

Executive Summary

Studie zur mittelfristigen Entwicklung des touristischen Übernachtungsangebotes in der Region Müllerthal

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

1) Ausgangslage: Gründe für die Studie

Obwohl das Jahr 2017 im Luxemburger Tourismus ein Rekordjahr mit über 3 Millionen Übernachtung war, so täuschen diese Zahlen über die Tatsache hinaus, daß sich die Hauptstadt und der Süden ganz anders entwickeln als die ländlichen Regionen Müllertal, Ardennen, Mosel und Gutland. Dank einer ganzjährigen Auslastung durch Geschäfts-, MICE- und Städtetourismus steigen in der Hauptstadt und im Süden die Übernachtungen und Beherbergungskapazitäten stetig, während sich in den ländlichen, vom saisonalen Freizeittourismus geprägten Regionen die Beherbergungskapazitäten reduzieren und die Übernachtungszahlen langfristig eher stagnieren.

In der Region Müllerthal sind in den letzten 20 Jahren 50% der Bettenkapazitäten verloren gegangen, ein Dutzend ehemaliger Beherbergungsbetriebe in der Region stehen leer und verfallen zum Teil. Mit der Schließung des Hotel de l'Ernz Noire in 2016 entfachte eine mediale Polemik und eine emotionsgeladene Debatte, die einen dringenden, faktenbasierten Klärungsbedarf über den Zustand und die mittelfristige Entwicklung der Beherbergungskapazitäten in der Region Müllerthal hervorgerufen hat.

2) Untersuchungsgegenstand, Projektziele und Methodik

Die zentrale Leitfrage: *Wohin steuert die Region Müllerthal mittelfristig mit ihrem Übernachtungsangebot?* wurde in 3 Kernfragen oder Themen unterteilt:

- Welche Beherbergungskapazitäten werden mittelfristig in der Region Müllerthal verfügbar sein?
- Wie steht es um Nachfolgebereitschaft und Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Beherbergungsbetriebe ?
- Welche Entwicklungspotenziale gibt es im regionalen Beherbergungsangebot ?

Ziel der Studie ist dabei ein allgemein besseres Verständnis der Probleme, Schwächen und Zwänge im Beherbergungswesens der Region Müllerthal zu schaffen um den Akteuren und Entscheidungsträgern auf privater, kommunaler, regionaler und nationaler 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.

Untersucht wurden 38 Hotels, 27 Campingplätze, 27 Anbieter von Ferienwohnungen (FeWo) sowie ein Anbieter von Jugendherbergen. Das Untersuchungsgebiet sind die 14 am ORT MPSL beteiligten Gemeinden.

- Projektträger: ORT MPSL / Vertreterin der 14 Gemeinden
- Projektfinanzierung: LEADER Region Müllerthal
- Projektpartner:
 - 12 Gemeinden (beteiligt an ORT MPSL und LEADER Region Müllerthal): Beaufort, Bech, Berdorf, Consdorf, Echternach, Fischbach, Heffingen, Larochette, Nommern, Rosport- Mompach, Vallée de l'Ernz, Waldbillig
 - Berufsverbände Horesca, Camprilux und APTR
 - Wirtschaftsministerium – DG Tourismus



Neben Recherche und Statistikauswertung basiert die Studie im Wesentlichen auf den Aussagen und Ergebnissen einer qualifizierten und strukturierten Umfrage von regionalen Beherbergungsanbietern in allen Kategorien, von Berufsverbänden, von verschiedenen Experten und von regionalen Gemeinden. Im Zeitraum zwischen Oktober 2017 und Mai 2018 wurden insgesamt 92 Interviews geführt.

