Generationswechsel hin.

Grafik 46: Von den 44% nachfolgedringenden Campingplätzen (≤ 3 Jahre, Stand Ende 2017, Grafik 45) haben 33% ihre Nachfolge bereits geregelt, bei 17% der Campingplätze ist die Nachfolge trotz Dringlichkeit bislang ungelöst. 50% der Campingplätze in dieser gleichen Kategorie sind bereits geschlossen, bzw. werden in Kürze schließen.⁵⁰



Grafik 45, eigene Darstellung

Grafik 46, eigene Darstellung

⁵⁰ Diese Campingplätze entsprechen der Zombie-Kategorie in Kapitel 6.2. (Tabelle 14, S.48 / Grafik 21, S.49), deren Schließung bereits seit einiger Zeit im Raum steht, und in dieser Studie als Bereinigung der verfügbaren regionalen Campingstellplatzkapazitäten dargestellt werden. Insofern ist die Grafik 46 eine einzigartige Momentaufnahme, die in vorhandenen Mengenverhältnissen von schließenden Campingplätzen so wahrscheinlich nicht mehr auftreten wird. Achtung: in Tabelle 14 / Grafik 21 beziehen sich die Prozentsätze auf die Stellplatzkapazitäten, in Grafik 45 - 47 beziehen sich die Prozentsätze auf die Anzahl Campingplatzunternehmen.

In Grafik 47 ist das Verhältnis der verschiedenen Arten der Nachfolgeregelung dargestellt, die den Campingplatzbetreibern aus ihrer eigenen Sicht als reale Optionen zur Verfügung stehen.

Rund ein Viertel der Campingplatzbetreiber in der Region Müllerthal sehen sich aktuell in der Möglichkeit, eine interne Nachfolge innerhalb der Familien zu regeln. Bei 57% dieser Campingplätze ist das auch tatsächlich bereits gelungen, bzw. ist die interne Nachfolge eingeleitet.

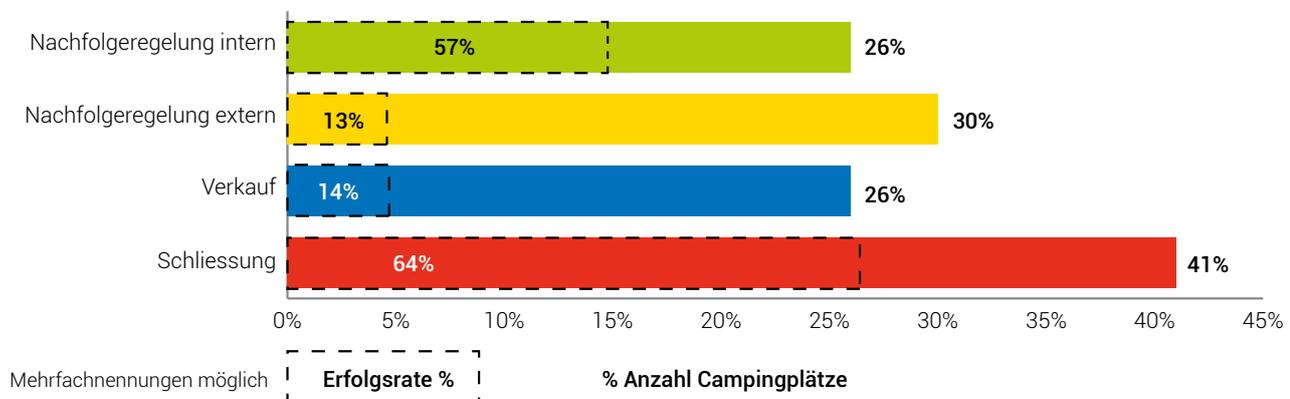
Bei 30% der Campingplätze wird u.a. auch eine externe Nachfolgeregelung erwägt, d.h. den Betrieb über einen angestellten Geschäftsführer oder über

eine Verpachtung extern zu regeln. Bei 13% dieser Fälle ist dieses Vorhaben auch tatsächlich in den letzten 3 Jahren gelungen.

26% der Campingplätze erwägen einen Verkauf als Nachfolgeoption, nur bei 14% dieser Campingplätze war eine Veräußerung in den letzten 3 Jahren bislang erfolgreich.

41% der Campingplätze ist die Schließung, sprich Aufgabe des Campingplatzbetriebes, eine erwägbare Option. Bei 64% dieser Campingplätze ist eine Schließung bereits vollzogen, bzw. wird sich in absehbarer Zeit vollziehen (siehe Fußnote 48, S.74).

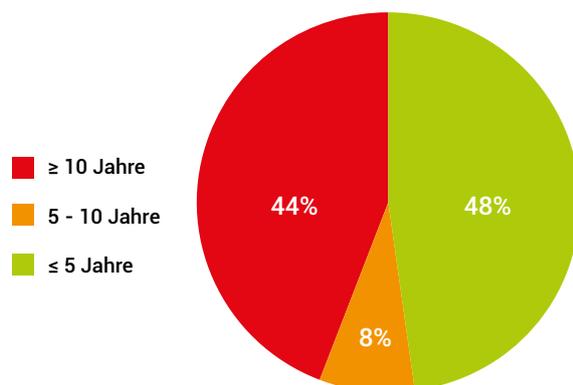
Optionen der Nachfolgeregelung bei Campingplätzen Region Müllerthal



Grafik 47, eigene Darstellung

Grafik 48: 48% der Campingplätze haben binnen der letzten 5 Jahre investiert, bei 8% der Campingplätze liegen die letzten Investitionen zwischen 5 -10 Jahren zurück, bei 44% der Campingplätze ist seit über 10 Jahren nicht mehr investiert worden.

Investitionen der letzten 10 Jahre bei Campingplätzen Region Müllerthal (2017)

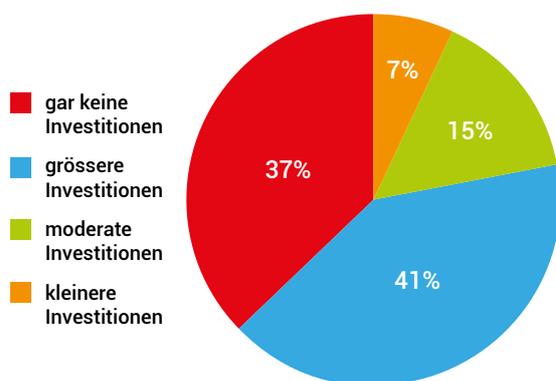


Grafik 48, eigene Darstellung

Grafik 21 beziehen sich die Prozentsätze auf die Stellplatzkapazitäten, in Grafik 45 - 47 beziehen sich die Prozentsätze auf die Anzahl Campingplatzunternehmen.

Grafik 49: Während 41% der regionalen Campingplätze große Investitionen in den kommenden Jahre tätigen möchten, halten sich 15% der Plätze mit moderaten Investitionen, bzw. 7% mit kleineren Investition etwas zurück. 37% der Campingplätze investieren nicht mehr.

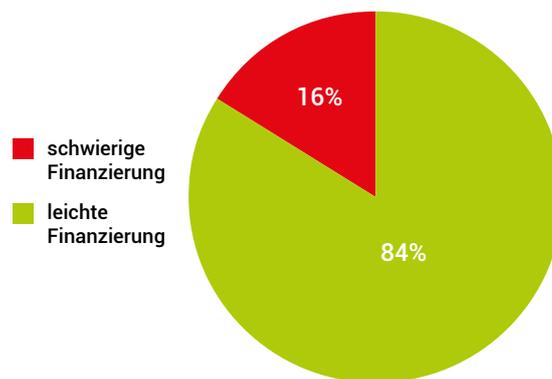
Zukünftige Investitionen bei Campingplätzen Region Müllerthal (2017)



Grafik 49, eigene Darstellung

Grafik 50: 84% der regionalen Campingplätzen geben an einen leichten Zugang zu Finanzierung zu haben, lediglich 16% beklagen diesen nicht zu haben.

Zugang zu Finanzierung



Grafik 50, eigene Darstellung

Zusammenfassend können folgende Aussagen zur Nachfolge- und Investitionsbereitschaft bei Campingplätzen in der Region Müllerthal getroffen werden:

- Ähnlich wie bei den Hotels findet bei vielen regionalen Campingplätzen ein Generations- bzw. Betreiberwechsel statt. Einerseits ist dies auf altersbedingte Nachfolgeregelungen bei Familienunternehmen zurückzuführen, andererseits stehen bei verschiedenen Campingplätzen Betreiber-/Pächterwechsel an.
- Verglichen mit den Hotels sind die Campingplätze etwas erfolgreicher mit familieninternen Nachfolgeregelungen.
- Die externe Nachfolgeregelung erwägt rund 1/3 der Campingplätze, aber die Suche nach geeigneten Betreibern oder Pächtern gestaltet sich oft schwierig.
- Deutlich weniger Campingplatzbesitzer als Hotels denken über einen Verkauf Ihres Eigentumes nach, doch auch hier sind recht wenige mit solchen Bestrebungen erfolgreich.

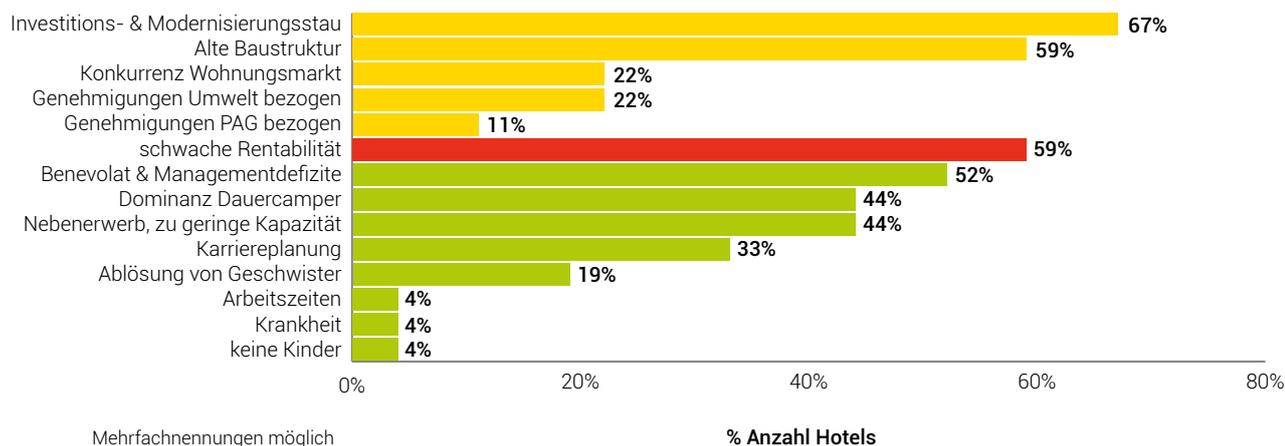
- Eine hohe Anzahl von Campingplätzen in der Region sind geschlossen, bzw. werden in absehbarer Zeit schließen, da es keine Nachfolger gibt. Wie bereits im Kapitel 6.2. beschrieben, verfügen diese Campingplätze über unterdurchschnittlich wenige Stellplatzkapazitäten und haben einen überdurchschnittlich hohen Dauercamperanteil.
- Bei der Investitionsbereitschaft bei Campingplätzen spalten sich die Lager. Mehr als die Hälfte der Campingplätze investieren regelmäßig, während 44% seit 10 Jahren nicht mehr investiert hat. In Zukunft investieren immerhin 63% der Campingplätze, wovon ein Großteil (41%) in ehrgeizige Projekte. 37% investieren nicht mehr. Ähnlich wie bei den Hotels finden die allermeisten Campingplätze leichten Zugang zu Finanzierung ihrer Projekte. Vereinfacht betrachtet sieht es so aus, als ob die eine Hälfte der Campingplätze große Ambitionen und Visionen für die Zukunft hat, während die andere Hälfte sich langsam aber sicher aus dem Geschäft zurückzieht.

7.3.2. NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI CAMPINGPLÄTZEN

Im Rahmen der Anbieterbefragung bezüglich der Nachfolgethematik haben sich eine Reihe von wiederkehrenden Themen hervorgerufen, die in

der Nachfolgeregelung, bzw. Weiterführung des Campingplatzbetriebes entscheidend mitwirken, bzw. mitgewirkt haben. Wie bei den Hotels spielen hier bauliche, betriebswirtschaftliche und persönliche Themen und Motive eine Rolle.

Nachfolgerelevante Themen bei Campingplätzen Region Müllerthal



Grafik 51, eigene Darstellung

Grafik 51 zeigt die Gewichtung der verschiedenen, nachfolgerelevanten Themen und Motive bei den regionalen Campingplätzen, dazu ein paar Erklärungen:

- Bei allen Campingplätzen sind Mehrfachnennungen zu den nachfolgerelevanten Themen zu berücksichtigen, d.h. die Nachfolgeregelung ist immer mit mehreren, gleichzeitig wirkenden Themen verbunden.
- Grafik 51 ist thematisch gegliedert:
 - Die **gelben Balken** haben Bezug auf die **Campingplatzimmobilie und baurechtliche Aspekte**.
 - Die **rote Balken** haben Bezug auf **betriebswirtschaftliche Aspekte**.

- Die **grünen Balken** haben Bezug auf **persönliche Aspekte und Motive**.

- Die nominalen Werte in Grafik 51 sollten nicht einzeln überbewertet werden. Jeder Campingplatz hat höchst individuelle Beweg- und Hintergründe, woraus ein individuelle Mischung von Motiven und Themen entsteht. Die Prozentzahl deutet aber darauf hin, dass das jeweilige Thema bei einem entsprechenden Anteil der Campingplätze eine Rolle in der Nachfolgeregelung bzw. Betriebsfortführung spielt (bzw. gespielt hat), aber nicht zwingend das entscheidende Motiv ist.

Die Themenblöcke werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher diskutiert.

7.3.2.1. Die Campingplatzimmobilie - bauliche und baurechtliche Aspekte

Anders als die Hotels, die meist zwischen 1860 und 1950 errichtet und gegründet wurden, sind die meisten Campingplätze zwischen Mitte 1950 und Mitte 1970 Jahre entstanden. Die regionalen Campingplätze sind in Ihrer ursprünglichen Bausubstanz sowohl wesentlich jünger und moderner als die regionalen Hotels, als auch freistehend und weniger aufwändig gebaut worden. Die Gebäude auf Campingplätzen beschränken sich in der Regel auf Funktionsräume mit sehr unterschiedlichen Komfortansprüchen. Die Campingplätze sind daher erheblich agiler und flexibler in Bezug auf Aus- und Umbaufähigkeit ihrer baulichen Anlagen und (Flächen-)Kapazitäten. Der Vorteil der physisch baulichen Anpassungsfähigkeit bei Campingplätzen kommt bspw. besonders zur Geltung im stets noch wachsenden Markt für (mobile) Mietunterkünfte, die größtenteils kurzfristig, fabrikgefertigt und kosteneffizient, sowie ohne Baugenehmigung aufgestellt werden können.

Der Kernaktivitäten Camping entsprechend sind Campingplätze oft in naturnahen Lagen, die baurechtlich meist nicht für Wohnzwecke in Frage kommen (Außenbereich/Grünzone, Hochwasserzone, Randlagen etc.), weshalb der Wohnungsmarkt als Konkurrent in dieser Beherbergungskategorie sichtlich weniger bedeutend ist (22%). Die Naturlage bringt jedoch auch die Konfrontation mit den Belangen des Natur- und Umweltschutz (22%) sowie des kommunalen Flächennutzungsplanes (11%) mit sich, vor allem bei potenziellen Ausbauprojekten.

Obwohl die meisten regionalen Campingplätze (59%) auch schon 40-60 Jahre mit entsprechend alten Baustrukturen am Markt sind, so ist das Alter der Bausubstanz bei Campingplätzen an sich selten hinderlich bei einer Nachfolgeregelung, da sie sich leichter modernisieren und anpassen lässt. Sehr wohl nachfolgerelevant ist jedoch die allgemeine Instandhaltung sowie der manchmal erhebliche Investitions- und Modernisierungstau bei Campingplätzen (67%). Diese Aspekte sind eng mit der Größe, dem Geschäftsmodell und dem Management des Campingplatzes verbunden.

7.3.2.2. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte

Im Kapitel 6.2. wurde bereits auf die schwierige Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von kleinen Campingplätzen mit hohem Dauercamperanteil hingewiesen. Viele dieser Campingplätze wurden in den 1950 und 1960 Jahren als Nebenerwerbsgelegenheit gegründet, und sind aufgrund ihrer geringgebliebenen Kapazitäten (44%) nicht über diesen Status hinausgewachsen. Die saisonale Nebenerwerbstruktur begünstigte vor allem das Dauercamper-betonte Geschäftsmodell (44%), da es deutlich weniger aufwändig und anspruchsvoll zu betreiben ist. Die Ausstattungstandards waren von Anfang an eher niedrig und wurden selten modernisiert, des Weiteren wurden auch kaum professionelle Organisations- und Vermarktungsstrukturen aufgebaut. Zudem herrscht bei Dauercamping oft ein anarchischer Wildwuchs von anhäufenden und schlecht unterhaltenen Anbauten und Kleingärten, ein gewisses Eigenleben findet auf den Campingplätzen statt, welches für den Aufbau einer touristischen Kundschaft selten förderlich ist. Mit fortschreitender Mietdauer tendieren die ohnehin konsumschwachen Dauercamperkunden stets seltener anzureisen, entsprechend weniger wird das Material unterhalten und weniger Geld vor Ort ausgegeben. Allein die Mietumsätze bei Dauercampfern bleiben um das 3-4fache hinter den touristischen Campingumsätzen zurück, bei touristischen Gästen sind auch die Tagesausgaben bedeutend höher. Viele solcher Campingplätze sind nicht zuletzt deshalb umsatz- und rentabilitätsschwach (59%). Aufgrund mangelnder Aufmerksamkeit, Regulierung, Unterhalt und Modernisierung seitens der Betreiber sind Dauercampingplätze oft jenseits heutiger Normen und Standards, Kundenerwartungen und Ästhetik und schwächen wahrnehmbar das Ortsbild. Mit alternder Kundschaft und sinkender Nachfrage ist das Geschäftsmodell des Dauercamping in seiner bisherigen dominanten Form eher auslaufend, da die jüngeren Generationen dafür keine Begeisterung zeigen, weder als Kunden, noch als Unternehmensnachfolger. Unterm Strich gibt es wenig Interesse und Motivation für das nebenerwerbliche Weiterführen von kleinen, verloderten Campingplätzen mit viel Dauercampfern, es entspricht in dieser Form nicht mehr dem heutigen Zeitgeist.

Die „Nebenher“-Bewirtschaftung von Campingplätzen befördert auch kaum die Entwicklung von professionellen Organisationsstrukturen, branchenspezifischem Know-how oder Management- und Vertriebskompetenzen, weder bei den nebegewerblich und privatwirtschaftlich geführten Campingplätzen, noch bei den benevolatgeführten, kommunalen Plätzen. Die oft laienhafte, unprofessionell aufgestellte Betriebsführung sowie die zweifelhafte Prioritätensetzung bei Investitionen führen dazu, dass teilweise große Ressourcen mobilisiert werden, die mittelfristig eher eine finanzielle Belastung darstellen als dass sie einen wirtschaftlichen Erfolg herbeiführen. Die resultierende finanzielle Schieflage führt nicht selten zu hitzigen Debatten über Verantwortung, Personal, Zuständigkeiten und manchmal sogar über Weiterführung oder Aufgabe des Campingplatzbetriebes. Die häufig wechselnde Betreiber und Mitglieder innerhalb der Entscheidungsgremien, beide oft branchenfremd, sind selten zuträglich für eine kontinuierliche, gesunde Entwicklung des Campingplatzbetriebes. Wie an einigen regionalen Beispielen sichtbar, trägt dagegen die Professionalisierung der kommunalen Campingplatzbetriebe zur Beruhigung und Stabilisierung solcher volatiler Umstände, sowie zu einer gesunden, kontinuierlichen und rentablen Geschäftsführung bei.⁵¹

7.3.2.3. Die persönlichen Motive

Im Gegensatz zu den Hotels spielen persönliche Themen für oder gegen eine Unternehmensnachfolge bei Campingplätzen eine weitaus weniger ausschlaggebende Rolle. Eine strikte Minderheit bezeichnet die Arbeitszeiten (4%) als ein Motiv zur Ablehnung einer Unternehmensnachfolge. Als Ursache hierfür kann die oft deutlich geringere Ausprägung der Gastronomieleistungen bei Campingplätzen genannt werden, andererseits aber auch die ausgeprägtere Saisonalität (in Verbindung mit Ruhezeiten) in dieser Kategorie. Etwas anders sieht es bei der Karriereplanung der Nachfolger aus, ein Thema welches immerhin ein Drittel der Campingplätze bei der Nachfolge beschäftigt. Nicht jeder Lebensentwurf ist vereinbar mit dem Berufsbild oder Betrieb eines Campingplatzes,

insbesondere im Hinblick auf den saisonalen Rhythmus und Arbeitsbelastung. Auch die finanzielle Ablösung von Geschwisternanteile ist zwar ein Thema bei rund einem Fünftel der Campingplätze, jedoch keinesfalls ein dominierendes.