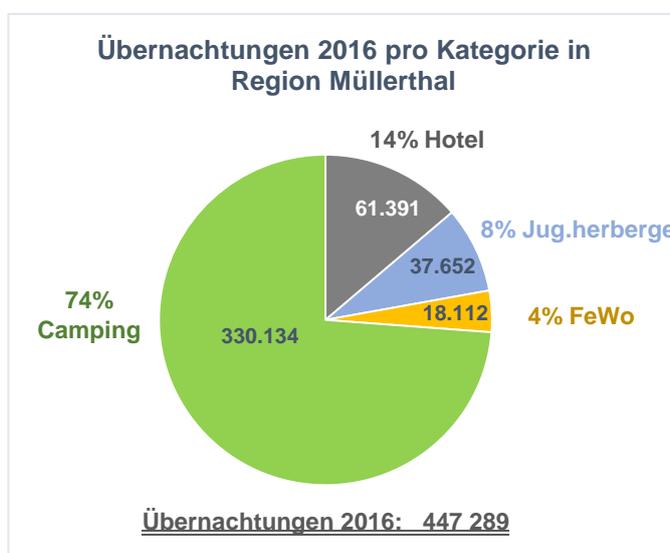
3) Historie und Statistik – der Blick zurück

Die statistischen Zahlen belegen einen Strukturwandel in der ländlichen Beherbergungsbranche Luxemburgs in den letzten 30 Jahren, einer Zeit großer Umbrüche in Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Technik. Dabei haben Megatrends und Themen wie Globalisierung, Internet und Digitalisierung, Urbanisierung, Liberalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft, etc die Rahmenbedingungen u.a. im Tourismus völlig verändert.

Innerhalb der letzten 20 Jahre hat Luxemburg 41% seiner Hotelbetriebe verloren. Am stärksten betroffen sind die ländlichen Regionen Ardennen (-54%) und Müllerthal (-55%). Auch die Campingplätze verringern sich landesweit im gleichen Zeitraum um etwa 30%. Jugendherbergen und Ferienwohnungen weisen diesbezüglich eine bemerkenswerte, langfristige Stabilität auf.

Stadt und Land entwickeln sich gegensätzlich. 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%. Während in allen anderen Regionen die durchschnittliche Zimmeranzahl pro Hotel teils erheblich wächst, stagnieren die Hotels in der Region Müllerthal konstant bei durchschnittlich 19 Zimmer pro Hotel. Auch die Entwicklung der regionalen Übernachtungen im gleichen Zeitraum unterstreichen die Stadt/Land Disparität in ähnlichen prozentualen Verhältnissen.

Der Impakt der Finanz- und Eurokrise auf die Übernachtungen insgesamt ist in (fast) allen Regionen und Kategorien erkennbar. Während die Hotelübernachtungen in anderen Regionen nach der Krise wieder deutlich 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 Müllerthal und Ardennen zeigen dagegen deutliche Erholungssignale 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. Im 20 Jahresvergleich bleiben die Übernachtungen in der Region Müllerthal insgesamt um 19% hinter den Zahlen von 1996 zurück.



4) Entwicklung der regionalen Beherbergungskapazitäten – der Blick nach vorne

Alle regionalen Beherbergungsunternehmen wurden nach Kategorie quantitativ in Zahlen erfaßt: Anzahl Unternehmen, Zimmer-, bzw. Stellplatzkapazitäten, Arbeitsplätze, Rechtsform, Organisationsstruktur etc. Die Region Müllerthal verfügte Ende 2017 über:

- 38 Hotels mit rund 700 Hotelzimmer
- 27 Campingplätze mit rund 4200 Stellplätze
- 27 FeWo Anbieter mit 106 FeWo-Zimmer
- 3 Jugendherbergen mit 257 Betten

Die Beherbergungsbetriebe der Region Müllerthal sind in der Regel Familienunternehmen: 92% der Hotels und FeWo, sowie 70% der Campingplätze. Die meisten gewerblichen Anbieter arbeiten saisonal (63% Hotels, 80% Campingplätze), wogegen die Jugendherbergen (100%) und FeWo (85%) eher ganzjährig geöffnet sind. Die Beherbergungsbetriebe der Region Müllerthal beschäftigten 2017 insgesamt etwa 566 Arbeitnehmer in Vollzeit.