Abschließend können folgende Schlüsse zur Nachfolgeregelung bei Campingplätzen gezogen werden:

- **Die Campingplätze in der Region Müllerthal sind baulich deutlich jünger und anpassungsfähiger als die Hotels, weshalb die Baustruktur in dieser Kategorie meist nicht als belastend gilt.**
- **Durch ihre häufige Lage in Gebieten außerhalb der Wohnzonen sind Campingplätze weniger durch den Wohnungsmarkt gefährdet, jedoch treten bei Entwicklungsbestrebungen häufig Hürden durch Belange des Umwelt- und Naturschutzes sowie des kommunalen Flächennutzungsplanes in Erscheinung.**
- **Vor allem betriebswirtschaftliche Aspekte wie Größe, Geschäftsmodell und Managementstruktur spielen bei der Nachfolgeregelung und Weiterführung von Campingplätzen eine dominante Rolle. Kleine, dauercamperlastige Campingplätze mit hohem Investitionsrückstand sind nicht nachfolgeförderlich. Die unprofessionelle Betriebsführung, die mit Nebenerwerb und Benevolat oft einhergeht, resultiert tendenziell in einer schwachen bzw. defizitären Rentabilität, die eine Weiterführung des Campingplatzbetriebes nicht selten in Frage stellt.**
- **Im Vergleich zu den Hotels spielen persönliche Motive wie belastende Arbeitszeiten und alternative Karriereplanung bei Campingplätzen eine weitaus weniger zentrale Rolle bei der Nachfolgeregelung. Dies ist u.a. mit der geringeren Ausprägung von aufwändigen Gastronomieleistungen auf Campingplätzen in Verbindung zu bringen.**

⁵¹ Siehe weitere Diskussion in Kapitel 8.3.1.9.

7.3.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI CAMPINGPLÄTZEN

In den jeweiligen Gesprächen mit den Campingplatzbetreibern wurden auch weitere Themen und Sorgen geäußert, die hier kurz erläutert werden (Grafik 52).

68% der Campingplätze sorgen sich um ihre Auslastung und Rentabilität, während 58% sich ein regionales, profilschärfendes Leuchtturmprojekt wünschen.

Auch 42% der Campingplätze beklagen den Fachkräftemangel.

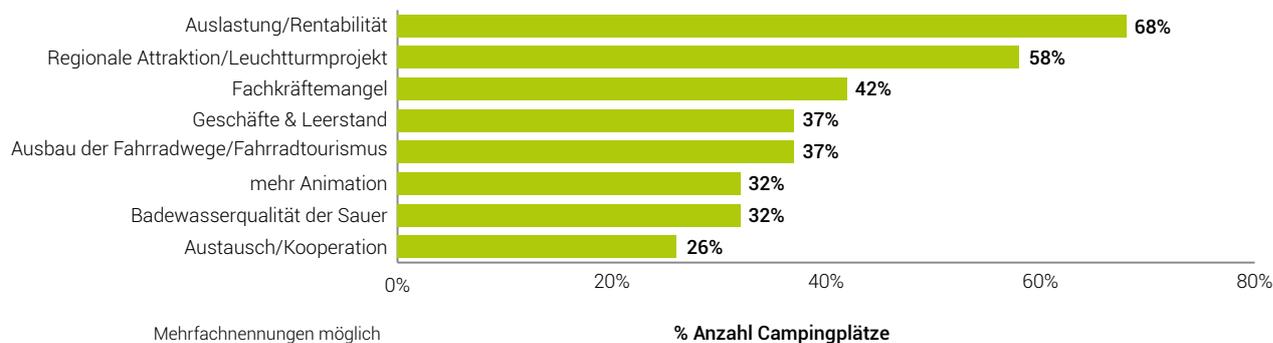
37% der Campingplätze sorgen sich um den Geschäftsleerstand und der Verringerung der Einkehrmöglichkeiten.

37% der Campingplatzbetreiber sieht den Ausbau der Fahrradwege als wichtig an, bzw. sieht gute Chancen im Fahrradtourismus.

32% wünschen sich mehr und variationsreichere Animation auf öffentlichen Plätzen.

Ebenfalls 32% der Campingplätze sieht die Wiederherstellung der Badewasserqualität an der Sauer als sehr wettbewerbsrelevant an, während sich 26% sich eine engere Kooperation zwischen den regionalen Akteuren wünschen.

Allgemein relevante Themen bei Campingplätzen Region Müllerthal



Grafik 52, eigene Darstellung

7.3.4. FOLGEN UND RISIKEN UNGEREGLTER NACHFOLGE BEI CAMPINGPLÄTZEN

Ähnlich wie bei den Hotels folgt auf eine unregelmäßige Nachfolge auf Campingplätzen in der Regel erst die Schließung und anschließend eine **Phase des Leerstands**, in der meist eine sinnvolle Nachnutzung oder ein Käufer für den Platz gesucht wird. Innerortsgelegene Campingplätze mit gegebenem Baurecht gehen meist schnell in den Wohnungsbau über. Da nur wenige Campingplätze sich aufgrund ihrer Lage und Widmung für den Wohnungsbau qualifizieren, gehen manche zurück

„zur grünen Wiese“. Die Leerstandsphase bei Campingplätzen mit hohem Anteil dauercamper kann sich aber durchaus auch auf mehrere Jahre ausdehnen, wobei der „Schandfleckeneffekt“ sich durch ihre Außerorts- oder Randlagen, sowie durch ihre Einbettung in die Natur, oft in Grenzen hält. Um solche Schandflecken zu vermeiden, empfiehlt es sich jedoch auch für Campingplätze eine aktive und koordinierte Suche nach einer weiterführenden Bewirtschaftung, oder einer sinnvollen, konsensfähigen Nachnutzung zu unternehmen.

7.4. DIE NACHFOLGESITUATION BEI DEN FEWO IN DER REGION MÜLLERTHAL

Wie die Hotels und die Campingplätze wurden auch die Anbieter von Ferienwohnungen (FeWo) auf ihre Nachfolge- und Investitionsbereitschaft hin befragt (siehe Themenaufstellung Kapitel 7.2. S.68)

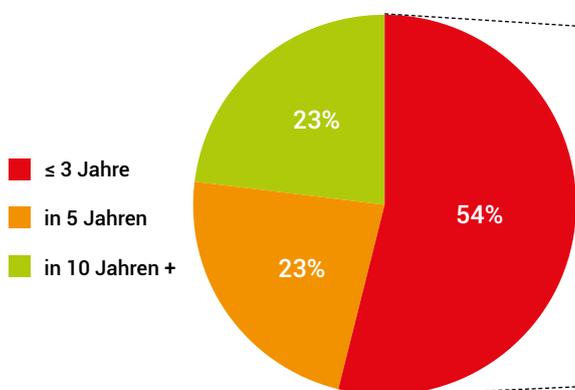
7.4.1. NACHFOLGE- UND INVESTITIONSBEREITSCHAFT

Die folgenden Grafiken veranschaulichen die Nachfolge- und Investitionsbereitschaft bei den FeWo-Anbietern in der Region Müllertal.

Grafik 53: Mehr als die Hälfte der FeWo-Anbieter regeln ihre Nachfolge binnen 3 Jahre, bei jeweils knapp einem Viertel sind es noch 5 bzw. 10 Jahre bis zur Nachfolgeregelung. Auch bei den FeWo ist ein deutlicher Generationswechsel sichtbar.

Grafik 54: Ein eher ausgewogenes Bild ergibt sich bei der FeWo-Nachfolge binnen 3 Jahren. 36% haben ihre Nachfolge bereits gelöst, weitere 28% haben ihre Nachfolge trotz Dringlichkeit noch nicht gelöst, d.h. die Weiterführung des Angebotes ist dort ungewiss. Weitere 36% der FeWo sind bereits geschlossen, bzw. ihr Marktaustritt erfolgt in Kürze.⁵²

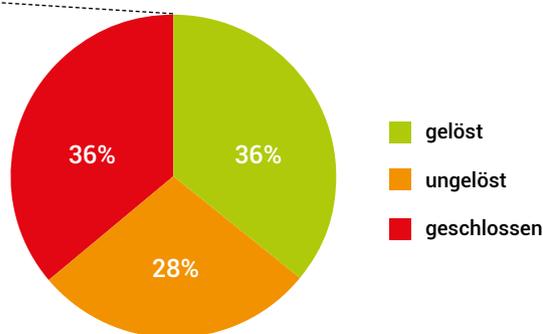
Dringlichkeit der Nachfolgeregelung bei FeWo Region Müllertal (2017)



% Anzahl FeWo-Anbieter

Grafik 53, eigene Darstellung

Nachfolgeregelung ≤ 3 Jahre bei FeWo Region Müllertal (2017)



Grafik 54, eigene Darstellung

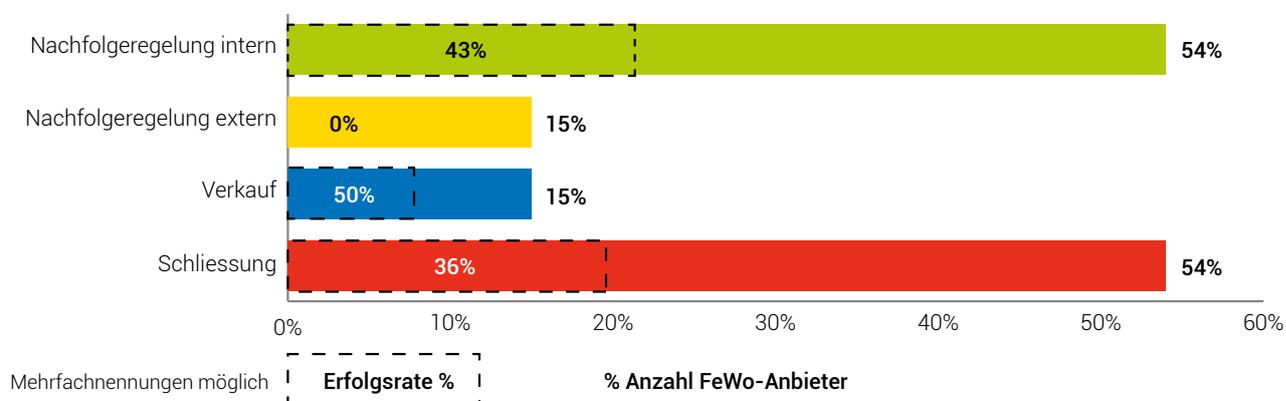
⁵² Diese FeWo entsprechen der Zombie-Kategorie in Kapitel 6.3. (Tabelle 15, S.53 / Grafik 26, S.54), und in dieser Studie als Bereinigung der verfügbaren regionalen FeWo-Kapazitäten dargestellt werden. Insofern ist die Grafik 54 eine Momentaufnahme des Bestandes Ende 2017. Kurzfristige Schließungen und Marktaustritte sind jedoch bei FeWo-Angeboten nicht untypisch. Achtung: in Tabelle 15 / Grafik 26 beziehen sich die Prozentsätze auf die FeWo-Zimmerkapazitäten, in Grafik 53-55 beziehen sich die Prozentsätze auf die Anzahl FeWo-Anbieter.

Grafik 55: In Grafik 55 ist das Verhältnis der verschiedenen Arten der Nachfolgeregelung dargestellt, die die FeWo-Anbieter als reale Optionen betrachten.

Mehr als die Hälfte der FeWo-Anbieter erwägt eine mögliche interne Nachfolge, was bei 43% bisher auch bereits gelungen ist. Nur 15% der Anbieter denken über eine externe Nachfolgelösung nach, ohne bisher damit erfolgreich zu sein. Über Ankauf/Verkauf denken mit 15% auch nur wenige FeWo-

Anbieter nach, bei der Hälfte dieser Fälle ist dies gelungen. Weitere 54% werden bei unregelter Nachfolge die touristische Vermietung einfach einstellen, was aktuell bereits 36% getan haben, oder in Kürze tun werden. Da die FeWo-Angebote in der Regel freie, ungenutzte Raumkapazitäten im Wohnungsbau sind, wird selten eine externe Nachfolgeregelung oder Verkauf erwägt, sondern eher entschieden zwischen Fortführung oder Aufgabe der touristisch geprägten Vermietung.

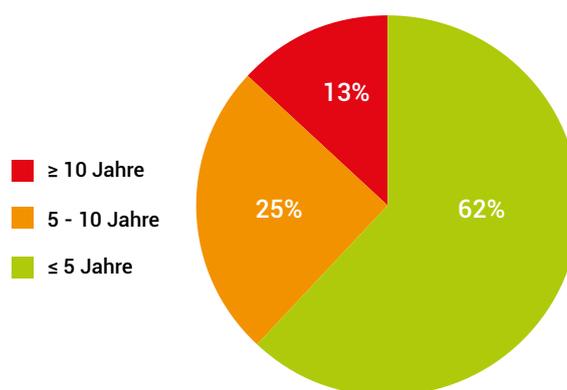
Optionen der Nachfolgeregelung bei FeWo-Anbieter Region Müllerthal



Grafik 55, eigene Darstellung

Grafik 56: 62% der FeWo-Anbieter haben innerhalb der letzten 5 Jahre investiert, ein Viertel der Anbieter haben zuletzt zwischen 5 bis Jahren investiert. Lediglich 13% haben vor mehr als 10 Jahren zuletzt investiert.

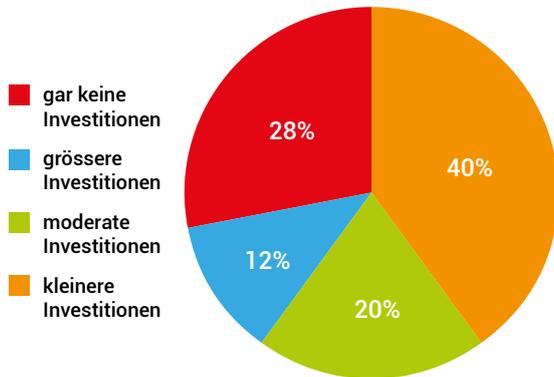
Investitionen der letzten 10 Jahre bei FeWo Region Müllerthal (2017)



Grafik 56, eigene Darstellung

Grafik 57: Ein Großteil der FeWo-Anbieter plant laufende kleinere (40%) und moderate (20%) Investitionen, lediglich 12% haben größere Pläne. 28% geben an nicht mehr investieren zu wollen.

Zukünftige Investitionen bei FeWo Region Müllerthal (2017)



Grafik 57, eigene Darstellung

Grafik 58: Auch die FeWo-Anbieter haben fast alle einen leichten Zugang zu Finanzierung.

Zugang zu Finanzierung



Grafik 58, eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich Folgendes über die Nachfolge- und Investitionsbereitschaft bei regionalen FeWo-Anbietern sagen:

- Wie bei den Hotels und Campingplätzen steht bei einer Mehrheit der FeWo-Anbieter ein Generationswechsel an. Rund ein Drittel hat die Nachfolge bereits geregelt.
- Da es sich in der Regel um die Wohnhäuser der Anbieter handelt, wird die Nachfolge bei FeWo-Anbieter häufig entweder (erfolgreich) intern geregelt, oder es folgt der Marktaustritt

aus der touristischen Vermietung. Externe Lösung oder Verkauf spielen bislang eine eher untergeordnete Rolle.

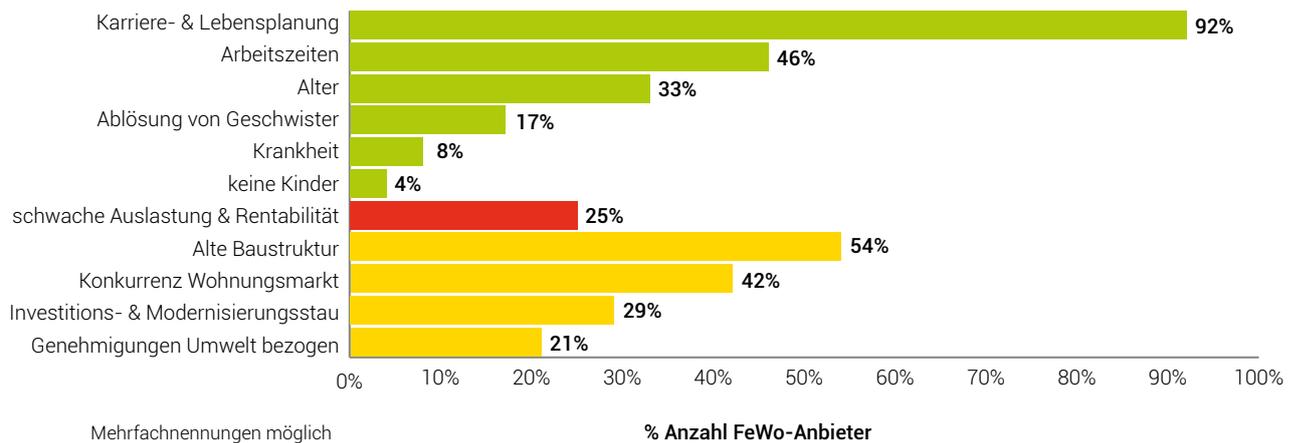
- Aufgrund der meist geringen Zimmerkapazitäten investieren die FeWo-Anbieter bevorzugt regelmäßig kleine und moderate Summen, große Projekte sind eher die Ausnahme. Knapp ein Drittel investiert nicht weiter in das Angebot. Fast alle FeWo-Anbieter haben einen leichten Zugang zu Finanzierung ihrer Projekte.

7.4.2. NACHFOLGERELEVANTE THEMEN BEI FERIENWOHNUNGEN

Im Rahmen der Anbieterbefragung bezüglich der Nachfolgethematik haben sich eine Reihe von wiederkehrenden Themen hervorgerufen, die in der

Nachfolgeregelung bzw. Weiterführung des FeWo-Angebotes entscheidend mitwirken, bzw. mitgewirkt haben. Wie bei den Hotels und Campingplätzen spielen hier bauliche, betriebswirtschaftliche und persönliche Themen und Motive eine Rolle.

Nachfolgerelevante Themen bei FeWo-Anbieter Region Müllerthal



Grafik 59, eigene Darstellung

Grafik 59 zeigt die Gewichtung der verschiedenen, nachfolgerelevanten Themen und Motive bei den regionalen FeWo-Anbietern, dazu ein paar Erklärungen:

- Bei allen FeWo-Anbieter sind Mehrfachnennungen zu den nachfolgerelevanten Themen zu berücksichtigen, d.h. die Nachfolgeregelung ist immer mit mehreren, gleichzeitig wirkenden Themen verbunden.
- Grafik 59 ist thematisch gegliedert:
 - Die **grünen Balken** haben Bezug auf **persönliche Aspekte und Motive**.
 - Der **rote Balken** hat Bezug auf **betriebswirtschaftliche Aspekte**.

- Die **gelben Balken** haben Bezug auf die **FeWo-Immobilie und baurechtliche Aspekte**.

- Die nominalen Werte in Grafik 59 sollten nicht einzeln überbewertet werden. Jeder FeWo-Anbieter hat höchst individuelle Beweg- und Hintergründe, woraus ein individuelle Mischung von Motiven und Themen entsteht. Die Prozentzahl deutet aber darauf hin, daß das jeweilige Thema bei einem entsprechenden Anteil der FeWo-Anbieter eine Rolle in der Nachfolgeregelung bzw. Betriebsfortführung spielt (bzw. gespielt hat), aber nicht zwingend das entscheidende Motiv ist.

Die Themenblöcke werden in den nachfolgenden Unterkapiteln näher diskutiert.

7.4.2.1. Die persönlichen Motive

In der Regel sind die FeWo-Angebote in der Region Müllerthal eine Nebenerwerbsangelegenheit, die in freien und ungenutzte Raumkapazitäten im Wohnungsbau stattfinden. Daraus ergeben sich einige entscheidende Unterschiede zu den hauptberuflichen Anbieter:

- Die FeWo-Anbieter sind in der Regel finanziell nicht vom FeWo-Einkommen abhängig.
- Neben der Verfügbarkeit der Immobilie ist vor allem die verfügbare (Präsenz-)Zeit ausschlaggebend für das Bereitstellen des FeWo-Angebotes.
- Da meist in der Bau-/Wohnzone genehmigt, bestehen nur in manchen Fällen baurechtliche Sorgen bezüglich Flächennutzungsplan. Der Wechsel von der touristischen in die permanente Vermietung/Bewohnung ist oft jederzeit möglich.

Aus diesen Gründen ist das FeWo-Angebot inherent volatil, oder anders gesagt, es erscheint auf und verschwindet vom Markt oft relativ spontan und ohne Vorankündigung. Wie eindeutig in Grafik 59 sichtbar, ist vor allem die Karriere- und Lebensplanung der FeWo-Anbieter sowie deren potenziellen Nachfolger zu 92% entscheidend, ob das FeWo-Angebot auf dem Tourismusmarkt bleibt. In diese Thematik reihen sich auch die Arbeitszeiten (46%) in Sinne der verfügbaren Zeit der Betreiber ein, als auch jener der Nachfolger. Die Themen Alter (33%) und Krankheit (8%) sind ebenso mit der physischen Möglichkeit verbunden, das touristische Angebot weiter zu betreiben. Die Ablösung von Geschwistern wurde bei 17% der Anbieter angesprochen, jedoch handelt es sich wie bei den Hotels und Campingplätzen nicht um ein entscheidendes Kriterium.