Neben der rein quantitativen Erhebung wurden auch qualitative Daten und Aussagen bei den Unternehmen gesammelt. Anhand verschiedener Kriterien wie Nachfolge- und Investitionsbereitschaft, Infrastrukturzustand, Kapazitäten, Marktauftritt etc. wurden die jeweiligen Unternehmen auf ihre Nachfolge- und Überlebenswahrscheinlichkeit hin kategorisiert. Daraus ergeben sich folgende Schlußfolgerungen bezüglich der zukünftigen **Entwicklung der regionalen Beherbergungskapazitäten** (d.h. Anzahl Zimmer und Stellplätze, ≠ Anzahl Betriebe) :

- Binnen der nächsten 2 Jahre werden kategorieübergreifend 10% der Beherbergungskapazitäten schließen, bzw. sind diese Kapazitäten bereits vom Markt verschwunden.
- Aufgrund fehlender Nachfolge oder kritischem Zustand der jeweiligen Unternehmen, sind je nach Kategorie weitere 20-40% der regionalen Beherbergungskapazitäten binnen der nächsten 3-10 Jahre schließungsgefährdet, manche davon akut.
- 63% der Hotelzimmer, 70% der Campingstellplätze & 50% der FeWo-Zimmer sind bis auf 10 Jahre vorläufig gesichert und markttüchtig.

Es ist daher sehr wahrscheinlich, bzw. unvermeidbar, daß weitere Kapazitäten im FeWo-Angebot, bei den Hotels und bei den Campingplätzen in der Region verschwinden werden.

Bei Hotels und Campingplätzen korreliert zudem die **Größe des Unternehmens** mit der Wahrscheinlichkeit auf Unternehmensnachfolge und –fortführung, da die größeren Kapazitäten meist auch größere Vermögensbestände darstellen, professionelle

Unternehmenstrukturen voraussetzen und größere Umsatzvolumen generieren. Bei Campingplätzen mit geringer Betriebsgröße sind ein hoher Anteil Dauercamper eher ein Signal 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 jedoch ständig und bleibt daher langfristig eher stabil. Trotz der rezenten Schließung eines Hauses bleiben die Jugendherbergen in der Region Müllerthal mit ihren Kapazitäten langfristig betrachtet eher stabil, und haben sich aufgrund ihres Geschäftsmodells, welches in seiner Struktur eher der Kettenhotellerie gleicht, erfolgreich auf neuen Standorten erneuern können.

Aus diesen Erkenntnissen heraus wurde anhand von projizierten, *best-case* und *worst case Szenarien* eine **realistic-case** Variante für die Entwicklung der nächsten 15 Jahre erstellt, wobei Verluste von 46% der Anzahl Betriebe, 22% der Übernachtungskapazitäten, 26% der Arbeitsplätze in der Region Müllerthal bis zum Jahr 2033 projiziert wurden, ausgehend von sonst gleichbleibenden Bedingungen (*ceteris paribus*), z.B. daß keine neuen Kapazitäten inzwischen hinzukommen. Proportional gehen weniger Zimmer- und Stellplatzkapazitäten verloren als effektive Anzahl Betriebe bei Hotels bzw. Campingplätzen, da tendenziell eher kleinere Betriebe mit geringeren Kapazitäten schließen werden.

In allen Kategorien gibt es erhebliche **latente Ausbaupotenziale** (neue und revitalisierungsfähige Kapazitäten), die einerseits von der Umsetzungsfähigkeit der Beherbergungsanbieter, andererseits auch von der Genehmigungsfähigkeit mancher Projekte abhängen. Die Verringerung der regionalen Beherbergungskapazitäten ist auch der Tatsache geschuldet, daß seit Mitte der 1980er Jahre keine neuen Hotels und Campingplätze mehr in der Region Müllerthal entstanden sind (wohl jedoch bei den FeWo und Jugendherbergen, die laut Statistik allerdings langfristig stabil sind). Die Ursachen hierfür sind eine rückgängige Investitionsbereitschaft in der Beherbergungsbranche im ländlichen Raum, steigende Baulandpreise, sowie eine zunehmend restriktivere Genehmigungsfähigkeit von Freizeitprojekten im Außenbereich/Grünzone.

Zusätzlich wurde nach der *dwif* Berechnungsmethode¹ auch die **touristische Wertschöpfung** in der Region Müllerthal im Jahr 2017 rechnerisch ermittelt, sowie dessen projizierten Verluste bis zum Jahr 2033 nach der Hypothese eines *realistic-case* Szenarios. In 2017 wurden mit Tages- und Übernachtungsgästen einen Gesamtbruttoumsatz von knapp € 99 Millionen, sowie eine Wertschöpfung (direkt, indirekt und induziert) von rund € 47

¹ *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

Millionen in der Region Müllerthal erwirtschaftet. Unter der Annahme des *realistic-case* Szenarios droht sich die jährliche Wertschöpfung bis 2033 auf € 36,6 Millionen zu reduzieren, was einer Reduktion von 22,5% entspricht.