7.4.2.2. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte

Ein Viertel der FeWo-Anbieter beklagen eine schwache Auslastung und Rentabilität. Dies ist oft der Fall bei älteren Anbietern und Angeboten. Einerseits ist das Angebot oft stark veraltet und wurde seit längerem nicht modernisiert. Andererseits tun sich viele ältere Anbieter schwer mit den technologiegetriebenen Vermarktungs- und Vertriebswegen, um sich auf dem heutigen Markt zu positionieren. Diese Angebote drohen aufgrund mehrerer zusammenwirkender Themen vom Markt zu verschwinden. Die Minderheit von auslastungs- und rentabilitätsschwachen Anbietern steht jedoch eine Mehrheit von gut ausgelasteten

FeWo-Betreibern gegenüber, die sich gut auf dem Markt behaupten und generell zufrieden mit ihrer Auslastung und Rentabilität sind.

7.4.2.3. Die FeWo-Immobilie – bauliche und baurechtliche Aspekte

Obwohl 54% der regionalen FeWo-Angeboten in einer alten Baustruktur eingefasst sind, so sind diese als Wohnhäuser meist vollständig renoviert und gut unterhalten, und daher unproblematisch im Sinne einer möglichen Belastung bei einer Nachfolgeregelung. Bei jenen Angeboten wo die alte Baustruktur jedoch mit Investitionsstau (29%) einhergeht und entsprechende Finanzmittel zur Modernisierung gefordert sind, kann ein solcher Grund mitentscheidend sein über die Weiterführung des touristischen Angebotes oder aber der Überführung in den Eigenbedarf oder den Wohnungsmarkt (42%). Desweiteren sehen sich rund ein Fünftel der FeWo-Anbietern mit den Belangen des Natur- und Umweltschutzes konfrontiert, vor allem wenn es um den Ausbau/Modernisierung bestehender Kapazitäten bei Landwirten oder im Außenbereich geht.

Zusammenfassend können für die FeWo-Anbieter folgende nachfolgebezogenen Schlussfolgerungen festgehalten werden:

→ **Anders als die Hotels und Campingplätze sind die FeWo-Anbieter in der Regel eher eine Nebenerwerbsangelegenheit, die aus der Opportunität eines verfügbaren, ungenutzten Wohnraumes sowie einer präsenzzeitbegünstigten Lebensplanung heraus entstanden ist. Kurz gesagt: Wenn es in den Alltag passt, kommt das FeWo-Angebot auf den Tourismusmarkt, wenn es nicht passt, verschwindet es kurzfristig vom Markt.**

→ **Drei Viertel der FeWo-Anbieter sind zufrieden mit ihrer Auslastung und Rentabilität, sie sind gut im Markt aufgestellt, das Angebot ist zeitgemäß und wird gut gebucht. Bei einem Viertel der FeWo-Betreiber ist aufgrund eines verstaubten Angebotes und einer mangelhafter Marktpräsenz die Auslastung und Rentabilität eher schwach.**

→ **In Bezug auf die Nachfolgeregelung sind bauliche und baurechtliche Aspekte bei den FeWo eher nebensächlich, wobei allerdings Ausbauprojekte im Außenbereich oft durch umwelt- und naturschutzrechtliche Belange verhindert werden.**

7.4.3. ALLGEMEIN RELEVANTE THEMEN BEI FERIENWOHNUNGEN

In den jeweiligen Gesprächen mit den FeWo-Betreibern wurden weitere Themen und Sorgen geäußert, die hier kurz erläutert werden (Grafik 60).

63% der FeWo-Anbieter befürworten die Schaffung einer regionalen Attraktion oder eines profilschärfenden Leuchtturmprojektes. Ebenso viele Anbieter sorgen sich um den Leerstand der Geschäfte und der Verringerung der Einkehrmöglichkeiten in der Region.

50% der FeWo-Anbieter stehen dem Vorschlag einer professionellen, zentralen Betreiber- oder Servicestruktur für FeWo positiv gegenüber.⁵³

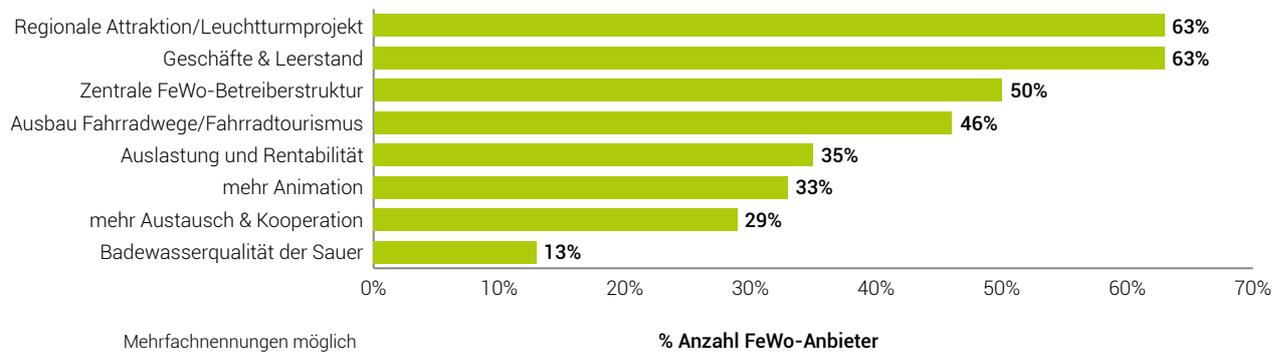
46% sehen den Ausbau der Fahrradwege als wichtig an, bzw. sieht gute Chancen für die Region im Fahrradtourismus.

33% wünschen sich mehr und variationsreichere Animation auf öffentlichen Plätzen.

26% der FeWo-Betreiber wünschen sich eine engere Kooperation zwischen den regionalen Akteuren.

13% finden die Aufwertung der Sauer zu Badewasserqualität wichtig.

Allgemein relevante Themen bei FeWo-Anbietern Region Müllerthal



Grafik 60, eigene Darstellung

7.4.4. KONSEQUENZEN UND RISIKEN UNGEREGLER NACHFOLGE BEI FERIENWOHNUNGEN

Der Marktaustritt bei FeWo-Angeboten ist weitgehend unproblematisch, da die Zimmerkapazitäten dann im Eigenbedarf genutzt, oder dem Wohnungsmarkt zugeführt werden.

Schwieriger jedoch wird es bei größeren Feriendorfanlagen, wenn sie nach der Schließung nicht kurzfristig dem Wohnungsmarkt zugefügt,

sondern als Flüchtlingsunterkünfte umgenutzt werden. Diese Nutzung gleicht einerseits der alternativen Nutzung von geschlossenen Hotels, andererseits bleibt der „Downgrading-Effekt“ durch die naturbetonte Außerorts- oder Randlage bislang generell aus. Auch hier ist eine Aufmerksamkeit und proaktives Agieren seitens der kommunalen Politik ratsam, um unvorteilhafte Entwicklungen zu vermeiden, wie in den Kapiteln 7.2.4. und 7.3.4. bereits beschrieben.

⁵³ Im Rahmen der Problematik bezüglich Lebensplanung und verfügbarer Zeit, wurden die FeWo-Betreiber gefragt, ob Sie an einer zentralen Betreiberstruktur interessiert seien, die Ihnen gegen Kommission die Angebotsausrichtung, Kundenakquise, Verwaltungsarbeit, sowie Putzdienst zur Verfügung stellen würde, um die touristische Vermietung zu erhalten. Siehe weiterführende Diskussion im Kapitel 8.3.1.5 und 8.3.1.10.

7.5. DIE SITUATION BEI DEN JUGENDHERBERGEN

Da die Jugendherbergen als eingetragener Verein (asbl) mit einem angestellten Geschäftsführer zentral strukturiert und professionell aufgestellt sind, wird die Nachfolge extern mit der Suche und Einstellung eines neuen Geschäftsführers gelöst. Die Zentrale der Jugendherbergen wird nun seit über 25 Jahren erfolgreich geführt, und ein Nachfolger wird zurzeit bereits eingearbeitet d.h. die Nachfolgefrage ist voraussichtlich gelöst.

Nachfolgerelevanten Themen bei den Jugendherbergen gibt es nur insofern, daß die Jugendherberge in Bourglinster Ende 2017 geschlossen wurde, aus folgenden Gründen:

- Mangelnde Rentabilität aufgrund geringer Kapazitäten und mangelnder Nachfrage nach dem Standort
- Alte, denkmalgeschützte Baustruktur, die den heutigen Standards, Ergonomie und Zugänglichkeit nicht mehr entsprach, und weder technisch noch wirtschaftlich darstellbar aus- oder umgebaut werden konnte.

Die bauliche Situation gleicht jener vieler Hotels. Aufgrund der Eigentümerstruktur konnte die geschlossene Jugendherberge in Bourglinster schnell einer anderen, zuträglichen Nutzung zugeführt werden.

Aufgrund mehrerer, gleichzeitiger Neuprojekte in anderen Regionen des Großherzogtums sowie aufgrund der relativ neuen Häuser in Echternach und Beaufort werden die bestehenden Häuser in der Region Müllerthal (Echternach, Beaufort, Larochette) teils renoviert, teils etwas ausgebaut. Es wird also weiter investiert, wenn auch momentan in bescheidenerem Masse. Neuprojekte gibt es vorläufig in der Region Müllerthal nicht.

7.6. BEISPIELE UND ZUTATEN ERFOLGREICHER NACHFOLGEREGELUNGEN UND REVITALISIERUNGEN IN DER REGION MÜLLERTHAL

Neben den weniger erfreulichen Entwicklungen gibt es in der Beherbergungsbranche in der Region Müllerthal allerdings durchaus eine Reihe **positiver Beispiele von gelungenen Nachfolgeregelungen und Revitalisierungen**. So haben in den letzten Jahren etwa 7 Hotels, 6 Campingplätze und 5 FeWo-Anbieter in der Region ihre Nachfolge auf unterschiedliche Art geregelt.

Bei der näheren Betrachtung können eine Reihe von **gemeinsamen und förderlichen Zutaten bei erfolgreichen, internen Nachfolgeregelungen** identifiziert werden, die teilweise auch bei externen Nachfolgen und Verkäufe gelten:

Seitens scheidender Unternehmer/Unternehmen:

- Die Regelung der Nachfolge- und Geschwisterabgeltung wird frühzeitig durch die Eltern/Betreibergeneration eingeleitet, sowie gemeinsam und im Einverständnis mit den Nachfolgern gelöst.⁵⁴
- Es besteht eine solide Vermögensgrundlage bzw. Kapitalausstattung seitens des Unternehmers/ Unternehmens.
- Das Unternehmen verfügt tendenziell über größere Kapazitäten, ist relativ gut in Schuss und am Markt platziert, bzw. der Investitionsstau des Unternehmens ist begrenzt.

Seitens Nachfolger:

- Die Nachfolger besitzen eine Leidenschaft für den Gastgeberberuf, trotz Risiko, Rentabilität und Arbeitszeiten.
- Die Nachfolger verfügen über unternehmerischen Geist und Risikofreudigkeit.

⁵⁴ Unternehmensnachfolgeregelungen sind sehr vielschichtige Prozesse, die Zeit, Ressourcen und eine wiederkehrende Diskussionsbereitschaft der Akteure beansprucht. Neben den finanziellen, juristischen, fiskalischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten spielen vor allem die persönlichen, menschlichen Aspekte eine entscheidende Rolle bei der Entscheidungsfindung.

- Die Nachfolger verfügen über eine solide Ausbildung (innerhalb oder außerhalb der Branche).
- Die Nachfolger haben einen positiven Bezug zur Region, bzw. ein Glaube an die Region und seine (touristische) Zukunft.

Seitens der Gemeinde bzw. öffentliche Instanzen (insofern zutreffend):

- Insofern eingebunden, zeigen die Gemeinden eine unterstützende und fördernde Haltung bei Genehmigungen, Umwidmungen und Erschließung.

Zudem zeigen sich bei manchen erfolgreichen Nachfolgeregelungen, Verkäufen, Revitalisierungen oder Neubauprojekten einige **interessante Entwicklungen, Innovationen und Synergieeffekte:**

- **Synergieeffekt Bau/Tourismus:** Quereinsteiger aus dem Baugewerbe mit solider Kapitalausstattung kaufen und revitalisieren Hotels - z.B. Hotel Bon Repos, Hotel La Terrasse, B&B Berdorfer Eck.
- **Synergieeffekt durch Zusammenlegung:** Übernahme eines lokalen/regionalen Mitbewerbers, Betriebsgrößenoptimierung, Schaffung eines komplementären Angebotes und Kundensegments, Synergieeffekt durch Management Know-how, Einkauf, Personaleinsatz, Marketing und Vertrieb – z.B. Hotel Brimer/Hotel l'Ernz Noire, Hotel Bel-Air/ Hotel Trail-Inn, Camping Wies/ Camping Neu, Hotel Koener (3*)/ Hotel International (4*) /Hotel Le Clervaux (5*) in Clervaux, Group Goeres in Stadt Luxemburg
- **Leuchtturmprojekt durch originelle, mixed-use Funktionskumulation:** Zusammenführung/ Konzentration von verschiedenen Funktionen und Attraktionen an einem Standort – z.B.

Heringer Millen, B&B Berdorfer Eck, Epicerie am Duerf, Becher Gare, Jugendherberge Echternach & Beaufort, OA6 (Oberfeulen)

- **Revitalisierung durch öffentliche Hand:** Infrastruktursanierung und -neubau durch öffentliche Hand, Bereitstellung für private Bewirtschaftung auf Pachtbasis – z.B. Heringer Millen, Becher Gare, Jugendherberge Echternach & Beaufort etc.,
- **Synergieeffekt Neubau Wohnraum & FeWo:** Neubau/Sanierung eines Wohnhauses mit integriertem FeWo Konzept - z.B. White Pearl, B&B Berdorfer Eck, OA6
- **Thematische Spezialisierung:** Themahotel mit spezifischen Aktivitätenangebot in nutzungsentsprechender Lage – z.B. Hotel Muppentrupp / Consdorfer Mühle, Fromburgerhaff, Hotel Trail-Inn / Berdorf
- **Ansiedlung/Akquise ausländischer Investoren:** Ansiedlung internationaler Investoren, neue Quellmärkte und Marketingreichweiten – z.B. Camping Birkelt, Hotel le Bisdorff, Camping de la Sure

Die hier aufgelisteten Themen stellen einige, durchaus erweiterbare Ansätze dar, wie in der Region Müllerthal die Beherbergungskapazitäten erhalten bzw. ausgebaut werden können (siehe Kapitel 8).

7.7. FAZIT BEZÜGLICH NACHFOLGEREGELUNG BEI BEHERBERGUNGSBETRIEBEN IN DER REGION MÜLLERTHAL

Die Beherbergungsbranche in der Region Müllerthal steht hinsichtlich seiner Nachfolgeregelung sichtlich unter Druck.

- Alle Beherbergungskategorien in der Region Müllerthal bewegen sich in einem nationalen Spannungsfeld:
 - eines angespannten und konkurrierenden Wohnungsmarktes,
 - eines boomenden und konkurrierenden Arbeitsmarktes sowie
 - eines strukturellen Wettbewerbsnachteiles durch hohen Lebenshaltungs- und Betriebskosten.

Diese Rahmenbedingungen wirken auf alle Beherbergungsformen, allerdings in unterschiedlichen Maßen.

- In allen Kategorien steht kurz- und mittelfristig ein Generationswechsel an, wobei die Nachfolgeregelung nur zum Teil bei den Unternehmen gelöst ist. Wie im Kapitel 6 bereits beleuchtet, werden in fast allen Kategorien aufgrund ungelöster Nachfolge bereits einige Betriebe zweifelsfrei schließen und höchstwahrscheinlich vom Markt verschwinden. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen des konkurrierenden Wohnungs- und Arbeitsmarktes, sowie der Rentabilitäts- und Wettbewerbschwäche vieler Unternehmen, sind besonders die Unternehmen mit unregelmäßiger Nachfolge anfällig für weiteren regionalen Kapazitätenschwund in der Beherbergung.
- Nachfolger und Käufer für die regionalen Beherbergungsbetriebe stehen nicht in der Schlange, in keiner Kategorie! Eine klassische interne Nachfolgeregelung

ist bei der Hälfte der FeWo-Anbieter, bei einem Viertel der Campingplätze, und nur bei einem Fünftel der Hotels zu erwarten. Die externe Nachfolgelösung und Verkauf des Unternehmens werden bei Hotels und Campingplätze als Nachfolgelösung wichtiger, obwohl nur wenige mit solchen Bestrebungen bisher erfolgreich sind. Bei FeWos spielen diese beiden Optionen kaum eine Rolle. Gut die Hälfte der regionalen Gastgeber (alle Kategorie außer Jugendherbergen) betrachtet die definitive Schließung ihres Unternehmens als mögliche Exit-Lösung bei ungelöster Nachfolge.

- Bezüglich der Investitionsbereitschaft ergibt sich ein sehr gemischtes Bild. Die Hälfte der Hotels investiert seit über 10 Jahren nicht mehr, und investiert auch zukünftig nicht mehr. Die andere Hälfte investiert in unterschiedlich ehrgeizige Projekte. Auch bei den Campingplätzen spalten sich die Lager. Leicht weniger als die Hälfte der Campingplätze investiert auch seit 10 Jahren nicht mehr, allerdings investiert die andere Hälfte der Campingplätze (56%) mehrheitlich in große und moderate Projekte für die Zukunft. Die Mehrheit der FeWo-Anbieter bevorzugen regelmäßige Investitionen in kleine und moderate Projekte, große Investitionen sind hier eher die Ausnahme. Nach Jahren der großen Investitionen in neue Häuser und einer anstehenden Sanierung in der Region Müllerthal werden die Jugendherbergen vorläufig eher regelmäßige und moderate Investitionen in der Region tätigen.
- Anders als in anderen Ländern geben fast alle Anbieter an, einen leichten Zugang zur Finanzierung ihrer Projekte zu haben. Einerseits mag dies an den teils weniger ehrgeizigen Projekten liegen, andererseits auf gute, bestehende Bankverbindungen sowie auf eine gute Kapital- und Garantiausstattung bestehender Unternehmen. Bei Neugründung oder großen Investitionsprojekten in der Beherbergungsbranche ist der Zugang zu Finanzierungen jedenfalls meist deutlich schwieriger.

→ Bei den nachfolgerelevanten Themen gibt es zwischen den Kategorien viele Ähnlichkeiten und Überschneidungen, jedoch gänzlich andere Gewichtungen bei den tendenziell entscheidenden Motiven.

Kategorieübergreifende Motive für oder gegen eine Unternehmensnachfolge sind vor allem Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit, sowie der damit einhergehende, potenzielle Investitions- & Modernisierungsrückstand. Einfach gesagt: Das Haus muss relativ gut in Schuss und auf dem Markt platziert sein, und es muss sich auch zukünftig für den Nachfolger lohnen! Bei den Hotels, Campingplätzen und Jugendherbergen ist dies tendenziell auch eine Frage der verfügbaren Kapazitäten, nicht so bei den FeWos. Neben Größe spielen bei Campingplätzen auch oft Defizite im Geschäftsmodell und Managementstruktur eine wichtige Rolle, wenn durch Nebenerwerbs- und Benevolatstrukturen ein wettbewerbschwaches Angebot, sowie eine mangelnde Organisations- und Vertriebsstrukturen zu einer defizitären Rentabilität führen, und somit eine Weiterführung des Betriebes gefährden.

Auch sind nicht wenige Betriebe kategorieübergreifend mit der Genehmigungs(un)fähigkeit ihrer Ausbauprojekte geplagt, vor allem hinsichtlich Umweltschutz.