5) Nachfolgeregelung bei regionalen Beherbergungsbetrieben

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**, der eine deutlich höhere Kaufbereitschaft und Rendite für schließende Beherbergungsimmobilien bietet als der regional kaum existente Hotelimmobilienmarkt, bzw. der die langfristige Investitionsbereitschaft vor allem bei Hoteliers einzutrüben scheint.
- eines boomenden und **konkurrierenden Arbeitsmarktes**, wo das Gastgewerbe im Wettbewerb um Fachkräfte und Nachfolger oft nachteilig aufgestellt ist.
- eines strukturellen Wettbewerbsnachteiles durch **rapide steigende Preis- und Lohnentwicklung**, sowie die daraus resultierenden **hohen Lebenshaltungs- und Betriebskosten**, die u.a. die Auslastung, Rentabilität und Investitionskapazitäten in der Beherbergungsbranche belasten

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

In allen Kategorien steht mittelfristig ein **Generationswechsel** an, über 70% der regionalen Beherbergungsanbieter regeln ihre Nachfolge in den nächsten 5 Jahren, wobei die Nachfolgeregelung nur zu einem gewissen Teil bei den Unternehmen gelöst ist. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen des konkurrierenden Wohnungs- und Arbeitsmarktes, sowie der Rentabilitäts- und Wettbewerbschwäche vieler Unternehmen, sind besonders die Unternehmen mit bislang unregelter Nachfolge anfällig für Schließungen.

Eine klassische (familien-)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 Verkauf und externe Nachfolge kaum eine Rolle, entweder die Nachfolge wird intern geregelt, oder das Angebot verschwindet vom Markt. 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. Etwas weniger als die Hälfte der Campingplätze investiert auch seit 10 Jahren nicht mehr, allerdings investieren 56% der Campingplätze 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 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. Bei Neugründungen oder großen Investitionsprojekten in der Beherbergungsbranche ist der Zugang zu Finanzierung 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 ausgedrückt: Das Haus muß relativ gut in Schuß und auf dem Markt plaziert sein, und es muß sich auch zukünftig für den Nachfolger lohnen. Bei den Hotels, Campingplätzen und Jugendherbergen ist dies tendenziell auch eine Frage der **Unternehmensgröße und 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 Unternehmensnachfolge angeht, sind in den **immobilienbezogenen Aspekten** und persönlichen Themen zu finden. Bei den Hotels und Jugendherbergen stellt die oft **alte**,

verwinkelte und schwierig anpaßungsfähige Bausubstanz der Immobilie einerseits eine Begrenzung und Belastung darstellt (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. Nicht zufällig herrscht auch ein eklatanter **Fachkräftemangel vor allem bei Service- und Küchenpersonal**, was die Arbeitsbelastung zusätzlich verschärft.

Die **Folgen und Risiken unregelter Nachfolge** sind je nach Kategorie unterschiedlich. Bei den Hotels und Campingplätze droht nach ungelöster Nachfolge die Schließung und Leerstand, der sich über Jahre hinwegziehen kann. Hierbei wird langfristig der **Schandfleckeffekt** besonders bei den Hotels negativ auffällig, da die Campingplätze öfter 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 **Quartiere für Sozialschwache und Flüchtlinge** konvertiert. Ebenso wenig 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 hinweg einnisten kann. Wesentlich vorteilhafter für das Ortschaftsbild ist eine **zügige Revitalisierung oder Umnutzung**, oder alternativ der Abriß und die Errichtung neuer Wohn- und Geschäftsräume, womit allerdings die Beherbergungskapazitäten und die oft traditionelle 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 dauerhaft als Mietwohnflächen genutzt werden.

Trotz genannter, wenig erfreulicher Entwicklungen und Aussichten gibt es aber auch **20% erfolgreiche Unternehmensnachfolgen** in der Region in den letzten 3 Jahren, die gewisse förderliche „Zutaten“ miteinander vereinen. Auch sind bei einigen Nachfolgeregelungen, Revitalisierungen und Verkäufen einige **neue, spannende Innovationen, Geschäftsmodelle und Entwicklungen** zu beobachten, die als Inspiration und Ansätze für Nachfolgelösung bei anderen Gastbetrieben dienen können. Besonders **Quereinsteigern** aus anderen Branchen, die Betriebe im Sinne einer touristischen Bewirtschaftung übernehmen oder revitalisieren, kann verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet werden.

6) Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen

Angesichts der strategischen Ausrichtung als Natur-, Geopark- und Wanderregion ergibt sich ein Mischung aus relevanten Zielgruppen und Quellmärkten, an deren Bedürfnisse sich das regionale Beherbergungsangebot sich zukünftig orientieren sollte. Durch die Nähe zu Stadt Luxemburg bestehen auch Chancen im MICE- und Geschäftstourismus, sowie im *Longstay*-Segment, vor allem im Hotelbereich. Wichtig sind zeitgemäße, (preislich und qualitativ) differenzierte und vor allem erlebnisreiche Unterkunftsangebote, um im übersättigten Tourismusmarkt Bestand zu haben.

Aufgrund der kombinierten Defizite einer kategorieübergreifenden Auslastungs- und Rentabilitätsschwäche, sowie eines Nachfolger- und Fachkräftemangels (aufgrund unbequemer Arbeitszeiten & -bedingungen) werden eine Reihe **(1) neuer Geschäftsmodelle und Organisationsformen** vorgeschlagen, die sowohl wirtschaftlich tragbar und zukunftsfähig sind, als auch das Gastgebertum wieder attraktiver als bisher für nachfolgende Generationen machen kann.

- 1) Trennung von Eigentum und Betrieb:** Entgegen der traditionellen Einheit von Eigentum und Betrieb (Beherbergung und Gastronomie) in einer Familien-unternehmensstruktur kann künftig durch Trennung des Immobilieneigentums von einer wirtschaftenden Betreiberstruktur die finanziellen Lasten und Risiken auf mehrere Schultern verteilt werden, auch um kapitalschwachen Neugründern und Quereinsteigern überhaupt den Brancheneinstieg zu ermöglichen.
- 2) Trennung von Beherbergung und Gastronomie:** Neben der finanziellen Last und Risiken kann mit der Trennung von Beherbergung und Gastronomie auch die doppelte Arbeitsbelastung entschärft werden. Stattdessen bietet sich die Möglichkeit der Konzentration auf das jeweilige Kerngeschäft und das Aufrichten von

Kettenbetrieben, d.h. die Ausweitung der jeweiligen Kompetenzen auf weitere Standorte und Kapazitäten, um dadurch Synergieeffekte zu erzielen.

3) **Service downgrading – Vereinfachung der (Gastronomie-) Leistungen:**

Touristische Zielgruppen wie Familien, Wanderer und Fahrradfahrer schätzen eher einfache, regional authentische und durchgängige verfügbare Mahlzeiten (*ohne Coupure*), statt teure Schlemmermenüs. Die Vereinfachung der Gastronomie entschärft zudem die Abhängigkeit von qualifizierten Fachkräften, die heute eine sehr knappe und teure Ressource darstellen. *Lean Luxury* oder *Budget-* Geschäftsmodelle setzen sich sowohl in der internationalen Hotellerie als auch in der Campingwirtschaft zunehmend durch, wie Hotelmarken wie Motel One, 25hours, Ibis-Styles, Prizeotel oder die Campingmarke Huttopia beweisen.

4) **Gastronomie Cross-selling:** Statt die Gastronomie zu reduzieren kann auch die höhere Auslastung des Restaurantbetriebes durch Bedienung anderer Kundensegmente eine Lösung darstellen (z.B. Mahlzeiten für Schulen, Senioren, Lieferdienst, Produktion für den Einzelhandel, etc), um mit ganzjährigem Betrieb die Rentabilität zu steigern und eine höhere Mitarbeiterbindung zu erreichen.