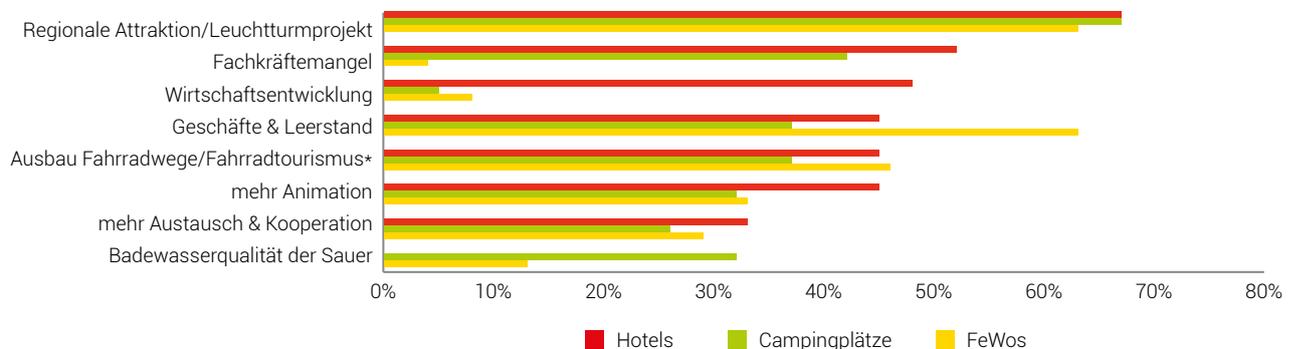
Die großen Unterschiede zwischen den Kategorien, was die Motive für oder gegen eine Nachfolge angeht, sind in den immobilienbezogenen Aspekten und persönlichen Themen zu finden. Bei den

Hotels und Jugendherbergen stellt die oft alte, verinkelte und schwierig anpassungsfähige Bausubstanz der Immobilie einerseits eine Begrenzung und Belastung dar (siehe Investitionen und Modernisierung), andererseits bieten die Immobilien durch ihre Lage in der Bau- & Wohnzone nicht selten eine Möglichkeit einer lukrativen Wohnbaukonvertierung, welches wiederum die Nachfolge- und Investitionsbereitschaft bei den Hotels zu senken scheint. Die Campingplätze sind kaum mit solchen Sorgen geplagt, da sie meist außerhalb der Bauzone liegen, sowie jüngere, weniger aufwändige und anpassungsfähigere Bausubstanz aufweisen. Bei den FeWos ist der Wohnungsmarkt eher die „natürliche“ Option, wenn die touristische Vermietung nicht fortgeführt wird.

Die persönlichen Motive sind bei der Betriebsnachfolge bei fast allen Kategorien wichtig, aber tendenziell unterschiedlich geprägt. Bei den eher nebenerwerblichen FeWo ist die Vereinbarkeit mit Karriere- und Lebensplanung das wichtigste Kriterium schlechthin für das Erhalten des Angebotes. Bei den gastronomiebetonten Hotels hingegen schlagen vor allem die langen und unbequemen Arbeitszeiten die potenziellen Nachfolger in die Flucht in andere Karrieren, was bei den Campingplätzen aufgrund ihrer oft weniger ausgeprägten (Gastronomie-) Leistungen nicht festzustellen ist.

→ Neben der Nachfolge beschäftigen andere relevante Themen die Gastgeber in der Region Müllerthal, wie Grafik 61 im Vergleich zwischen den Kategorien zeigt:

Allgemein relevante Themen bei Hotels, Campingplätzen und FeWo Region Müllerthal



Grafik 61, eigene Darstellung

* Bei den Hotels wurde dieses Thema etwas erweitert als „neue Themen und Zielgruppen“ erfasst, wobei bspw. auch Fahrradtourismus.

→ Die Folgen und Risiken unregelmäßiger Nachfolge sind je nach Kategorie unterschiedlich. Bei den Hotels und Campingplätzen drohen nach ungelöster Nachfolge Schließung und Leerstand, der sich über Jahre hinwegziehen kann. Hierbei wird langfristig der „Schandfleckeffekt“ besonders bei den Hotels negativ auffällig, da die Campingplätze öfter (aber nicht immer) etwas versteckt in der Natur eingebettet liegen und weniger aufdringliche Bausubstanz aufweisen. Auch die Überführung in den Wohnungsbau kann unterschiedlich lange dauern, und unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Mit überschaubaren Investitionen werden Hotels nicht selten zu Quartieren für Sozialschwache und Flüchtlinge konvertiert. Ebensovienig vorteilhaft ist das Auftreten von sogenannten „Schnäppchenjägern“, d.h. kapitalstarke Privatinvestoren, die die heruntergekommenen Immobilien mit Vorliebe als spekulative Kapitalanlage betrachten, worauf sich der „Schandfleckeffekt“ auf Jahre einnisten kann. Wesentlich vorteilhafter für das Ortsbild ist eine zügige Revitalisierung oder Umnutzung, oder alternativ der Abriss und die Errichtung neuer Wohn- und Geschäftsräume, womit allerdings die Beherbergungskapazitäten und die alte Baustruktur endgültig verloren gehen.

Geschlossene Häuser der Jugendherbergen finden aufgrund ihrer anderen Eigentümerstruktur oft relativ zügig eine Anschlussverwendung, ebenso die FeWo, die

nach Marktaustritt in Eigenbedarf oder als permanente Vermietung genutzt werden.

→ Trotz weniger erfreulicher Entwicklungen und Aussichten gibt es aber auch Beispiele erfolgreicher Unternehmensnachfolgen in allen Beherbergungskategorien der Region, die gewisse förderliche „Zutaten“ miteinander vereinen. Auch sind bei einigen Nachfolgeregelungen, Revitalisierungen und Verkäufen einige neue, spannende Innovationen, Modelle und Entwicklungen zu beobachten, die als Inspiration und Ansätze für Nachfolgelösungen bei Gastbetrieben dienen können, die im nächsten Kapitel besprochen werden. Besonders Quereinsteigern aus anderen Branchen, die Betriebe im Sinne einer touristischen Bewirtschaftung übernehmen oder revitalisieren, kann verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Die Darstellung der Nachfolge- und Investitionsbereitschaft bei den regionalen Gastbetrieben sollte als eine Momentaufnahme, als ein zeitlich begrenztes Abbild der Situation innerhalb der regionalen Beherbergungsbranche verstanden werden. Wichtig ist zudem, sich nicht an einzelnen Schicksalen, Aussagen, Ursachen oder an nominalen Prozentzahlen zu orientieren, sondern das Zusammenspiel der hier aufgeführten Ursachen und Rahmenbedingungen zu erkennen sowie die Tendenzen und Zusammenhänge in den jeweiligen Beherbergungskategorien zu verstehen.



8 // ENTWICKLUNGSPOTENZIALE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

8.1. TOURISMUSSTRATEGIE DER REGION MÜLLERTHAL

Wie jede Art der Wirtschaftsentwicklung benötigt die Tourismus- und Destinationsentwicklung einen strategisch ausgelegten Rahmen, der sich an den vorhandenen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen sowie an den entsprechend gesetzten Themen und Zielen der Destination orientiert. Das Luxemburger Wirtschaftsministerium - DG Tourisme, die nationale Tourismusmarketingagentur LfT (Luxembourg for Tourism) sowie die regionalen Tourismusverbände (ORT) haben in den letzten Jahren ihre Tourismusstrategie angepasst und aufeinander abgestimmt. So herrscht Einigkeit darüber, dass besonders der **Wandertourismus** zugleich Stärke und Chance (vor allem) für die ländlichen Regionen Müllerthal, Ardennen und Zentrum sind, die es weiter auszubauen und zu entwickeln gilt. Zudem will die Region Müllerthal sich zukünftig als Geopark aufstellen und strebt die Auszeichnung eines UNESCO Global **Geoparks** an, um seine geologischen Besonderheiten verstärkt als touristisches pädagogisches Erlebnis zu erschließen und zu vermarkten. Seitens des Ministeriums und der Akteure wurden in den letzten Jahren auch verstärkt das Thema **Barrierefreiheit / Tourism for all** in den Mittelpunkt gerückt, um entsprechende Anpassungen an Angeboten und Infrastrukturen zu ermutigen. Auch auf nationaler Ebene wird das Thema **MICE Tourismus** (Kongress-, Messen- und Veranstaltungstourismus) seit einigen Jahren stark ausgebaut und soll zukünftig über das nationale Convention Bureau aus einer Hand vermarktet werden. Zudem werden überregional Chancen in verschiedenen Formen des **Fahrradtourismus** (Freizeitradfahren, MTB, Rennradfahren) erkannt, wobei der Ausbau des bestehenden Fahrradwegenetzes (für das Freizeitradfahren) sowohl für den Tourismus als auch als nachhaltige Mobilitätsform für den Heimmarkt erkannt wird. Andere Segmente des Tourismus wie bspw. der Gedenktourismus, der

Weintourismus und die touristische Vermarktung des Industriekulturerbes betreffen eher die Regionen Ardennen, Mosel und Red Rock Region in entsprechender Reihenfolge.

Natur und Landschaft sowie **Naturerlebnisse** sind der Kern des Tourismusangebotes der Region Müllerthal, wobei die Themen **Wandertourismus, Geopark, MICE Tourismus, Barrierefreiheit** und zukünftig verstärkt **Fahrradtourismus** relevant sind. Die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppen, die mit diesen Themen verbunden sind, müssen in der Produktentwicklung sowie in der Ausrichtung der Übernachtungskapazitäten entsprechend berücksichtigt werden.

Die **Zielgruppen** sind:

- **Wanderer:** dieses Profil trifft auf ein breites Publikum zu, jedoch treten Wanderer häufig als **Singles oder Paare im Alter zwischen 28 und 65 Jahre** oder auch als Gruppen auf.
- **Fahrradfahrer:** Die Freizeit-Fahrradfahrer haben ein ähnliches, breitgefächertes Profil wie die Wanderer, sind auch eher als **Singles oder Paare im Alter zwischen 28 und 65 Jahre** unterwegs, aber ebenso als **Familien**.
- **Mountainbike- und Rennradfahrer** (wie die Motorradfahrer übrigens auch) sind tendenziell **Männer im Alter zwischen 25 – 55 Jahre** (Motorradfahrer 35-65 Jahre), ob allein, zu zweit oder in der Gruppe.
- **Familien mit Kinder und Kleinkinder**, tendenziell weniger mit Jugendlichen
- **Best agers / Senioren im Alter von 55 – 75 Jahre**
- **Paare mittleren Alters** (35-55) ohne Kinder
- **MICE Kunden: Unternehmen, Gesellschaften, Verbände, Vereine etc.**, die zu besonderen

Anlässen und Veranstaltungen als Gruppen auftreten.

Aus den **Quellmärkten Luxemburg, Niederlande, Belgien, Deutschland, Großbritannien und Frankreich** kommen die meisten Besucher in die Region.

In Bezug auf das Beherbergungsangebot ergeben sich daraus folgende Ableitungen:

- Die **Wanderer und Fahrradfahrer** bevorzugen tendenziell ein Qualitätsniveau der mittleren Klasse in 2-3* Hotels, FeWo/B&B, Jugendherbergen sowie Stellplätze und Mietunterkünfte auf Campingplätzen. Die Verfügbarkeit eines Frühstücksangebotes wird als Mindestangebot von diesen Zielgruppen erwartet. Als weitere Gastronomieleistungen suchen sie eher eine traditionelle, regional authentische und gesunde, leichte Küche.
- Die **Familien** sind Kunden in allen Unterkunfts-kategorien, am stärksten auf den Campingplätzen (Stellplätze und Mietunterkünfte), aber ebenso 2-4* Hotels, FeWo/B&B und Jugendherbergen. Familien sind oft Selbstversorger, orientieren sich deshalb auch an Einkaufsmöglichkeiten und tendenziell an einfachen, bezahlbaren Gastronomieleistungen.
- **Best-Agers** kommen verstärkt mit Wohnmobilen auf Campingplätzen, aber ähnlich wie die **Paare mittleren Alters ohne Kinder** auch als Gäste in 3*-5* Hotels und in FeWo/B&Bs. Das gesuchte Gastronomieangebote reicht von regional authentisch und traditionell, darf aber auch gehobenes Niveau sein.
- **MICE Kunden** suchen oft ein gehobenes Beherbergungsniveau im Bereich der 3-5* Hotels, mit ausreichenden Gastronomie-, Seminar- und Bankettkapazitäten.

Neben den touristischen und MICE-Kunden treten in der Region auch noch andere, eher gewerbliche Kunden auf wie **Geschäftstouristen, Handwerker und Techniker auf Montage, junge Professionelle oder entsandte Arbeitnehmer** aus anderen Staaten mit mittelfristigen Aufträgen und Aufhalten in Luxemburg, die einen Bedarf an kurz- und mittelfristig verfügbaren Unterkünften haben und die 2-3* Hotels, die Mietunterkünfte der Campingplätze und die FeWo aufsuchen.

Zusammenfassend richtet sich der aktuelle Kundenbedarf der Region Müllerthal auf folgende touristische Beherbergungsangebote:

- 2-4* Hotels mit zeitgemäßer Ausstattung (auch mit Design Anspruch) in der mittleren Preiskategorie. Des Weiteren besteht auch ein Bedarf an Long-Stay Wohnungen, Suites oder Apartments im unteren und mittleren Preissegment sowie auch an 3-5* Hotels mit gehobenen Gastronomieleistungen, Seminar- und Bankettkapazitäten.
- 3-5* Campingplätze in Naturlagen mit Mietunterkünften, Wohnmobilstellplätzen und gewissen Gastronomie- und Freizeitangeboten.
- Jugendherbergen in naturnahen Lagen mit gewissen Gastronomie-, Freizeit- und auch Seminarangeboten.
- Regional authentische und zeitgemäße ausgestattete FeWo in naturnahen Lagen im mittleren Preissegment.

In einem übersättigten Tourismusmarkt mit vergleichbaren Angebote und hohem Preisdruck bedarf es außerdem origineller, authentischer und erlebnisorientierter Angebote, um im Markt wahrgenommen zu werden und um höhere Preise und Renditen durchsetzen zu können.

8.2. ENTWICKLUNGSPOTENZIALE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR STEIGERUNG DER BEHERBERGUNGSKAPAZITÄTEN UND ÜBERNACHTUNGEN

8.2.1. NEUE GESCHÄFTSMODELLE, KONZEPTE UND ORGANISATIONSFORMEN

Angesichts der kategorieübergreifenden Auslastungs- und Rentabilitätsprobleme bei einer Vielzahl von Anbietern einerseits sowie aufgrund des Nachfolger- und Fachkräftemangels wegen der unbequemen, branchentypischen Arbeitszeiten und –bedingungen andererseits, sollte über neue Geschäftsmodelle und Organisationsformen nachgedacht werden, die sowohl wirtschaftlich tragbar und zukunftsfähig sind, als auch das Gastgeberum wieder attraktiver als bisher für nachfolgende Generationen machen.

Die nachfolgenden Strategien sind keine universellen Pantentrezepte, sondern dienen als Beispiele zur Inspiration, um neue Wege und Geschäftsmodelle für die jeweiligen Unternehmen zu finden, um dessen Fortbestand zu sichern und dessen Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Diese Strategien stammen teilweise aus Geschäftsmodellen von international aufgestellten Unternehmen, die aber, je nach Situation, an die Belange und Möglichkeiten von kleinen Unternehmen angepasst werden können. Manche regionale Akteure wenden einige dieser Strategien und Praktiken bereits an. Sie können sowohl einzeln, als auch kombiniert zur Betriebsfortführung oder Revitalisierung bestehender Häuser beitragen.

8.2.1.1. Trennung Eigentum und Betrieb

92% der Hotels und FeWo-Anbieter sowie 70% der Campingplätze in der Region Müllerthal sind inhabergeführte Familienunternehmen, die die Rollen des Eigentümers und Betreibers der Beherbergung (sowie meistens auch der Gastronomie) zusammen vereinen.⁵⁵ Vor allem bei ungelösten Nachfolgen, Verkäufen und Revitalisierungen bietet es sich an, um über die Trennung von Eigentum und Betrieb nachzudenken, d.h. eine externe Nachfolgelösung anzustreben. Die Trennung des Immobilieneigentums von der Bewirtschaftung hat zunächst den Vorteil einer Verteilung der finanziellen Belastung und der Risiken auf mehrere Schultern. Besonders für Neu- und Quereinsteiger in die Branche

ermöglicht diese Lastenverteilung überhaupt oft erst die Finanzierung und Gründung. Zudem können die Betreiber ihre Kompetenzen und ihren Kapitaleinsatz auf die Bewirtschaftung konzentrieren. Anders gesagt: es wird generell schwieriger, einen kompetenten Betreiber zu finden, der zudem über die nötige Kapitalausstattung für Ankauf, Modernisierung und Betriebsmittel verfügt und bereit ist, das Risiko ganz alleine auf sich zu nehmen (geschweige denn eine finanzierende Bank). Angeführt durch die großen Kettenbetriebe setzen sich Pacht- und Managementverträge (oder auch sogenannte Hybridverträge) zunehmend in der Hotellerie und mittlerweile auch in der Campingplatzwirtschaft durch. Es sollte jedoch klar sein, dass auch solche Geschäftsmodelle für beide Parteien nicht risikofrei sind und deswegen ein solides Vertrauensverhältnis, klare Absprachen sowie ein ausgewogenes Vertragsregelwerk voraussetzen.

8.2.1.2. Trennung von Beherbergung und Gastronomie

Wie bereits im Kapitel 7 an mehreren Stellen beschrieben, ist die Doppelbelastung von Beherbergung und Gastronomie, vor allem in kleinen Hotelbetrieben, eine der entscheidenden Ursachen, weswegen Nachfolger in andere Karrieren ausweichen. Je nach Wirtschaftlichkeit und räumlichen Möglichkeiten lohnt es sich über die Trennung von Beherbergung und Gastronomie nachzudenken, um die Arbeitsbelastung, Kapitaleinsatz und das Risiko zu verteilen. Neben der Verteilung der Lasten können solche Kooperation aber auch strategische Vorteile durch Alleinstellungsmerkmale und erweiterte Netzwerke bringen. Die Konzentration auf ihr jeweiliges Kerngeschäft und –kompetenzen erleichtert den Betreibern die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen sowie die Umsetzung von Effizienz- und Qualitätsverbesserungen. Ferner eröffnet es die Möglichkeit, dass die jeweiligen Betreiber durch die Bildung von sogenannten Kettenbetrieben (multiple store) ihre Kompetenzen und Kapazitäten auf mehrere Häuser oder Standorte ausdehnen, wodurch Synergieeffekte und Effizienzgewinne im Management, Einkauf, Personaleinsatz, Marketing und Vertrieb etc. möglich sind.⁵⁶ Diese Arbeitsteilung beruht aber auch auf Kooperations- und Kompromissfähigkeit, und setzt deswegen, ebenso wie bei der Trennung von Eigentum und Betrieb, eine Vertrauensbasis sowie klare Absprachen und Verträge voraus.

⁵⁵ siehe Kapitel 6.1., 6.2., und 6.3.

⁵⁶ Weiteres zum Thema Kettenbetriebe und zentrale Betreiberstrukturen, siehe Kapitel 8.3.1.5. Punkt b) und c)

8.2.1.3. Vereinfachung der (Gastronomie-) Leistungen (service downgrading)

Entgegen der immer noch weitverbreiteten Ansicht stets höhere Hotelklassifizierungen und die „*haute gastronomie*“ anzustreben (Produktorientierung), kann die Vereinfachung der (Gastronomie-) Leistungen und Abstufung in eine niedrigere Klasse für manche Hotels gegebenenfalls auch vielfältige Vorteile bieten. Vor allem die Zielgruppen Wanderer, Fahrradfahrer und Familien bevorzugen eine einfache und bezahlbare Küche (statt üppige Schlemmermenüs), und schätzen durchgehend verfügbare Angebote (statt *coupure* / Mittagspause) (Kundenorientierung). Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels für Küche und Bedienung verringert die Vereinfachung der Gastronomieangebote die Abhängigkeit von und Kosten für teure, qualifizierte (und kaum verfügbare) Fachkräfte, wobei nahtlose Arbeitszeiten (ohne *coupure*) einen Arbeitgeber zusätzlich attraktiver machen.

In der Beherbergungsbranche setzen sich zunehmend sehr erfolgreiche, lean-luxury Geschäftsmodelle auf dem Hotel- und Campingmarkt durch. Hotelunternehmen im sogenannten *Budget Design* Segment wie Motel One, 25hours, Prizeotel, Ruby, Hampton (Hilton), Moxy (Marriott), Ibis style (Accor) etc. haben klassische à-la-carte Restaurants, Badewannen und Minibars aus ihren Häusern verbannt, positionieren sich im 3*Niveau und sprechen mit frechen Konzepten einen breiten, zahlungswilligen Markt mit sehr wettbewerbsfähigen Preisen an. Hotels wie The Student Hotel, Zoku oder Accor's neue Marke Jo & Joe setzen sogar derweil auf sogenannte Sharing-Konzepte mit (betreuten) offenen Gemeinschaftsküchen, wie etwa in Wohngemeinschaften. Auch die Campingplatzkette Huttopia positioniert sich bspw. im 3-4* Niveau mit sehr naturbetontem Glamping und Chalet Vermietung, jedoch mit sehr reduzierten, aber durchgängig verfügbaren Gastronomieleistungen.

Ein regionales Beispiel eines Kategoriewechsels ist das B&B Berdorfer-Eck (ex-Hotel Herber), wo ein 3*Hotel zu einem kleineren Bed & Breakfast (B&B) mit Café und Regionalshop konvertiert wurde.

8.2.1.4. Gastronomie Cross-selling

Ob getrennt oder aus einer Hand kann auch der Ausbau der Gastronomieleistung durch Cross-selling an andere Kundensegmente den

Umsatz, die Rentabilität und Auslastung des Restaurantbetriebes erhöhen. Die Jugendherbergen nutzen ihre Gastronomieinfrastruktur und -kompetenz bspw. um Kindergärten und -tagesstätten (maison relais, crèches) mit Mittagessen zu versorgen. Das Restaurant „De Gudde Kascht“ in Haller nutzt seine Küche, um regionale Produkte, also Waren für den Einzelhandel, herzustellen. Das Restaurant „A Guddesch“ in Beringen nutzt seine Küche und Köche zusätzlich für Kochkurse. Solche Cross-selling Strategien können zudem saisonalen Flauten entgegenwirken, die es den Unternehmen ermöglicht, Fachkräfte ganzjährig und unbefristet einzustellen und entsprechend zu binden.

8.2.1.5. Betriebsgrößoptimierung

Wie im Kapitel 6 und 7 beschrieben, spielt die Größe des Hotels oder des Campingplatzes eine entscheidende Rolle bei der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und sie korreliert somit direkt mit der Nachfolgewahrscheinlichkeit. Mit der Größe des Unternehmens wächst der Umsatz, die Investitionskapazität und der Personalbestand, die Organisation und Abläufe werden professioneller und strukturierter, die Arbeitsteilung wird spezifischer, die Arbeitsbelastung wird auf mehrere Schultern verteilt. Kapazitätsvergrößerungen bieten also vielfältige Vorteile für die Stabilisierung von Beherbergungsunternehmen, weshalb die Unterstützung von Ausbaubestrebungen im Interesse der regionalen Tourismuswirtschaft sind.

Betriebsvergrößerungen können auf verschiedene Art und Weise erzielt werden:

a) Ausbau von bestehenden Unternehmen:

In den Kapiteln 6.1 und 6.2 wurde auf verschiedene Ausbaupotenziale bei Hotels und Campingplätzen hingewiesen. Die Bereitstellung dieser potenziellen Kapazitäten hängt einerseits von der Umsetzungsfähigkeit der Eigentümer und Betreiber ab. Andererseits bestehen auch **Genehmigungshürden**, sowohl von kommunaler Seite, als auch von Seiten nationaler Behörden.⁵⁷

b) Mitbewerberakquisition, bzw. Zusammenlegung von bestehenden (benachbarten) Unternehmen: Die Übernahme eines Mitbewerbers stellt für Unternehmen oft eine einmalige und effiziente Gelegenheit dar, um ihre Kapazitäten schlagartig und in

⁵⁷ siehe hierzu Kapitel 7.2.2., 7.3.2, 7.4.2. sowie 8.3.3

der direkten Umgebung oder Nachbarschaft zu vergrößern sowie aus einer einzigen Betreiberstruktur heraus zu bewirtschaften und somit Synergieeffekte zu erzeugen. Des Weiteren ermöglicht eine Vergrößerung durch Zusammenlegung auch häufig eine Diversifizierung und die Ansprache neuer Kundensegmente. In der Region Müllerthal gibt es einige solcher Gelegenheiten für Zusammenlegungen, bei Hotels und Campingplätzen. Jüngstes Beispiel einer Zusammenlegung in der Region hat in Grundhof stattgefunden, wo das Hotel Brimer das Hotel l'Ernz Noire übernommen hat. Andere regionale Beispiele sind Camping Wies/Camping Neu in Dillingen, Hotel Belair/Hotel Trail-Inn in Echternach bzw. Berdorf oder außerhalb der Region Hotel Koener (3*)/Hotel International (4*)/Hotel Le Clervaux (5*) in Clervaux, Hotel Petry/Hotel Bellevue/Chalet Spa Petry in Vianden und Bettel, oder Hotel Group Goeres in Stadt Luxemburg.

c) Kettenbetriebe und zentrale

Betreiberstrukturen: Die klassischen Kettenbetriebe in der Hotellerie und Gastronomie beruhen auf der zentralverwalteten Ausdehnung eines gleichen Konzeptes (oder gar unterschiedlicher Konzepte) auf mehrere Standorte, um eine kritische Masse an Kapazitäten und Synergieeffekten zu erzeugen. Neben den internationalen Akteuren wie Accor, Hilton, Marriott etc. gibt es in Luxemburg auch nationale Kettenbetriebe wie etwa die Jugendherbergen,⁵⁸ die Goeres Group oder die Manso Group und Concept Partners in der Gastronomie. Mit einem Fokus auf das Kerngeschäft konzentrieren die genannten Kettenbetriebe ihr Kapital und Knowhow vor allem auf die Entwicklung starker Konzepte und ihrer Betreiberstruktur, statt auf die Akquisition und Eigentum der jeweiligen Standorte per se (obwohl das auch nicht kategorisch ausgeschlossen ist). Der Erfolg dieser Kettenbetriebe beruht auf der Erzielung einer kritischen Masse durch Multiplikation und der einhergehenden Synergieeffekte, sowie auf dem Aufbau einer glaubwürdigen Reputation und Kompetenz als Marktspezialisten, der ihnen den

Zugang zu größeren Fremdkapitalressourcen sowie zu neuen und attraktiven Standorten eröffnet.

Neben den großen integrierten Kettenbetrieben gibt es aber auch einige innovative Geschäftsmodelle, die eher kleinschaliger im Bereich der kleinen Hotels und FeWo liegen, wie z.B. das Grätzl Hotel in Wien (www.graetzlhotel.com), die Kuckucksnester im Hochschwarzwald (www.kuckucksnester.de), die Kronacher Stadthotels (www.stadthotel-pfarrhof.de) im Frankenwald oder das Haus Piz Tschütta in Vna in Graubünden (www.hausvna.ch). In diesen Fällen treten zentrale und professionell aufgestellte Betreiber mit dezentralen, design- und erlebnisorientierten Zimmerangeboten auf, die nicht in deren Eigentum sind, sondern auf Pacht- oder Kooperationsbasis betrieben werden. Während das Grätzl Hotel quer durch Wien ehemalige Geschäftslokale im Erdgeschoss als Hotelzimmer anbietet,⁵⁹ hat man an verschiedenen Orten im Hochschwarzwald mit Hilfe einer bekannten Designerin alte FeWo aufwändig modernisiert und vermarktet die Design Apartments fortan unter der Marke „Kuckucksnester“ aus einer Hand. Die Kronacher Stadthotels betreiben vier sanierte mittelalterliche Gebäude als dezentrales Hotel, eine Idee die im Haus Piz Tschütta als Hoteldorf ebenso verfolgt wird.⁶⁰ Diesen Anbietern ist es mit starken und originellen Konzepten, hohem Design- und Qualitätsanspruch, Kooperationsgeist, Management und Know-how gelungen, eine kritische Masse an Kapazitäten zu revitalisieren und zu erschließen und ihren Gästen als authentische Erlebnisse vor Ort anzubieten.

In der Region Müllerthal wird ein solches dezentrales Übernachtungsangebot bspw. durch den Echternacher Tourismusverband angeboten. In Bezug auf die Revitalisierung und Fortführung von kleinen, kapazitätsschwachen Hotels, sowie von FeWo-Kapazitäten, deren Verfügbarkeit oft von der Lebensplanung der Eigentümer abhängig ist, können solche innovativen, zentral und professionell

⁵⁸ Siehe Betreibermodell Jugendherbergen im Kapitel 6.4. S.56

⁵⁹ Kleines Detail: Durch Kooperation mit lokalen Bäckern und Cafés bietet das Grätzl Hotel seinen Gästen entsprechend dezentral das Frühstück an.

⁶⁰ Hier ein kurzer Hinweis, daß auch diese Geschäftsmodelle nicht problem- und risikofrei sind, und durchaus auch scheitern können. Nach 6 Jahren musste das ursprüngliche Konzept von Piz Tschütta eingestellt werden, wird aber heute in anderer Aufstellung weiterhin betrieben, siehe <https://www.nzz.ch/schweiz/das-buendner-hoteldorf-ist-am-ende-1.18266486>, Zugriff am 22.4.2018



Abb.62 , www.graetzelhotel.com



Abb.63 , www.kuckucksnester.de

organisierten Betreiberlösungen zukünftig verstärkt eine Rolle spielen.⁶¹

d) Neubau und Umzug: Anders als andere Mittelstandsunternehmen sind Tourismusunternehmen oft sehr eng mit ihrer Lage (Mikrostandort) verbunden, weshalb eine Auslagerung in einen größeren Neubau an einem neuen Standort eher selten als Option erwägt wird. Genau diese Strategie jedoch haben die Jugendherbergen bereits erfolgreich an mehreren Standorten inner- und außerhalb der Region Müllerthal angewandt, und haben auf diese Weise ihre Kapazitäten erheblich vergrößert und modernisiert, ihr Freizeitangebot neu ausgerichtet und ihre Gesamtattraktivität gesteigert. Ein ähnliches Beispiel ist das Hotel Ecluse in Stadtbredimus an der Mosel. Angesichts der hohen Baulandpreise sowie der oft sehr eingeschränkten Genehmigungsfähigkeit von Standorten in naturnahen Lagen, sind aber auch solche Modernisierungsbestrebungen eine Herausforderung und bislang eher die Ausnahme.

8.2.1.6. Mixed-use Geschäftsmodelle, bzw. Leuchtturmprojekte

Mixed-use Geschäftsmodelle vereinen verschiedene Funktionen, Dienstleistungen und Attraktionen zusammen an einem Standort (ähnlich wie Einkaufszentren), meistens um ihre Attraktivität und somit ihre Besucherfrequenz zu steigern sowie

auch um Effizienzgewinne zu erzielen. Regionale Beispiele gibt es zahlreiche:

- Touristcenter Heringer Millen: Tourist-Info, Testzentrum und Ausleihstation für Wanderprodukte, Sehenswürdigkeit alte Mühle, Restaurant, Seminarräume, Spielplatz
- B&B Berdorfer-Eck: Wohnungen, FeWo/B&B, Café, Regional- und Souvenirshop, Friseur
- Epicerie am Duerf: „Tante Emma“ Dorfladen, Café, FeWo
- Becher Gare: Restaurant, Kneipe, Brauerei, Kunstatelier, Spielplatz
- Jugendherberge Beaufort: Kindertagesstätte, Jugendherberge, Restaurant, Seminarräume, Indoorspielplatz, Außenspielplatz
- Seniorenheim Beaufort – Pflegeheim, Supermarkt, Restaurant, Friseur, Pack-Station, Bankautomat

Die zusammengeführten Funktionen bieten einen direkten Mehrwert für lokale und touristische Kunden gleichermaßen, reduzieren somit die Saisonalität und steigern je nach Originalität der Kombination und Ausführung den Erlebniswert des Angebotes. Solche „Leuchtturmprojekte“ können oft leicht durch Übernachtungskapazitäten ergänzt werden und können ein Stück weit den vielseitig

⁶¹ siehe Kapitel 7.4.2., sowie Kapitel 8.3.1.10 weiter unten



Abb.64, long-stay studio, www.livezoku.com



Abb.65: budget design, www.25hours-hotels.com

beklagten Geschäfteleerstand und Verlust an Einkehrmöglichkeiten entgegenwirken.⁶²

8.2.1.7. Thematische Spezialisierung

Auch die Spezialisierung auf eine Zielgruppe und auf gewisse Themen rundum Aktivitäten, Unterkunft oder Einrichtung, kann als Strategie zur Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen genutzt werden, um sich im übersättigten Tourismusmarkt hervorzuheben. Einige regionale Campingplätze nutzen bspw. ihre Lage an der Sauer, um Kanuverleih anzubieten und ihre Unternehmen bei entsprechend interessierten Zielgruppen zu bewerben. Das Hotel Trail-Inn in Berdorf hat das Thema Sport, Wandern und Radfahren aufgegriffen und bietet Mountainbiketouren an. In der Mühle von Consdorf hat erst kürzlich das Hotel Muppentrupp eröffnet, welches eine Hotel/Bistro Formel mit Hundepension und Seminaren rund um das Thema „Hunde“ organisiert. Der Fromburgerhof bewirbt seine FeWo mit dem Thema „Solidarische Landwirtschaft“. Eine Spezialisierung bedarf allerdings auch der Expertise über das Thema und die Zielgruppe sowie Glaubwürdigkeit und Authentizität. Des Weiteren sollte jede Spezialisierung mit einer gewissen Marktuntersuchung einhergehen, um die langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit zu ermitteln.

8.2.1.8. Anregungen zur Neuausrichtung von Hotelgeschäftsmodellen

Die Hotels in der Region Müllerthal sind traditionell mit einer ausgeprägten Gastronomiebetonung auf den saisonalen Freizeittourismus eingestellt. Alle der oben genannten Strategien können auf Hotels angewendet werden, um die Saisonalität, den Preis-

und Rentabilitätsdruck, den Fachkräftemangel sowie die Arbeitsbelastung seitens der Gastronomie etwas zu entschärfen. Aufgrund der Saisonalität der aktuellen Geschäftsmodelle gibt es in der ländlichen Hotellerie jedoch oft noch große Leerstände und Flaute jenseits der Wochenenden, Feiertage und Urlaubszeiten, d.h. die wahre Herausforderung ist daher die höhere Auslastung an den Wochentagen und in Nebensaisonzeiten, um dem Kosten- und Rentabilitätsdruck entgegenzuwirken. Die Firma **Regiotels** wurde letztes Jahr gegründet mit dem Ziel, die regionalen Hotels bei ihrem Marketing, Vertrieb und Revenue Management zu unterstützen. Um attraktiver für die wichtigen **Geschäftskunden** zu werden, können die Hotels mit speziellen Angeboten und Preisen aktiver auf andere regionale Unternehmen zugehen, um Kooperationen und Partnerschaften zu schließen. Mit einer steigenden Anzahl von Einwanderern, von befristeten Arbeitsverträgen sowie von entsandten Fachkräften auf Montage, Auslands- oder Projektmissionen gibt es besonders im klammen Luxemburger Wohnungsmarkt einen steigenden Bedarf an **Long-Stay Lösungen**, d.h. Suites, Wohnungen, Studios oder Serviced (Mikro-)Apartments mit Zimmergrößen von 25-45m² und unterschiedlichen Mischungen von Selbstversorgung und Serviceleistung, die für mittelfristige Aufenthalte gebucht werden können. Als größere, hochwertige Suites sind sie in den Ferienzeiten ebenso attraktiv für Freizeitgäste und Familien oder Kleingruppen. Auch das derzeit sehr populäre **budget design Hotelsegment** vereint Designanspruch mit bezahlbarem Luxus im 3*Bereich, das sowohl Geschäftskunden als auch Freizeitgäste anspricht. Gehobenerer, sogenannte **Design- und Boutiquehotels** sind oft in kleineren,

⁶² 45% der Hotels und 37% der Campingplätze sorgen sich um diese Problematik, siehe Grafik 44, S.75, sowie Grafik 52, S.83



Abb.66: Glamping, www.camp-baldarin.com

exklusiven Individualhotels angesiedelt, die sich durch eine besonders einzigartige Einrichtung oder Themen vom übersättigten Markt hervorheben, und höhere Preise durchsetzen können. Je nach Lage, Ausstattung und Kapazitäten des Hotels kann die Entwicklung von **MICE-relevanten Infrastrukturen und Angeboten** sinnvoll sein, um verstärkt gewerbliche Kunden und Gruppen anzulocken, auch um im Vertrieb des neuen nationalen Convention Bureau mit aufgenommen zu werden.

8.2.1.9. Anregungen zur Neuausrichtung von Campinggeschäftsmodellen

Wie bereits im Kapitel 6.2 angesprochen, haben viele regionale Campingplätze einen überproportional hohen Anteil an Dauercamping, der die Entwicklung von touristischen Kapazitäten behindert. Die Wachstumstreiber in der Campingbranche sind (seit einigen Jahren bereits) Mietunterkünfte unterschiedlicher Art, das sogenannte „Glamping“ sowie Reise- oder Wohnmobile.⁶³ Jedoch stellen Mietunterkünfte nur 9% und Wohnmobilstellplätze nur 3% der gesamten regionalen Campingstellplatzkapazitäten dar.⁶⁴ Um der touristischen Nachfrage zu begegnen, ist es empfehlenswert diese beiden Produktlinien weiter auszubauen. Wohnmobilstellplätze bieten sowohl für Campingplätze als auch für Gemeinden

eine Chance, um zusätzliche Übernachtungen und Umsätze, vor allem bei ihren Handels- und Gastronomieangeboten zu generieren.⁶⁵ Besonders naturbetonte Wanderhütten (z.B. Pods, Cabins) und hochwertig ausgestattete Mobilheime, Chalets und Glampingzelte sind gefragt, mittlerweile gibt es aber eine ganze Reihe verschiedener Arten von Unterkünften, die je nach Zielgruppe und gewünschtem Ambiente für den Campingmarkt geeignet sind. Besonders die naturaffinen Wanderer und Radfahrer, aber auch Familien und Motorradfahrer, buchen gerne Mietunterkünfte (vor allem mit eigenem Badezimmer) auf Campingplätzen.



Abb.67, www.wikkelhouse.com

⁶³ Auf dem europäischen Markt wuchsen in 2017 die Neuzulassungen von Wohnwägen im Schnitt um rund 2%, wogegen die Neuzulassungen von Reisemobilen jährlich um 18% wuchsen. In Deutschland wurden 2017 rund 78% mehr neue Reisemobile als Wohnwägen zugelassen, vgl <https://www.civd.de/statistik/marktanalyse/europaeischer-markt/>, Zugriff am 23.4.2018

⁶⁴ Siehe Kapitel 6.2. S.47. Zum Vergleich : In Frankreich, eines der führenden europäischen Ländern im Bereich Camping, sind heute bereits 40% der national verfügbaren Campingstellplätze mit Mietunterkünften ausgerüstet, vgl L'Officiel des terrains de camping (fr. Fachzeitschrift), N°373, mars 2018, *Les chiffres de l'HPA* 2018, p.56

⁶⁵ Für ihre oft kurzen Aufenthalte suchen Reisemobile preisreduzierte Stellplätze für die Übernachtung (sogenannte Quickstops). Dennoch sind die Reisemobilisten tendenziell ausgabefreudige Konsumenten. Eine jüngst erschienene Studie des CIVD und des wirtschaftswissenschaftlichen Institutes Dwif beziffert die Tagesausgaben von Reisemobilisten in Deutschland auf €44,60, bei Übernachtungsaufenthalten sogar auf €50,50. Vgl, http://www.dwif.de/images/stories/pdf/2018/Campingtourismus_Grundlagenstudie_CIVD_dwif_2017.pdf, Zugriff am 23.4.2018



Abb.68, Valdes Island Shacks, British Columbia - www.hinterlanddesign.com



Abb.69, Whiteteil Woods camper cabins, Dakota - www.inhabitat.com

Vorschlag Mullerthal Trail Cabins: Um der Popularität der *Tiny Houses* und Cabins (hébergement insolite) zu folgen und um dem Wander- und Fahrradmarkt mit einer einzigartigen, regional verfügbaren Unterkunft zu begegnen, kann auch über einen eigenen Entwurf eines natur- und designbetonten Cabin oder Chalet nachgedacht werden, welches als regionale Wanderhütte auf verschiedenen Campingplätzen oder auch bei Hotels, FeWo-Anbieter oder Jugendherbergen aufgestellt werden kann. Der Entwurf könnte über einen Architektenwettbewerb oder mittels einer Kooperation mit einem bestimmten Hersteller in diesem Bereich ausgeschrieben werden. Als regionales Projekt würde es neue Mietkapazitäten schaffen und als Alleinstellungsmerkmal die Erlebnisqualität und Markenprofilierung des Mullerthal Trails unterstützen. Nebenher könnte ein solches Projekt (eventuell gebaut mit „Holz von hei“) dabei kategorieübergreifend den Kooperationsgeist unter den regionalen Akteuren fördern. Ein regional verfügbares *Mullerthal Trail Cabin*-Angebot erweckt und unterstützt zudem die Produktidee **Trekking**, d.h. die „Hütte-zu-Hütte“ Wanderung entlang des Mullerthal Trails, welches als regionübergreifende Weiterentwicklung des Wandern betrachtet werden kann.

Wie bereits im Kapitel 7.3.2.2. angesprochen, stoßen die Nebenerwerbs- und Benevolatstrukturen bei der Bewirtschaftung und Entwicklung von Campingplätzen zunehmend an ihre Grenzen. Die Bewirtschaftung eines Campingplatzes ist keine Nebensache oder Hobby, sondern Camping ist heute ein sehr vielschichtiger und ernstzunehmender Markt und Wirtschaftszweig, der aktuell 72% der regionalen Übernachtungen ausmacht, und noch erhebliche unausgeschöpfte Entwicklungspotenziale in sich birgt. Es ist daher dringend empfohlen, die Geschäftsführung und den Betrieb der benevolatgeführten Campingplätze entweder mittels Verpachtung

an professionelle, private Betreiber abzugeben, oder durch festangestellte, zumindest branchenvertraute Führungs- und Fachkräfte zu professionalisieren. Des Weiteren ist die Erstellung einer klaren und mehrjährigen Entwicklungs- und Investitionsstrategie (oder Masterplan) für diese Campingplätze ratsam (idealerweise unter Einbezug externer Fachberatung), um eine kontinuierliche und wirtschaftlich gesunde Entwicklung zu gewährleisten.