5) **Betriebsgrößenoptimierung:** 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. Zudem steigt mit der Größe die Nachfolgewahrscheinlichkeit des Unternehmens. Strategien für Betriebsvergrößerungen sind:

- **Ausbau von bestehenden Betrieben:** der Ausbau von Betrieben wird oft durch mangelnde Umsetzungs- und Genehmigungsfähigkeit behindert.
- **Mitbewerberakquisition/Zusammenlegung:** Schließende Unternehmen werden durch einen Nachbarbetrieb oder lokalen Mitbewerber übernommen, der seine Kapazitäten unter einer Betriebsführung schlagartig und effizient vergrößert. Neben Synergieeffekten bietet diese Strategie auch die Möglichkeit einer Diversifizierung und Ansprache neuer Kundensegmente.
- **Kettenbetriebe und zentrale Betreiberstrukturen:** Die großen internationalen Kettenbetriebe wie Accor, Hilton, Marriott etc, sowie auch nationale Akteure wie Goeres Group, Koener, Jugendherbergen oder Manso Group erreichen durch ihre Kettenstruktur eine kritischen Maße an Kapazitäten und Synergieeffekten, höhere Umsätze und Margen, sowie eine glaubwürdige Expertenkompetenz, die

ihnen hilft neue Finanzquellen und Standorte für sich zu erschließen. Das Grätzl Hotel in Wien, oder die Kuckucksnester (FeWo) im Hochschwarzwald haben das Kettenbetriebmodell auf kleinschaligerem Niveau innoviert, und betreiben professionell, zentral und auf Kooperationsbasis ein dezentrales Angebot von hochwertig eingerichteten Zimmern, ein Modell, welches in der Region Müllerthal zukünftig eine Rolle spielen könnte.

- **Neubau und Umzug:** Alte, verbaute und kapazitätsschwache Baustruktur und Standorte aufgeben zugunsten von neuen Standorten mit größeren Kapazitäten, wie bspw. die Jugendherbergen oder Hotel l'Ecluse in Stadtbredimus.

- 6) Mixed-use Geschäftsmodelle, bzw. Leuchtturmprojekte:** Ähnlich wie Einkaufszentren vereinen mixed-use Geschäftsmodelle verschiedene Funktionen, Dienstleistungen und Attraktionen zusammen an einem Standort um ihre Attraktivität und somit ihre Besucherfrequenz zu steigern, sowie auch um Effizienzgewinne zu erzielen. Regionale Beispiele gibt es zahlreiche: Tourismuszentrum Heringermillen, B&B Berdorfereck, Epicerie am Duerf, Becher Gare, Jugendherberge Beaufort. 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.
- 7) Thematische Spezialisierung:** Auch die Spezialisierung auf eine Zielgruppe und/oder auf gewisse Themen rundum Aktivitäten, Unterkunft oder Einrichtung kann als Strategie zur Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen genutzt werden, um sich im übersättigten Tourismusmarkt hervorzuheben, falls genügend Marktvolumen besteht.
- 8) Anregungen zu neuen Hotelgeschäftsmodellen:** Die Begrenzung auf eine saisonale, gastronomiebetonte Freizeithotellerie hinterläßt große Auslastungslücken bei den Hotels. Das Unternehmen Regiôtels bietet Unterstützung bei online Marketing, Pricing und Revenue Management an. Neben direkten Partnerschaften mit regionalen Unternehmen gibt es auch Chancen im Longstay, im Budget Design, im MICE oder auch im Boutique Hotelsegment.
- 9) Anregungen zu neuen Campinggeschäftsmodellen:** Die Wachstumstreiber der Campingbranche, Mietobjekte und Wohnmobilstellplätze, sind in der Region als Angebote unterentwickelt und sehr ungleich verteilt. Besonders naturbetonte Wanderhütten mit eigenem Sanitär sind bei vielen campingaffinen Zielgruppen gefragt. Wohnmobilisten sind zudem konsumfreudige Gäste im Handel und Gastronomie.

Vorschlag Mullerthal Trail Cabins: Entwurf einer eigenen Wanderhütte als regionales Übernachtungsangebot auf verschiedenen Campingplätzen, bei FeWo oder auch Hotels entlang des Mullerthal Trails, zur Steigerung der Beherbergungskapazitäten, zur Markenprofilierung, zur Schaffung von Erlebnisqualität und Kooperationsgeist, sowie zur Entwicklung eines Trekking-Angebotes.