8.2.1.10 Anregungen für FeWo-Geschäftsmodelle

In den Kapiteln 7.4.2. und 7.4.3. wurde bereits über die Volatilität des FeWo-Angebotes aufgrund der oft kurzfristig wechselnden Lebensumstände der Anbieter gesprochen sowie über das Interesse an einer zentralen Betreiberstruktur für FeWo um diesen Zwängen und Einschränkungen des Alltags entsprechend zu begegnen. Auch wurde im Kapitel 8.2.1.5 unter Punkt c) auf die Kuckucksnester im Hochschwarzwald hingewiesen, wo FeWo mit hohem Designanspruch modernisiert und zentral unter einer Markenführung vertrieben werden. Im vorigen Kapitel 8.2.1.9 wurde die Idee der Müllerthal Trail Cabins erörtert.

Vorschlag Mullerthal Trail homes, chapels & cabins:

FeWo und Cabins sind bei den Kernzielgruppen Wanderer, Radfahrer und auch bei Familien enorm populär, daher ist die Sicherung bzw. der Ausbau dieses Segments ratsam. Um das volatile FeWo-Angebot auf dem Markt zu stabilisieren und dessen Marktverfügbarkeit etwas von den Lebensumständen der privaten Anbieter zu entkoppeln, wird die Gründung einer zentralen, professionell aufgestellten Betreiberstruktur nach dem Modell der Kuckucksnester vorgeschlagen, die ein dezentrales, regionales Fewo-Angebot mit verschiedenen, kombinierbaren Dienstleistungs- und Kommissionsformeln vermarktet, betreibt und unterstützt.

Aufgabe der Betreiberstruktur kann sein:

- die Erstellung eines Partnernetzwerkes (eine kritische Masse ist zwingend zu erreichen)
- die Erstellung eines design-orientierten Einrichtungskonzeptes sowie gemeinsamer Qualitätsstandards
- die Modernisierung und Einrichtung der Zimmer (optional, Investitionen durch Eigentümer oder Betreiber)
- das Marketing und der Vertrieb (inkl. Buchungsplattform, Kundenakquise, Customer Journey)
- Verwaltung, Abrechnung und Zahlungsströme
- Room Service, Putz Dienst (optional)

Der Empfang und die Gästebetreuung vor Ort werden im Prinzip durch die FeWo-Anbieter selbst geleistet, aber auch diese Aufgabe kann von der Betreiberstruktur übernommen bzw. organisiert werden. Die Betreiberstruktur hat im Wesentlichen

eine Funktion als Markenhüter, Buchungsplattform und Betreiber, die je nach Bedarf zusätzliche Leistungen im operativen Tagesgeschäft oder bei der Produktgestaltung übernimmt. Auch der Vertrieb der regionalen Mullerthal Trail Cabins sowie die Vermarktung und Koordination eines möglichen Trekkingangebotes, könnten über diese Betreiberstruktur geleistet werden.

Neben den privaten FeWo-Kapazitäten gibt es in der Region aber auch potenzielle Kapazitäten im Besitz öffentlicher Akteure. Es handelt sich hier um eine Reihe Kapellen,⁶⁶ Jagdhütten sowie anderer leerstehender Gebäude, die revitalisiert, eingerichtet und mittels einer FeWo-Vermietung einer wirtschaftlichen Nutzung zugeführt werden könnten. Durch die Besonderheit dieser Gebäudetypen und ihrer Lage können prägnante, erlebnisreiche Mietunterkünfte geschaffen und ebenfalls über die Betreiberstruktur angeboten und betreut werden. Vor der Gründung ist selbstverständlich eine Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsstudie einer solchen Betreiberstruktur vorzunehmen und zu erörtern, wo diese Betreiberstruktur ansiedelbar wäre.

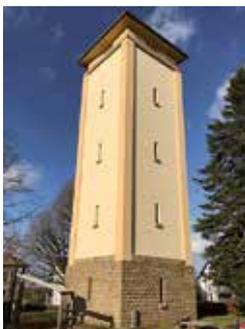
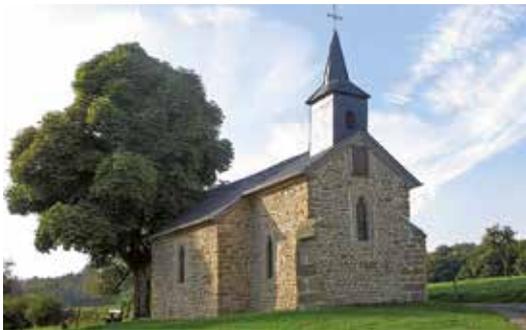


Abb.70-75, Kapelle Hersberg (www.commons.wikimedia.org), Kapelle Beaufort (Paul Visser), Kapelle Colbette (www.commons.wikimedia.org), Wasserturm Altrier (www.industrie.lu), alter Schuppen Eppeldorf (Paul Visser), Holzhütte Consdorf Mühle (Paul Visser)

⁶⁶ Abgeleitet vom Trendwort „Glamping“ (Glamour & Camping), welches auf hochwertige Campingunterkünfte hinweist, wurde in Großbritannien das Konzept „Champing“ (Church/Chapel & Camping) erfunden, um das Übernachten in entweihten Kirchen und Kapellen zu bezeichnen, vgl <https://www.champing.co.uk/>, oder <https://www.visitchurches.org.uk/visit/champing.html>, Zugriff am 24.4.2018

8.2.2. EINRICHTUNG EINES STAATLICHEN TOURISMUSINFRASTRUKTURFONDS⁶⁷

In manchen Gemeinden in der Region Müllerthal (und darüber hinaus) gibt es jedoch einige alteingesessene, teils geschlossene oder akut schließungsgefährdete Beherbergungsunternehmen, die aufgrund ihres Alters, ihrer denkmalgeschützten Baustruktur, ihrer Größe und/oder ihrer Lage und Widmung im Flächennutzungsplan kaum Aussichten auf eine privatwirtschaftlich finanzierte Übernahme, Revitalisierung und Fortführung als touristische Beherbergung haben. Die dringend benötigte Kernsanierung und Neuausrichtung der Gebäude und Flächen im Sinne einer weiterführenden, touristischen Nutzung ist zu aufwändig und risikobehaftet für jene privatwirtschaftlichen Akteure, die für solche Objekte in Frage kommen. Manche dieser Gebäude und Flächen liegen jedoch an strategisch wichtigen Lagen für den regionalen Tourismus. An diesen Standorten drohen unvorteilhafte Entwicklungen, Umnutzungen und Eigentümerverhältnisse, die die Attraktivität der Ortschaften langfristig belasten könnten (siehe Kapitel 7.2.4. und 7.3.4.), wie bereits an anderen Orten in der Region geschehen. Aus dieser Funktionschwäche des privaten Marktes scheint eine öffentlich finanzierte Intervention gerechtfertigt, um eigenverantwortlich die kommunale Entwicklung lenken zu können. Doch auch die Gemeinden als öffentliche Träger sehen sich mit dieser Aufgabe oft finanziell und in ihrer Mission der kommunalen Versorgung überfordert, obwohl es bereits einige Beispiele solcher öffentlich finanzierten Beherbergungsinfrastrukturen gibt: Jugendherbergen, Campingplätze, Restaurants, Hotels.

Im Sinne eines Entwicklungsfonds wie der Fonds Kirchberg oder der Fonds Belval, kann die Schaffung eines Tourismusinfrasturkurfonds ein Instrument sein, um größere, gefährdete, tourismusrelevante Gebäude und Flächen

zu erwerben und für eine weiterführende, touristische Nutzung für die Zukunft zu sichern. Durch konzeptionelle Neuentwicklung,⁶⁸ Sanierung und anschließende Vermietung, Verpachtung bzw. Veräußerung an kompetente Betreiber mit zukunftsfähigen Konzepten, die sich in die regionale Tourismusstrategie einfügen, können die Immobilien dadurch dem privatwirtschaftlichen Markt wieder zugeführt werden. Ziel des Tourismusinfrasturkurfonds sollte die Revitalisierung der Standorte zu einer weiterführenden touristischen Nutzung sein, nicht die Ansammlung von Tourismusimmobilien. Der Tourismusinfrasturkurfonds führt das Objekt sozusagen aus der Sackgasse, um frischen Wind zu ermöglichen.

Nur Immobilien an strategisch wichtigen Lagen, einer gewissen Größe oder mit einer besonders erhaltenswerten Baustruktur sollten durch den Fonds berücksichtigt werden. Je nach Lage und Situation können gewisse Immobilien langfristig im Portfolio des Tourismusfonds bleiben oder in eine andere öffentliche Behörde ausgelagert werden sowie über Verkaufs- oder Leasingsmodelle an Betreiber oder an private Immobilienfonds veräußert werden. Der Fonds würde aus staatlichen Mitteln gespeist, durch eine Kommission beaufsichtigt und gesteuert sowie durch ein Projektteam geführt und verwaltet werden. Der Fonds könnte zudem als Garantien- oder Bürgschaftengeber bei der Finanzierung von ehrgeizigen, innovativen und aussichtsreichen Tourismusprojekten aufgestellt werden.

Ein solcher Tourismusinfrasturkurfonds wäre eine Chance, nicht nur um manchen lokalen Stillstand zu überwinden und mögliche langfristige Verschlechterungen abzuwenden, sondern vor allem eine Möglichkeit, um aus lokalen Krisen neue Leuchtturmprojekte im regionalen Tourismus zu schaffen.

⁶⁷ Diese Handlungsempfehlung entspricht dem Sinn des art.4 des 10.Fünfjahresplan für die touristische Infrastrukturausrüstung, vgl http://www.cc.lu/uploads/tx_userccavis/4884_PL_10e_plan_quinquennal-d_equipement_de_l_infrastructure_touristique_PL_4884FMI.pdf, S.7, Zugriff am 30.4.2018.

Des Weiteren entspricht die Empfehlung der 5.Säule „Mettre en place et valoriser les infrastructures“ der neuen Tourismusstrategie des Wirtschaftsministerium „Tourisme 2022 – un cadre stratégique pour le développement du secteur“, vgl. <http://www.inspiringluxembourg.public.lu/fr/outils/publications/tourisme/Vision-2022-pour-le-tourisme/Tourisme-2022---cadre-strategique.pdf>, S.6-7, Zugriff 30.4.2018

⁶⁸ durch ein zusammengestelltes Projektteam, eventuell unter Einbezug von zukünftigen Betreibern

8.2.3. AUSBAUPROJEKTE UND NEUE STANDORTE GENEHMIGEN⁶⁹

Während bei den Jugendherbergen und Ferienwohnungen in den letzten 15 Jahren eine Erneuerung der regionalen Kapazitäten stattgefunden hat, wurden in den letzten 30 Jahren keine neuen Hotels oder Campingplätze mehr in der Region genehmigt, gebaut und eröffnet.⁷⁰ Viele regionale Hotels stehen noch an Standorten der ehemaligen Bahntrassen, obwohl heute andere Standortanforderungen als nur Erreichbarkeit für freizeitorientierte Hotels gelten.⁷¹ Dies hat mit einer schwindenden Investitionsbereitschaft in neue ländliche Hotels und Campingplätze zu tun, die einerseits von steigenden Baulandpreisen in Luxemburg, und andererseits von einer zunehmend

erschweren **Genehmigungsfähigkeit von Freizeit- und Beherbergungsinfrastrukturen** durch stets restriktivere Natur- und Umweltschutzgesetzgebungen begleitet und gefördert wurde. In der Region Müllerthal ist jede Beherbergungskategorie diesbezüglich mit Einschränkungen konfrontiert, vor allem wenn es um Ausbauprojekte und Freizeitaktivitäten bei bestehenden Unternehmen geht,⁷² wobei nachweislich gerade Betriebsvergrößerungen und Produktentwicklung einen stabilisierenden Effekt auf das regionale Beherbergungsangebot haben.⁷³ Wenn weder neue Unterkunftskapazitäten geschaffen, noch bestehende Unternehmen ausgebaut werden können, ist eine weitere Reduktion der regionalen Beherbergungskapazitäten unvermeidbar.



Abb.76-81 (v.l.n.r) : Cabanes des grands cepages/ Frankreich: www.cabanesdesgrandscepages.com, Hotelprojekt Revugia, Deutschland: www.lichtecht.de/ www.tidevand.com, Treehotel/Schweden: www.treehotel.se, Baumhauslodge/Österreich, www.baumhaus-lodge.at, Les cabanes de Rensivez/Belgien (Houffalize): www.lescabanederensivez.be, Skapet Mountain Lodge/Norwegen: www.kokoarchitects.eu

⁶⁹ Diese Handlungsempfehlung entspricht der 8.Säule „Assurer un cadre juridique propice au développement du secteur“ der neuen Tourismusstrategie des Wirtschaftsministerium „Tourisme 2022 – un cadre stratégique pour le développement du secteur“, vgl. <http://www.inspiringluxembourg.public.lu/fr/outils/publications/tourisme/Vision-2022-pour-le-tourisme/Tourisme-2022---cadre-strategique.pdf>, S.6-7, Zugriff 30.4.2018

⁷⁰ Es gab wohl einige Revitalisierungen bestehender und vormaliger Hotels, wie bspw Hotel Trail-Inn oder Hotel Bon Repos.

⁷¹ siehe Kapitel 6.5. und 7.2.2.1.

⁷² 33% der Hotels, 22% der Campingplätze und 21% der Ferienwohnungen, siehe hierzu Kapitel 7.2.2., 7.3.2 sowie 7.4.2.

⁷³ Siehe hierzu Kapitel 6.1., 6.2. und 8.3.1.5.

Mit einer verstärkten Positionierung als Natur- und Wanderdestination werden zudem gerade authentische, naturnahe Standorte nachgefragt. Erfolgreiche Angebote in den Konkurrenz- märkten Belgien, Frankreich, Deutschland, Österreich, Schweiz, Slowenien oder Skandinavien zeugen von der Genehmigungsfähigkeit und Popularität solcher naturnahen Angebote in anderen europäischen Ländern, ohne dass auf unnachhaltige Weise Raubbau an der Natur betrieben wird. Der in Luxemburg angestrebte „sanfte Tourismus“ könnte mit solchen naturintegrierten, sowie nachhaltig gebauten und betriebenen Unterkunftsformen stärker profiliert und gefördert werden. Es bietet sich deshalb an, um entweder die Genehmigungsfähigkeit bestimmter, nachhaltiger Freizeit- und Tourismusnutzungen im Außenbereich/Grünzone gesetzlich zu ermöglichen, oder bei derartigen Projekten die entsprechende Umwidmung des Flächennutzungsplanes mit vereinfachten Verfahren zu erleichtern. Um solche, oft kleinschalige Projekte nicht sofort durch überwältigende Auflagen und Entwicklungskosten im Keim zu ersticken, sollte bei der Forderung nach Gutachten, Untersuchungen und Studien eine Verhältnismäßigkeit zum Projekt gewahrt werden, sowie die Inbezugnahme von eventuell bestehenden Studien und Gutachten möglich sein. Zusätzlich sei auch darauf hingewiesen, dass die Entwicklung eines Trekkingangebotes oder von Angeboten wie die Mullerthal Trail homes, chapels & cabins zum Teil von einer solchen Genehmigungsfähigkeit abhängen.

Des Weiteren kann die Entwicklung neuer touristischer Projekte auf gewidmetem Bauland ebenfalls durch die Anwendung von **Erbbaurecht** (bail emphytéotique, droit de superficie) gefördert werden, um die Flächen von den hohen Baulandpreisen zu entkoppeln, was allerdings nur bei Flächen in öffentlichem Eigentum möglich ist, insofern diese an einem touristisch interessanten Standort gelegen sind.

8.2.4 HOSPITALITY DEVELOPMENT MANAGEMENT - AKTIVES MANAGEMENT UND STEUERUNG VON UNTERNEHMENSÜBERGABEN, REVITALISIERUNGEN UND NEUANSIEDLUNGEN IM BEREICH BEHERBERGUNG

Um attraktive und strategisch wichtige Standorte und Flächen für den Erhalt und Ausbau von touristischen Beherbergungskapazitäten in der Region Müllerthal (und darüber hinaus) zu sichern und zu entwickeln, statt diese dem Wohnungsmarkt oder unvorteilhaften Nachnutzungen zu überlassen, wird ein aktives Management und Steuerung der

oben erwähnten Vorschläge und Projekte durch einen oder mehrere, designierte „Kümmerer(Innen)“ nahegelegt.

Aufgaben und Projekte wie:

- die Revitalisierung (bzw. vorteilhafte Umnutzung) von tourismusgewidmeten Brachen, Flächen, Immobilien und schließungsgefährdeten Beherbergungsunternehmen
- die Umsetzung touristischer Ausbau- und Neuansiedlungsprojekte, aktives und strategisches Ansiedlungsmanagement im Bereich Hospitality/Beherbergung
- die Suche und Vermittlung von regionalen, nationalen und internationalen Investoren und Betreibern, Vermittlung zwischen Eigentümern, Investoren, Betreiber und öffentlichen Genehmigungsbehörden, Projektmanagement
- die Begleitung von Unternehmensübergaben und Nachfolgeregelungsprozessen
- die Umsetzung von Projekten wie z.B. *Mullerthal Trail homes, chapels & cabins* (inkl. Errichtung einer zentralen Betreiberstruktur)

benötigen für ihren Erfolg feste, verantwortliche Ansprechpartner und Projektmanager (sowie einer gewissen Budgetzuteilung), die diese Prozesse aktiv einleiten und moderieren, beraten, fördern und vermitteln, begleiten, steuern und umsetzen. Diese Position(en) oder Tätigkeit kann mit unterschiedlichen Missionen und Zuständigkeiten ausgerichtet werden sowie auch unterschiedlichen Organisationen zugeordnet werden:

- **Projektmanager(in) Hébergement Müllerthal:** befristete Projektmanagerstelle beim regionalen Tourismusverband ORT MPSL, um gezielt einige oder alle der oben erwähnten Aufgaben als Pilotprojekte umzusetzen (z.B. im Rahmen eines LEADER-Projektes).

und/oder

- **Wirtschaftsförderung/Standortmarketing:** eine neu zu schaffende, langfristig angelegte Stelle eines Wirtschaftsförderers, der sich neben den oben erwähnten Projekten und Aufgaben auch um die weitere regionale Wirtschaftsentwicklung, z.B. Betreuung des regionalen Unternehmensbestandes, Erschließung und Besiedlung von Gewerbebezonen, Unternehmensansiedlungen etc. kümmert. Des Weiteren kann sich die Wirtschaftsförderung um die Leerstandsbekämpfung und Bewerbung

der regionalen Handelsflächen kümmern, insofern dies nicht bereits lokal durch andere Organisationen ausgeführt wird.

und/oder

- **Hospitality Development Manager.** Da neben der Region Müllerthal fast alle ländliche Regionen Luxemburgs ähnliche Problemfälle in der touristischen Beherbergung haben und zudem die Stadt Luxemburg aufgrund der hohen Nachfrage das gegenteilige Problem eines Mangels an Hotelzimmerkapazitäten hat, ist die Schaffung einer Hospitality Development Manager Stelle (oder Zelle) ratsam, die sich auf nationaler Ebene um die Entwicklung, Förderung und Begleitung aller Arten von Ausbau-, Revitalisierungs- und Neuansiedlungsprojekten im Bereich der touristischen Beherbergung kümmert. Diese Stelle kann zentral beim Wirtschaftsministerium, oder dezentral nach Gebietszuständigkeiten bei den regionalen Tourismusverbänden, bzw. der Stadt Luxemburg/LCTO angesiedelt werden.

8.2.5 AKTIVE, STRATEGISCHE FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTEGEWINNUNG⁷⁴

Wie andere Berufssparten plagt der Nachfolger- und Fachkräftemangel auch das Gastgewerbe. 52% der Hotels und 42% der Campingplätze in der Region Müllerthal beklagen dieses Problem, vor allem bei der Personalsuche für Küche und Bedienung. Die unbequemen Arbeitszeiten sowie die wenig attraktiven Arbeitsbedingungen und Gehälter treiben die Nachfolger und Arbeitnehmer in andere Branchen.⁷⁵ Das Gastgewerbe muss daher dringend an seiner Attraktivität, an seinem Image und an seinen Nachfolge- und Rekrutierungsstrategien arbeiten, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig für die Akquise von fähigen und motivierten Fach- und Führungskräften sowie kompetenter Nachfolger zu sein.

- **Arbeitsbedingungen verbessern:**

Bei gastronomiebetonten Beherbergungsunternehmen ist vor allem die Abschaffung der Mittagspause (coupure) die zielführendste Maßnahme, um an

Arbeitgeberattraktivität zu gewinnen. Auch im Gastgewerbe sind mittelfristig vorausschauende und dennoch flexible, zum Teil selbstbestimmte Arbeits- und Ruhezeiten möglich (wenn auch nicht immer). Wie die Arbeitgeber schätzen auch die Arbeitnehmer Flexibilität, ebenso wie klare Ansagen und Strukturen. Mit der Umstellung eines Geschäftsmodelles sollte je nach Möglichkeiten ein ganzjähriger Betrieb und Auslastung angestrebt werden, weil somit die Arbeitnehmerbindung mittels unbefristeter (statt saisonaler) Verträgen möglich wird, die auch den Mitarbeitern eine gewisse Planungssicherheit bei ihrer Lebensgestaltung gibt.⁷⁶ Bei den hohen Wohnungsmarktpreisen in Luxemburg können Gastgeber besonders mit der Zusatzleistung Personalzimmer punkten, vor allem, wenn saisonale Kräfte aus dem Ausland kommen. Steife, formelle Uniformen oder unbequeme Arbeitskleidung sind heute auch nicht unbedingt mehr gefragt, weder bei Gästen, noch bei Arbeitnehmern. Abwechslung bei den Aufgaben (*job swap*, insofern möglich) kann auch vor zu viel Routine im Job bewahren.

Die meisten dieser Vorschläge sind im wesentlichen Organisationsanpassungen, die nicht zwingend zu Mehrkosten führen müssen. Dennoch ist auch die überdurchschnittliche Vergütung der Arbeitskräfte ein strategischer Vorteil der sich herumspricht (sowie andersrum ebenso). Wer mehr bezahlt, darf auch mehr fordern.

Gute Mitarbeiter bestimmen maßgeblich das Qualitätsniveau der angebotenen Leistungen, oder noch salopper gesagt: *If you pay peanuts, you get monkeys!* Dazu ist die gesetzeskonforme Entlohnung oder Kompensation von Überstunden wichtig, weil es kaum einen größeren Demotivator als unvergütete Überstunden gibt.

- **Ausbildung fördern und entsprechend entlohnen:**

Das Gastgewerbe ist ein vielseitiger und traditionsreicher Berufsstand, der nicht leichtfertig nur minderbezahlten und unausgebildeten Arbeitskräften überlassen werden sollte.

⁷⁴ Diese Handlungsempfehlung entspricht der 3.Säule „Miser sur le capital humain“ der neuen Tourismusstrategie des Wirtschaftsministerium „Tourisme 2022 – un cadre stratégique pour le développement du secteur“, vgl. <http://www.inspiringluxembourg.public.lu/fr/outils/publications/tourisme/Vision-2022-pour-le-tourisme/Tourisme-2022---cadre-strategique.pdf>, S.6-7, Zugriff 30.4.2018

⁷⁵ siehe Kapitel 7.2.2.3., sowie Grafik 44, S.75 und Grafik 52, S.83

⁷⁶ Mit befristeten Verträgen ist es schwierig eine Wohnungen zu mieten oder Kredite bei einer Banken zu bekommen.

Ausbildung wertet den Berufsstand auf und trägt entscheidend zur Qualifizierung des Personals, zur Wertschätzung ihrer Kompetenz sowie zur Motivation, Teilnahme und Qualitätssicherung innerhalb der Unternehmen bei. Mit Ausbildung kann und sollte auch Interesse und Leidenschaft für den Beruf geweckt werden.

Mit der Hotelschule in Diekirch (EHTL), dem Lycée technique in Bonnevoie (LTB) und dem *Institut de formation* in Sanem gibt es drei Ausbildungsstätten in Luxemburg, die nicht nur den Branchennachwuchs für das Gastgewerbe, sondern vor allem auch minderqualifizierte Arbeitnehmer und Quereinsteiger mit Intensiv- und Crashkursen ausbilden können. Auch die regionalen Tourismusverbände (ORT) und Branchenverbände Horesca und Camprilux vermitteln regelmässig spezifische Aus- und Weiterbildungen. Zudem gibt es international eine Fülle von mehrtägigen und -wöchigen Lehrgängen und Seminaren in den Bereichen Hotellerie, Küche, Getränke, Service- und Verkaufstechniken, Qualitätsmanagement, Ausstattung & Technik, Sicherheit etc. Aus- und Weiterbildungsinitiativen sind zudem staatlich förderfähig und steuerlich absetzbar.

Entsprechend der Teilnahme und Motivation an solchen Aus- und Weiterbildungen sollten den Arbeitnehmern auch Aussicht auf höhere Entlohnung, Verantwortung und Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden.

- **Wertschätzende Mitarbeiterführung:**

Statt Personal nur als lästigen, aber unvermeidbaren Kostenposten in der Bilanz abzutun, ist heute die Betrachtung des Personals als eine knappe, kostbare sowie für das Erreichen der Unternehmensziele strategisch wichtige Ressource eher zeitgemäss und zielführend. Neben den „harten“ Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsplatz, wie Arbeitszeiten und Lohn, spielen auch die sogenannten „soft skills“ in Unternehmen eine große Rolle. Mitarbeiter verlassen ein Unternehmen oft aus persönlichen Gründen (Konflikten mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern, Arbeitsklima etc.), statt nur aufgrund der Rahmenbedingungen. Eine wertschätzende Mitarbeiterführung gibt Struktur vor und vereinbart gemeinsam Ziele, spart nicht mit Lob bei guter Leistung, entwickelt Teamgeist, ermutigt

Eigenverantwortung, fördert und ertüchtigt Mitarbeiter zu ihrer besten Leistung, was zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung führt. Darüber hinaus ist vor allem im Gastgewerbe ein gut gelauntes und eingespieltes Team mit Spaß an der Arbeit ein Erfolgsrezept.

- **Neue, moderne Konzepte und**

- **Organisationsmodelle erproben:**

Arbeitgeber und Arbeitnehmer möchten stolz auf ihre Arbeit und auf das Unternehmen oder die Organisation sein, in dem/der sie arbeiten. Um jüngere Generationen für das Gastgewerbe zu begeistern, sollten die Beherbergungs- und Gastronomiekonzepte sich auch entsprechend modernisieren und sich zeitgemäßen Gewohnheiten, Geschmäckern und Präferenzen hin öffnen. Dies gilt für das Geschäftsmodell, das Angebot, das Ambiente und vor allem auch für die Unternehmenskultur. Als *Employer branding* bezeichnet man heute jenes Unternehmensmarketing, womit sich Firmen versuchen nach innen und nach außen hin attraktiv aufzustellen, um im Wettbewerb für die knappe Ressource „Talente und Fachkräfte“ auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können.⁷⁷

- **Image der Branche:** Die Unternehmen und die Branchenverbände sollten aktiv und verstärkt die Vorzüge der Branche hervorheben und kommunizieren: flexible Arbeitszeiten (kein 9-5 Job), gute Gehaltsbasis (Grundgehalt, Trinkgeld, eventuell Umsatzbeteiligungen, Überstunden-, Feiertage- und Nachtschichtvergütungen), Personalunterkunft, Ausbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, potenziell internationale Karrieren, sozialer Umgang, Abwechslungsreichtum etc. Arbeitsplätze im Gastgewerbe werden auch so schnell nicht „wegdigitalisiert“ werden. Neben den Arbeitsbedingungen und Opportunitäten muss aber vor allem auch die Leidenschaft für den Berufsstand glaubwürdig kommuniziert werden, mit der viele Akteure innerhalb der Gastronomie und Beherbergung ihre Arbeit verrichten. Vor dem Hintergrund, daß das Gastgewerbe auch sehr viele Quereinsteiger aus anderen Branchen anzieht, sowohl als Arbeitnehmer als auch als Unternehmensgründer oder Nachfolger, beweist, dass (neben Not und Niederschwelligkeit) auch Leidenschaft zu den Beweggründen für einen Einstieg in die Branche gehört.

⁷⁷ Vgl, https://de.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding, Zugriff am 25.4.2018

Neben Anpassungen an Management, Geschäfts- und Organisationsmodellen können aus den Rahmenbedingungen des Luxemburger Arbeitsmarktes zusätzlich noch folgende Rekrutierungsstrategien entwickelt werden:

- **Neue Arbeitsmärkte und Kooperationen:**
Das hohe Lohnniveau in Luxemburg kann auch als strategisches Mittel zur Fachkräfteakquise eingesetzt werden. Bereits jetzt strömen täglich über 180.000 Grenzgänger aus der Großregion nach Luxemburg zur Arbeit, die Lohnstruktur macht den Standort Luxemburg für Arbeitnehmer ohne Zweifel attraktiv. Über die Großregion hinaus kann die Rekrutierung von Fach- und Führungskräfte für das Gastgewerbe in die Niederlande, auf (Ost-) Deutschland, Polen, Tschechien, Slowakei oder Österreich ausgedehnt werden.⁷⁸ Mit der richtigen Ansprache und Angeboten lassen sich über Arbeitsämter, Agenturen oder diverse digitale Vermittlungskanäle (inklusive Social Media) neue Mitarbeiter gewinnen. Eine enge Kooperation mit professionellen, international aufgestellten Personalvermittlungsagenturen wie Manpower, Adecco, Randstad etc. oder auch mit kleinen, spezialisierten (Online-) Agenturen könnte hier zielführend sein, vor allem weil heute die Personalrekrutierung ein sehr breites, teilweise hochspezialisiertes Arbeitsfeld ist.

Da diese Art der Rekrutierung allerdings mit höherem Zeit- und Kostenaufwand verbunden ist, und da der Fachkräftemangel eine gemeinsame Sorge vieler gewerblicher Beherbergungsanbieter ist, bieten sich förmlich kooperative Lösungen auf regionaler oder eventuell sogar auf nationaler Ebene an. Auch strategische Kooperationen mit Branchenverbänden aus Winterdestinationen, wie Österreich oder Schweiz, könnten die gegenseitige Personalvermittlung ermutigen, um an beiden Seiten die saisonalen Schwankungen „auszubalancieren“.

Regionale Kooperationen können auf die Bereitstellung von gemeinsamen Personalunterkünften (Personalhäusern) ausgedehnt werden, damit Hotel und Campingplätze ihre Beherbergungskapazitäten für Kunden und Umsatzgenerierung bereithalten können statt für Personalunterbringung. Sehr mutige Akteure könnten über kooperativen

Personaleinsatz (staff sharing) nachdenken, bspw. um größere Belegungen, Gruppen oder besondere Anlässe gemeinsam besser stemmen zu können.

Besonders vor dem Hintergrund von rückläufigen, internen Nachfolgeregelungen kommt der Rekrutierung von kompetenten Fach- und Führungskräften für eine mögliche, langfristige geplante, externe Nachfolgeregelung eine besondere Rolle zu, vor allem bei kleineren Unternehmen. Auf diese Weise können sich externe, angeworbene Nachfolger über mehrere Jahre hinweg in das Unternehmen, in sein Umfeld und in seine Kundschaft einarbeiten. Zeit in der auch die Übernahme geschäftlich vorbereitet und geregelt werden kann.

- **Arbeitsagentur ADEM, Beschäftigungsinitiativen und Flüchtlinge**

The image shows a recruitment advertisement for Ibis Hotels. At the top, there is a red Ibis logo and a photograph of a smiling man and woman. Below the photo, the text reads: "You are someone unique. You share our passion. FEEL WELCOME." The main part of the advertisement is a dark blue box with white text. It starts with "IBIS WAVRE BRUSSELS EAST" and "WELCOMER (M/F)". It then lists job details, requirements, and contact information for Florian ZEMANEK. At the bottom, it says "ACCORHOTELS join the team."

Abb. 82, Hotel Ibis Personalwerbung in Wallonien, <http://www.horecawallonie.be/horeca/fr/12205-petites-annonces.html>, Zugriff am 17.5.18

Neben der (kooperativen) Auslandsrekrutierung von Fach- und Führungskräften bietet natürlich auch der lokale Arbeitsmarkt über

⁷⁸ Die genannten Länder wurden aufgrund ihrer geografischen Nähe und ihrer Affinität zur deutschen bzw. englischen Sprache selektiert. Andere Länder wie Spanien, Portugal oder Italien etc. könnten ebenso mit Bezug auf die französische Sprache betrachtet werden. Fachkräftegewinnung aus dem Ausland (aktive Immigration) hat eine lange, länder- und branchenübergreifende Tradition, die mit der Globalisierung und Digitalisierung weiter ausgedehnt, normalisiert und beschleunigt wurde.

Stellenanzeigen in Sozialen Medien, auf Jobportalen, in Zeitungen und bei Agenturen die Möglichkeiten zur Personalgewinnung. Die staatliche Arbeitsagentur ADEM wurde in den letzten Jahren tiefgreifend restrukturiert, und ist in vielerlei Hinsichten effizienter geworden, um den Bedürfnissen der Arbeitssuchenden und der jeweiligen Branchen zu begegnen. Obwohl manche Beherbergungsunternehmen erfolgreich Aushilfekräfte (mit Lohnförderung) bei der ADEM angeworben haben, so ist die Bewerbung von qualifizierten Fachkräften in der Zusammenarbeit mit der ADEM oder den staatlich geförderten Beschäftigungsinitiativen bislang schwierig. Eine neue Möglichkeit bieten in dieser Hinsicht eventuell die aus dem Mittleren Osten und Afrika angekommen Flüchtlinge, wo sicherlich fähige und motivierte Arbeits- und Fachkräfte zu gewinnen sind.⁷⁹ Flüchtlinge mit Arbeitserlaubnis werden ebenfalls durch das ADEM vermittelt. Durch (Sprach-) Ausbildung und Arbeitserlaubnis könnte die Integration von Flüchtlingen erheblich verbessert und beschleunigt werden, wobei besonders das Gastgewerbe für unterschiedlich begabte und qualifizierte Mitarbeiter Stellen anbieten kann.

8.2.6 BERATUNGS- UND WEITERBILDUNGSANGEBOTE FÖRDERN

Bei der Professionalisierung und Modernisierung ihrer Unternehmen besteht bei zahlreichen Akteuren in der regionalen Beherbergungsbranche ein Beratungs- und Ausbildungsbedarf, und zwar bei den Themen Neukonzeption, Einrichtung, (digitales) Marketing und Vertrieb, Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Service-Qualität/Qualitätsmanagement, Nachfolgeregelung, Normkonformität, etc. Die meisten, wirtschaftsrelevanten Aus- und Weiterbildungsangebote sind in Luxemburg beim House of Training (Handelskammer) und bei der Handwerkskammer angesiedelt. Aktuell relevante, tourismusspezifische Vorträge und Workshops wurden auch durch die „Echternacher Tourismus Tage“- Initiative der Stadt Echternach, des Trifolion und des ORT MPSL organisiert. Die Zertifizierungskurse der Service-Qualität Lëtzebuerg wurden zudem in der Vergangenheit

regelmäßig durch das ETI organisiert. An Ausbildungs- und Beratungsangeboten mangelt es nicht, auch im nahen und entfernteren Ausland gibt es diesbezüglich eine große Fülle. Trotz Bedarf und Angebot ist eine gewisse Resistenz für Beratung und Ausbildung in der Branche zu verspüren, obwohl beide zudem förderfähig und steuerlich absetzbar sind. Um die Beherbergungsanbieter über ihre Resistenz gegenüber formellen Frontalunterricht und in-house Beratung hinwegzuhelfen, könnten (auf informelle Art und Weise) thematische oder projektbezogene Arbeitskreise, Workshops, Seminare, Konferenzen sowie Ausflüge zu Messen, Fachsymposien oder Unternehmen genutzt werden, um für gewisse Themen zu sensibilisieren, Informationen und Erfahrungen auszutauschen, neue Kontakte und Netzwerke zu fördern.

8.2.7 AUSTAUSCH-, KOOPERATIONS- UND NETZWERKFÖRDERUNG⁸⁰

In vielen Anbietergesprächen wurde der Wunsch nach mehr Austausch und Kooperation zwischen den regionalen (und nationalen) Akteuren auf privatwirtschaftlicher und öffentlicher Seite geäußert.⁸¹ In vorigen Kapiteln sowie in den oben genannten Handlungsempfehlungen wurden bereits einige Ansätze für mögliche regionale Kooperationen hervorgehoben: Gastronomie, Unterkünfte (Projekt *Mullerthal homes, chapels & cabins*, zentrale Betreiberstruktur), Fachkräftegewinnung, Aus- und Weiterbildung etc. Mit Bezug auf **mixed-use oder Leuchtturmprojekte**, wo mehrere Attraktionen an einem Standort zusammengebracht werden, zeigt sich, dass auch branchenübergreifende Kooperationen gegenseitig gewinnbringend genutzt werden können.⁸² Durch verstärkte Zusammenarbeit und Partnerschaften etwa mit regionalen Lebensmittelproduzenten (Bauern, Bäckern, Metzgern etc.), Sport-, Freizeit- und Gesundheitsdienstleistern, Sehenswürdigkeiten, Transportunternehmen, regionale Gewerbe und Unternehmen etc. können **neue Anbieternetzwerke mit authentischen und wertschöpfungsintensiven Produktketten** entstehen, die einen hohen Erlebnis-, Alleinstellungs- und Kundenmehrwert bieten.⁸³ Solche Partnerschaften können sehr wohl auch

⁷⁹ Man denke bspw. an das sehr erfolgreiche, mittlerweile geschlossene Pop-up Restaurant « Syriously » in Luxemburg Stadt

⁸⁰ In der neuen Tourismusstrategie des Wirtschaftsministerium „Tourisme 2022 – un cadre stratégique pour le développement du secteur“ wird die Kooperation als 1. von 8 Säulen beschrieben, vgl. <http://www.inspiringluxembourg.public.lu/fr/outils/publications/tourisme/Vision-2022-pour-le-tourisme/Tourisme-2022---cadre-strategique.pdf>, S.6-7, Zugriff 30.4.2018.

⁸¹ 33% der befragten Hotels, 26% der befragten Campingplätze, siehe Grafik 44, S.75, bzw. Grafik 52, S.83

⁸² Siehe Kapitel 8.3.1.6.

⁸³ Zum Thema „prozess- und netzwerkorientierte Produkt- und Destinationsentwicklung“, siehe Schuler, A (2012) in Rein, H. & Schuler, A. (2012), S.94-108

überregional und grenzüberschreitend sein. Besonders im ländlichen Raum lassen sich größere und ehrgeizigere Projekte überhaupt erst durch Kooperation sinnvoll finanzieren, umsetzen und nutzen (siehe nächstes Kapitel), wie auch zahlreiche Beispiele von interkommunalen und regionalen (Zweck-) Verbänden beweisen.

Einige möglichen Plattformen zur Austausch-, Kooperations- und Netzwerkförderung wurden bereits im vorigen Kapitel genannt. Aktuell tauschen sich die regionalen Beherbergungsanbieter auf ihren jeweiligen Verbänden- und Branchentreffen aus, die Hotel Réunis betreiben zusammen Marketing. Es besteht bereits ein Stammtisch der regionalen SITs, die sich regelmäßig treffen. Besonders regionale, themen- und projektbezogene Arbeitskreise, Workshops, Seminare und Ausflüge könnten verschiedene Akteure kategorieübergreifend in Gesprächen und für ganz konkrete Projekte zusammenführen, woraus wiederum neue Themen, Ideen und Kontakte entstehen können.

8.2.8 REGIONALE PROJEKTE

Die Umsetzung regionaler (Groß-) Projekte wurde ebenfalls mehrfach in den Anbieterbefragungen angesprochen. Vor allem ein regionales Leuchtturmprojekt zur Profilierung und Attraktivierung als Tourismusregion wird von einer kategorieübergreifenden Mehrheit der Beherbergungsanbieter gewünscht.⁸⁴ Größere regionale Projekte benötigen für ihr Gelingen die Kooperation verschiedener regionaler (sowie ggf. nationaler) Akteure. Gleichzeitig können solche regionale Projekte eben auch neue Kooperationen und Netzwerke anstoßen und fördern und zu einer gemeinsam formulierten Vision des Tourismus in der Region Müllerthal beitragen. Dies schafft Vertrauen in die touristische Zukunft, es fördert Identifikation, Engagement und Investition in die Region.

- **Regionales Leuchtturmprojekt:** In den Gesprächen wurde oft ein regionales Spaßbad genannt, da es an touristisch relevanten und öffentlich zugänglichen Schwimmbädern in

der Region mangelt. Zudem wurden Ideen wie Hängebrücke, Baumwipfelpfad oder Natur-/ Geopark Besucherzentrum geäußert.

- **Fahrradtourismus:** Auch der Ausbau des Fahrradwegenetzes und die Förderung des Fahrradtourismus wird von vielen Akteuren als eine zielführende Maßnahme gesehen, um die Region zu attraktivieren. Zur Umsetzung sind auch hier branchen- und behördenübergreifende Kooperationen, Geduld sowie erhebliche Investitionen gefordert.
- **Wirtschaftsentwicklung:** Vor allem den Hoteliers liegt die regionale Wirtschaftsentwicklung am Herzen, um mehr Nachfrage im Geschäfts- und MICE-Tourismus zu generieren.⁸⁵ Regionale Wirtschaft beeinflusst maßgeblich regionale Identität und Verbundenheit und schafft Arbeitsplätze, Wertschöpfung und Lebensqualität. Auf kommunaler Ebene wird die Wirtschaftsentwicklung bislang oft eher stiefmütterlich oder nebensächlich behandelt und auf die Zuständigkeit des Wirtschaftsministeriums auf nationaler Ebene verwiesen, wo allerdings mit anderen Maßstäben und Prioritätensetzung agiert wird. Neben der Bestandspflege und Förderung der ansässigen Unternehmen sowie Leerstandsmanagement, könnten auch bestimmte Wirtschaftszweige (z.B. Holz- und Forstwirtschaft, Holzverarbeitendes Gewerbe, Freizeitinfrastrukturen) strategisch und aktiv in der Region gefördert werden. Regionale Flächenpotenziale für Gewerbebezonen und gewerbliche Neuansiedlungen sind in den Gemeinden Junglinster, Mompach und eventuell Heffingen vorhanden.
- **Badewasserqualität der Sauer:** Dies ist besonders eine Forderung der regionalen Campingplätze und auch der FeWo-Anbieter, und wird wahrscheinlich auch Unterstützung bei Anbietern in benachbarten Regionen finden. Wie beim Ausbau des Fahrradwegenetzes sind auch bei diesem hochkomplexen Thema branchen- und behördenübergreifende Kooperationen, gesetzliche Änderungen, Geduld sowie erhebliche Investitionen erforderlich.

⁸⁴ 67% der befragten Hotels, 58% der befragten Campingplätze, 63% der befragten FeWo-Anbieter, siehe Grafik 44, S.75, bzw. Grafik 52, S.83, bzw. Grafik 60, S.89

⁸⁵ 48% der befragten Hoteliers, siehe Grafik 44, S.75

8.2.9 FINANZ- & FISKALPOLITISCHE IMPULSE UND BÜROKRATIEABBAU⁸⁶

Luxemburg verfügt seit 45 Jahren über eine konsequente und umfassende Subventionierungspolitik zur Unterstützung von Investitionen in die touristische Infrastruktur und Angebote. Der sogenannte *plan quinquennal d'équipement de l'infrastructure touristique* (Fünfjahresplan der touristischen Infrastrukturausstattung) wurde bislang alle 5 Jahre an veränderte Marktanforderungen angepasst und erweitert. Mittlerweile stellt dieser attraktive Subventionierungsrahmen eine detaillierte, transparente und verlässliche Orientierungsbasis für private und öffentliche Investoren dar, womit das Wirtschaftsministerium die Ausrichtung der Investitionen in den Tourismus beeinflussen und teilweise lenken konnte: Förderung von Neu- und Ausbauprojekten, Modernisierung, Nutzung erneuerbarer Energien, besondere Förderung von Projekten im ländlichen Raum, nachhaltige Bewirtschaftung, Digitalisierung, Barrierefreiheit, Qualitätsmanagement, Außenmarketing, etc.

Die geltende EU-Gesetzgebung zur Regulierung des freien und fairen EU-Binnenmarktes fordert jedoch eine Deckelung der Subventionierung in der Privatwirtschaft, die die bisher angewandte Subventionierungspraktik im Luxemburger Tourismus zur Anpassung zwingt. Erst kürzlich hat das Wirtschaftsministerium deshalb angekündigt, dass künftig nur noch (quasi-) öffentliche Träger sowie eingetragene Vereine ohne Gewinnanspruch (a.s.b.l.) antragsberechtigt für den Tourismus-Fünfjahresplan sind, wogegen die privaten und gewerblichen Beherbergungsanbieter (hauptsächlich private Hotels und Campingplätze) fortan unter das allgemeine KMU-Förderungsgesetz (*loi cadre PME*) fallen werden.

Die Aushebelung des Fünfjahresplanes für private, gewerbliche Anbieter schafft zunächst Unsicherheit und Orientierungslosigkeit, was für keine Wirtschaftsentwicklung zuträglich ist und Investitionen eindämmt. Der Fünfjahresplan bietet detaillierte Klarheit und Verlässlichkeit über die förderfähigen Investitionen sowie deren Subventionssätze, wogegen das *loi cadre PME*-

Gesetz für alle Arten von KMU/PME gilt, und deshalb sehr viel allgemeiner ausgerichtet ist, was vielen offene Fragen für die gewerblichen Beherbergungsanbieter aufwirft. Da bei beiden Gesetzen, bzw. Gesetzesvorlagen noch entsprechende Anpassungen und Abstimmungen bis zum Inkrafttreten ausstehen, wird an dieser Stelle auf eine weiterführende Diskussion von Details und Vorläufigkeiten verzichtet. Es sollte jedoch festgehalten werden, dass die Wiederherstellung von Planungssicherheit, im Sinne von klaren, transparenten und fairen Förderverhältnissen, ein wichtiges Anliegen ist, um weiterhin private und öffentliche Investitionen in den Tourismus zu sichern.

Um Investitionen, Neugründungen und Unternehmensübernahmen im ländlichen Tourismus zu fördern, können auch folgende Maßnahmen und Strategien dienlich sein:

- Steuerbefreiung von Unternehmensnachfolgen: Um vor allem interne sowie auch externe Unternehmensnachfolgen (bspw. durch Mitarbeiter) im Bereich der touristischen Beherbergung zu stimulieren, könnte die steuer- und abgabenbefreite Übertragung des Unternehmens/Eigentums unter der Bedingung einer mindestens 10-jährigen Weiterführung des Unternehmens ein Anreiz darstellen.
- Wie bereits im Kapitel 5.1. beschrieben, wurden in den letzten Jahrzehnten die Unternehmen (im Gastgewerbe) mit zahlreichen neuen nationalen und europäischen Regulierungen und Auflagen konfrontiert, die zusätzlichen Konformitäts-, Investitions- und Kostendruck, sowie einen erheblichen bürokratischen Mehraufwand mit sich gebracht haben. Nicht nur belasten diese Regulierungen, Auflagen und Nachweispflichten zusätzlich die Betriebsführung von (vor allem kleinen) Unternehmen und erschweren die Neugründung durch Nachwuchs oder Quereinsteiger (Know-how, Finanzierung, Arbeits- und Personalaufwand etc.), sondern sie erschweren zudem die Unternehmensnachfolge, da viele Unternehmen aktuell noch unter einem gewissen Bestandschutz betrieben werden.

⁸⁶ Diese Handlungsempfehlung entspricht der 8.Säule „Assurer un cadre juridique propice au développement du secteur“ der neuen Tourismusstrategie des Wirtschaftsministerium „Tourisme 2022 – un cadre stratégique pour le développement du secteur“, vgl. <http://www.inspiringluxembourg.public.lu/fr/outils/publications/tourisme/Vision-2022-pour-le-tourisme/Tourisme-2022---cadre-strategique.pdf>, S.6-7, Zugriff 30.4.2018

Wird der Betrieb einmal übernommen und modernisiert, müssen die neuen Betreiber die Infrastrukturen und Abläufe an heute geltende Regulierungen anpassen. Neben Immobilienkauf und Renovierung belastet der Konformitätsdruck zusätzlich die Rentabilitätsaussicht einer möglichen Weiterführung, vor allem bei kleineren Unternehmen, die für Neugründer und Quereinsteiger überhaupt erschwinglich sind. Anwendung von Verhältnismäßigkeit bei Genehmigungen und Konformitätsansprüchen, Vereinfachung und Beschleunigung von Prozeduren sowie längere Laufzeiten bei der konformitätsverpflichteten Instandsetzung könnten diesbezüglich den Konformitätsdruck etwas entlasten und möglichen Betriebsfortführungen entgegenkommen.

9 // SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die vorliegende Studie gibt einen Überblick über den Zustand des Berherbergungsangebotes in der Region Müllerthal hinsichtlich der Berherbergungskapazitätenentwicklung in den verschiedenen Berherbergungskategorien, 20 Jahre rückblickend und 15 Jahre vorausblickend. Es handelt sich hier um eine Momentaufnahme, ein zeitspezifisches Abbild der aktuellen Lage in der regionalen Beherbergungsbranche, wo sich gewisse Zusammenhänge und Tendenzen innerhalb der verschiedenen Beherbergungskategorien darstellen. Besonders aufmerksam wurde dabei die Nachfolgedynamik und Investitionsbereitschaft der Unternehmen untersucht, um die strukturellen Ursachen des Betriebesterbens in der Beherbergungsbranche aufzudecken. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Beherbergungskategorien zwar ähnliche Themen haben, jedoch die ausschlaggebenden, nachfolgeentscheidenden Umstände und Kriterien je Kategorie sehr unterschiedlich sind.

Ähnlich wie in anderen ländlichen Regionen Europas vollzieht sich in der Region Müllerthal ein **Strukturwandel in der Hotellerie und in der Campingwirtschaft**, der sich durch eine langfristige Erosion der Kapazitäten bemerkbar macht, ein Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist. Viele, vor allem kleine, Beherbergungsunternehmen sind schlicht überfordert mit der Anpassung an eine zunehmend beschleunigte, globalisierte, konsolidierte und digitalisierte Welt, geprägt durch zahlreiche Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaftsstruktur, Konsumverhalten, Kundenerwartungen, Regularien und Technologie. Nicht wenige Häuser sind gekennzeichnet durch Investitions-, Konformitäts- und Modernisierungsrückstand, Rentabilitätsschwäche sowie Nachfolger- und Fachkräftemangel. Nachfolger und Arbeitskräfte flüchten aufgrund unbequemer Arbeitszeiten und -bedingungen,

sowie mäßig attraktiver Karriereaussichten in andere Branchen. Außer bei den FeWo spielen auch Betriebsgrößen in der Wirtschaftlichkeit und daher in der Nachfolgewahrscheinlichkeit und Unternehmensfortführung eine entscheidende Rolle.⁸⁷

In der Region Müllerthal wird dieser Strukturwandel zudem von einem **Generationswechsel** begleitet, über 70% der regionalen Beherbergungsbetriebe regeln ihre Nachfolge in den nächsten 5 Jahren.⁸⁸ Angesichts der Anzahl akut schließungsgefährdeter (oder bereits geschlossener) Betriebe und ungelöster Nachfolgen in fast allen Kategorien sind weitere Kapazitätsverluste unvermeidbar. Angesichts des Verdrängungseffektes eines boomenden und konkurrierenden Wohnungs- und Arbeitsmarktes in Luxemburg ist die langfristige Überlebensfähigkeit mancher Beherbergungsbetriebe eher unwahrscheinlich, da der Markt für Beherbergungsimmobilien im ländlichen Raum sowie das Image der Beherbergungsbranche momentan zu schwach sind.

Ohne Gegensteuern und umfangreiche Maßnahmen werden die Kräfte der freien Marktwirtschaft diesen Prozess beschleunigen. Als Querschnittsbranche ist der Tourismus ein wichtiger Wirtschaftsfaktor, vor allem im ländlichen Raum. Oft sind die Folgen und Nachnutzungen unregelter Nachfolgen in der Beherbergung von unvorteilhaften Entwicklung hinsichtlich Ortsbild und Gesellschaftsstruktur begleitet, wie an vielen Stellen zu beobachten ist. Hinzu kommt, dass an manchen, für den regionalen Tourismus strategisch wichtigen Standorten und Immobilien der Verfall, der Abriss oder die Umnutzung droht, und die traditionsreichen Immobilien sowie deren touristische Nutzung dort für immer verloren gehen könnten. Die Region Müllerthal hat eine touristische

⁸⁷ In Teilen ist der Strukturwandel in der Beherbergung mit jenem in anderen mittelständischen Branchen wie Handel, Handwerk oder Landwirtschaft vergleichbar, die mit ähnlichen Themen wie Nachfolger- und Fachkräftemangel, kritische Betriebsgrößen, Verdrängungseffekte durch Technologie, Konsolidierung und Wohnungsmarkt etc. zu kämpfen haben. Jedoch hat jede dieser Branchen auch wiederum eine sehr eigene Dynamik.

⁸⁸ Siehe Grafik 37, S.68, Grafik 45, S.77 und Grafik 53, S.84

Tradition von über 150 Jahren, entsprechend lange sind manche Immobilien in dessen Dienst und haben durch ihre wirtschaftliche Funktion und Baukultur die regionale Identität jahrzehntelang geprägt. Die Verluste sind also weit mehr als nur rein wirtschaftlich. Die Frage nach einem verstärkt öffentlichen Eingreifen in das Marktgeschehen ist daher berechtigt, um eigenverantwortlich die regionale Entwicklung zu lenken.

Es gibt jedoch auch ermutigende Signale der Erneuerung und Erfolgsgeschichten im regionalen Gastgewerbe. Knapp 20% der regionalen Beherbergungsbetriebe haben in den letzten 3 Jahren kategorieübergreifend ihre Nachfolge auf unterschiedliche Art und Weise geregelt. Vor allem Quereinsteiger aus anderen Branchen setzen neue, innovative Konzepte um, ausländische Investoren und Betreiber konnten regional angesiedelt werden. Auch die Jugendherbergen haben sich in den letzten Jahren durch konzeptuelle Neuausrichtung, durch Neubauten an neuen Standorten und anhand ihres Geschäftsmodell als Kettenbetrieb positiv entwickeln können. Obwohl die Anzahl der regionalen Beherbergungsbetriebe sich wahrscheinlich weiter reduzieren wird, wird zukünftig entscheidend sein, inwiefern bestehende Kapazitäten durch Modernisierung, Ausbau und Zusammenlegung erhalten (bzw. sogar gesteigert) werden können und durch regionale Betreiberstrukturen eventuell gebündelt betrieben werden können (Stichwort: kritische Betriebsgrößen). Die Bündelung und Professionalisierung von (Betreiber-)Kompetenzen, die Konzentration von Funktionen und Attraktionen, sowie branchen- und behördenübergreifende Kooperationen werden dabei ebenfalls erfolgsentscheidend für die Erneuerung sein. Mit neuen Konzepten, Geschäftsmodellen und Organisationsformen können nicht nur die Kundennachfrage und Wirtschaftlichkeit gestärkt,

sondern vor allem auch junge Generationen und Quereinsteiger als Fach- und Führungskräfte für den Berufsstand begeistert und gewonnen werden. Dazu muss die Branche gleichzeitig an ihrer Attraktivität, ihren Arbeitsbedingungen und ihrem Image arbeiten. Um neue Konzepte zu ermöglichen und die regionalen Kapazitäten zu erneuern, sollte auch über die Genehmigungsfähigkeit und Erschließung neuer Standorte für touristische Projekte diskutiert werden. Zur Bewältigung dieser anspruchsvollen Aufgaben sind zudem entsprechende personelle und finanzielle Ressourcen erforderlich.

Never waste a crisis! Die aktuelle Krise in der Kapazitätsentwicklung und Nachfolgeregelung in der regionalen Beherbergung sollte auch als Chance zur Erneuerung verstanden und genutzt werden. Wie oben beschrieben, bedarf es dazu umfassender Bemühungen, Kooperationen und Investitionen, oder anders gesagt, die Erneuerung wird sich nicht von selbst herbeiführen. Dabei bietet sich die Gelegenheit gemeinschaftlich eine neue und zeitgemäße Vision des regionalen Beherbergungsangebotes zu entwerfen und umzusetzen, um den veränderten Rahmenbedingungen, Marktanforderungen und Kundenansprüchen von heute zu begegnen. Dabei kann im Sinne der Kreislaufwirtschaft und dem Erhalt der regionalen Baukultur, die Revitalisierung und gewissermaßen die „Neuerfindung“ von bestehenden Beherbergungsimmobilien im Mittelpunkt stehen. Neben regionaler Historie, Identität und Wirtschaftskraft spielen Tourismus und Gastronomie darüber hinaus als **Aushängeschild für Lebensqualität** eine zentrale und unverzichtbare Rolle, um eine Region oder ein Land, nach innen und nach außen, als attraktiven Lebens- und Wirtschaftsstandort im Sinne eines Nation Branding zu bewerben.

// LITERATURVERZEICHNIS

- **Böhmman, T., Warg, M. & Weiss, P.** (2013), *Service-orientierte Geschäftsmodelle*, 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin.
- **Comité pour la modernisation de l'hôtellerie française** (2016), *Le Livre blanc pour la modernisation de l'hôtellerie française*, <http://www.coachomnium.com/refonte/wp-content/uploads/2015/08/livreblanc2011.pdf>, Zugriff am 15.3.2018
- **CIVD/dwif e.V** (2018), *Der Camping- und Reisemobilitätstourismus als Wirtschaftsfaktor*, http://www.dwif.de/images/stories/pdf/2018/Campingtourismus_Grundlagenstudie_CIVD_dwif_2017.pdf, Zugriff am 23.4.2018
- **Dwif consulting** (2010), *Tagesreisen Eifel, Endbericht*, https://www.aachen.ihk.de/blob/acihk24/servicemarken/downloads/597516/ead3c9b5cc4c836fea10a807bfa5d8a0/tagesreisen_eifel_studie_2010-data.pdf, p.9, Zugriff am 7.5.2018
- **Doerner, R.W. & Niemeyer, M.** (2011), *Kompendium der Hotelimmobilie*, 1. Auflage, Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft, Wiesbaden.
- **Eisenstein B.** (2014), *Grundlagen des Destinationsmanagements*, Oldenbourg Verlag, 2. Auflage, München.
- **Fidlschuster, M. & Fidlschuster K.** (2013), *Grundlagen des Hotelinvestments*, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- **Fondation Idea** (2018), *C'est graphe docteur? La panne de rentabilité, un souci de flexibilité ?* <http://www.fondation-idea.lu/2018/01/11/cest-graphe-docteur-panne-de-rentabilite-souci-de-flexibilite/>, Zugriff am 20.3.2018
- **von Freyberg, B. et.al.** (2014), *Hospitality development*, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- **Ganzer, D.** (2013), *Multi-ownership als Finanzierungsinstrument der österreichischen Hotellerie*, Grin Verlag.
- **Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M.** (2014), *The business model navigator*, 1. Auflage, Pearson Education, Harlow.
- **IHK Arbeitsgemeinschaft RLP** (2018), *Wirtschaftsmotor Tourismus, Nötige Weichenstellungen für eine Zukunftsbranche*, http://www.ihk-rlp.de/blob/agpfalz/servicemarken/presse/Anhaengsel/4000764/50bfd2d67b36a57bc4075961909efd04/IHK-ARGE-RLP_Tourismuspolitisches-Papier-data.pdf, Zugriff am 20.3.2018

- **Ministère de l'Economie du Luxembourg** (2017), 10^{ème} plan quinquennal d'équipement de l'infrastructure touristique, http://www.cc.lu/uploads/tx_userccavis/4884_PL_10e_plan_quinquennal-d_equipement_de_l_infrastructure_touristique_PL_4884FMI.pdf, Zugriff am 30.4.2018.
- **Ministère de l'Economie du Luxembourg** (2018), *Tourisme 2022 – un cadre stratégique pour le développement du secteur*, <http://www.inspiringluxembourg.public.lu/fr/outils/publications/tourisme/Vision-2022-pour-le-tourisme/Tourisme-2022---cadre-strategique.pdf>, Zugriff am 30.4.2018
- **Gouvernement du GD Luxembourg**, (2004), *Aides en faveur du secteur des classes moyennes*, (loi cadre PME du 30 juin 2004, A N°142) <http://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-memorial-2004-142-fr-pdf.pdf>, Zugriff 2.5.2018
- **Gouvernement du GD Luxembourg**, (2017), *Projet de loi relatif à un régime d'aides en faveur des petites et moyennes entreprises et portant abrogation*, https://gouvernement.lu/dam-assets/fr/actualites/communiqués/2017/05-mai/04-cloener-cdp/Projet-de-loi-regime-aides-PME-_pdf_.pdf, Zugriff am 26.4.2018
- **Meyer, J.** (2015), *Die Bedeutung wandertouristischer Angebote als Wirtschaftsfaktor für die Region Müllerthal – Kleine Luxemburger Schweiz*, Bachelor Arbeit, unveröffentlicht.
- **L'Officiel des terrains de camping**, N°373,(mars 2018), *Les chiffres de l'HPA 2018*, p.36-56
- **Pechlaner H. & Fischer, E.** (2009), *Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement*, 1.Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- **Rein, H. & Schuler, A.** (2012), *Tourismus im ländlichen Raum*, Springer Gabler, Wiesbaden
- **Schumacher, M. & Wiesinger, M.** (2014), *Unternehmensnachfolge im Tourismus*, 1.Auflage, Linde, Wien
- **Sygusch, F.** (2008), *Nachfolgefinanzierung mittelständischer Unternehmen*, 1.Auflage, Salzwasser Verlag, Paderborn.
- **Zeiner, M./dwif consulting/IHK Koblenz** (2018), *Die Zukunft der Beherbergungsbetrieben im Westerwald*, https://www.ihk-koblenz.de/blob/koihk24/servicemarken/medien_und_oeffentlichkeitsarbeit/downloads/PMs/4014964/a73eb00f97e1bc8d2ac2a993f7223810/Studie-Gastgewerbe-WW_2018-data.pdf, Zugriff 13.4.2018.