10) Anregungen für neue FeWo-Geschäftsmodelle: 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. Neben bestehenden (und latenten) FeWo-Angeboten, den eventuellen Mullerthal Cabins (siehe oben) könnten auch leerstehende Altbauten wie entweihte Kapellen, Scheunen, Hütten und oder Spezialimmobilien (bspw. Wasserturm) in der Region über eine derartige Betreiberstruktur revitalisiert und betrieben werden.

Des Weiteren ist die **(2) Einrichtung eines staatlichen Tourismusinfrastrukturfonds** sinnvoll, einerseits um eine Reihe von größeren, schließungsgefährdeten und erhaltenswerten Tourismusimmobilien an strategisch wichtigen Standorten für eine weiterführende touristische Nutzung zu sichern, andererseits um unvorteilhafte Entwicklung des Ortschaftsbildes und der Gesellschaftsstruktur zu vermeiden, wie die Erfahrung vielerorts beweist. Ziel ist die Revitalisierung der touristischen Infrastruktur, um sie über verschiedene Modelle dem privaten Betreibermarkt wieder rückzuführen.

Die erschwerte Genehmigungsfähigkeit von Freizeit- und Beherbergungsinfrastrukturen durch restriktive Natur- und Umweltschutzgesetzgebungen behindert die Entwicklung neuer Kapazitäten, in den letzten 30 Jahren wurden keinen neuen Hotels und Campingplätzen mehr in der Region genehmigt, gebaut und eröffnet.² Jede Beherbergungskategorie in der Region ist diesbezüglich auch bei Ausbauprojekten mit Einschränkungen konfrontiert. Wenn weder neue Unterkunftskapazitäten geschaffen, noch bestehende Unternehmen ausgebaut werden können, ist eine weitere Reduktion der regionalen Beherbergungskapazitäten unvermeidbar. Erfolgreiche Angebote in den Konkurrenzmärkten zeugen von der Genehmigungsfähigkeit und Popularität von naturnahen Angebote in anderen europäischen

² Es gab wohl einige Neueröffnung bei den Jugendherbergen, sowie einige Revitalisierungen bestehender und vormaliger Hotels, wie bspw Hotel Trail-Inn, Hotel Bon Repos und B&B Berdorfereck.

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 **(3) Genehmigungsfähigkeit bestimmter, nachhaltiger Freizeit- und Tourismusnutzungen im Außenbereich/Grünzone gesetzlich zu ermöglichen**, oder bei derartigen Projekten die entsprechende Umwidmung des Flächennutzungsplanes (PAG) mit vereinfachten Verfahren zu erleichtern.

Um die Sicherung und Revitalisierung strategisch wichtiger Beherbergungsinfrastrukturen in der Region, oder neue Projekte wie die Mullerthal Trail Cabins, das Aufrichten einer zentralen Betreiberstruktur oder die Investoren-/Betreiberakquise aktiv, professionell und kontinuierlich zu initiieren, voranzutreiben und umzusetzen, bedarf es eines „Kümmerers“ /einer „Kümmererin“ für ein aktives **(4) Hospitality Development Management**, d.h. die aktive und strategische Entwicklung, Förderung und Begleitung aller Arten von Unternehmensübergaben, sowie Ausbau-, Revitalisierungs- und Neuansiedlungsprojekten im Bereich der touristischen Beherbergung. Diese Stelle kann regional, projektbasiert und befristet ausgerichtet, oder auch langfristig mit einer nationalen Zuständigkeit bei verschiedenen Organisationen angesiedelt werden.

Wie andere Berufssparten plagt der Nachfolger- und Fachkräftemangel auch das Gastgewerbe, vor allem bei der Personalsuche für Küche und Bedienung. Das Gastgewerbe muß daher dringend an seiner Attraktivität, an seinem Image, sowie an seinen Nachfolge- und Rekrutierungsstrategien arbeiten, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig für die **(5) Akquise von fähigen und motivierten Fach- und Führungskräften, sowie kompetenter Nachfolger** zu sein. Dazu gehören:

- Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Die Förderung von Ausbildung, mit entsprechender Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeiten
- Wertschätzende Mitarbeiterführung
- Neue, moderne Konzepte und Organisationsmodelle
- Arbeiten am Branchenimage
- Aufsuchen neuer Arbeitsmärkte und strategische Kooperationen
- Partnerschaften mit Arbeitsagentur ADEM, Beschäftigungsinitiativen und Integration von Flüchtlingen

Bei der Professionalisierung und Modernisierung ihrer Unternehmen besteht bei zahlreichen Akteuren in der regionale Beherbergungsbranche einen **(6) Beratungs- und Ausbildungsbedarf**, und zwar bei den Themen Neukonzeption, Einrichtung, (digitales) Marketing und Vertrieb, Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Service-Qualität/Qualitätsmanagement, Nachfolgeregelung, Normkonformität, etc. An Ausbildungs- und Beratungsangeboten im In- und Ausland mangelt es nicht, jedoch ist eine gewisse Resistenz für Beratung und Ausbildung in der Branche zu verspüren. Statt formeller Frontalunterricht und in-house Beratung könnten (auf informelle Art und Weise) thematische oder projektbezogene Arbeitskreise, Workshops, Seminare, Konferenzen, sowie Ausflüge zu Messen, Fachsymposien oder andere Unternehmen genutzt werden, um für gewisse Themen zu sensibilisieren, Informationen und Erfahrungen auszutauschen, neue Kontakte und Netzwerke zu fördern, wobei Rahmenveranstaltungen wie die „Echternacher Tourismus Tage“, oder die „Journée du tourisme“ genutzt werden können.

Die **(7) Förderung von Austausch, Kooperation und Netzwerken** ist der ausdrückliche Wunsch des Wirtschaftsministerium (1.Säule der Tourismusstrategie 2022), sowie der regionalen Akteuren auf privatwirtschaftlicher und öffentlicher Seite. Neben kooperativen Ansätzen bei der Fachkräftegewinnung, bei Betreiberstrukturen in der Gastronomie und Beherbergung, können auch durch neue branchenübergreifende Kooperationen mixed-use oder Leuchtturmprojekte, sowie neue Anbieternetzwerke mit authentischen und wertschöpfungsintensiven Produktketten entstehen, die einen hohen Erlebnis-, Alleinstellungs- und Kundenmehrwert bieten. Solche Partnerschaften können sehr wohl auch überregional und grenzüberschreitend sein.

Größere **(8) regionale Projekte** benötigen für ihr Gelingen die Kooperation verschiedener regionaler (sowie ggfs 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. Eine Mehrheit der Anbieter wünscht sich u.a. ein **regionales, profilierendes Leuchtturmprojekt** (bspw. Spaßbad, Hängebrücke, Baumwipfelpfad oder Natur-/Geopark Besucherzentrum), der Ausbau des **Fahrradtourismus** (und des Fahrradwegenetzes), eine aktive regionale **Wirtschaftsentwicklung**, oder auch eine Wiederkehr der **Badewasserqualität in der Sauer**

(9) Finanz- & fiskalpolitische Impulse und Bürokratieabbau: Mit der Aushebelung des Fünfjahresplanes für private gewerbliche Anbieter seit März 2018 herrscht zunächst Unsicherheit und Orientierungslosigkeit in der Branche, was für die Wirtschaftsentwicklung

nicht zuträglich ist und Investitionen eindämmt. Der Fünfjahresplan bietet detaillierte Klarheit und Verlässlichkeit über die förderfähigen Investitionen sowie deren Subventionssätze, wogegen die *loi cadre PME* für alle Arten von KMU/PME gilt, und deshalb sehr viel allgemeiner ausgerichtet ist., was vielen offene Fragen für die gewerblichen Beherbergungsanbieter aufwirft. Die Wiederherstellung von Planungssicherheit, im Sinne von klaren, transparenten und fairen Förderverhältnissen, ist eine dringende Aufgabe, um weiterhin private und öffentliche Investitionen in den Tourismus zu sichern.

Um Investitionen, Neugründungen und Unternehmensübernahmen im ländlichen Tourismus zu fördern, können auch die Steuerbefreiung von Unternehmensnachfolgen dienlich sein. Zudem erhöhen zahlreiche neue, nationale und europäische Regulierungen und Auflagen zusätzlichen den Bürokratieaufwand, Konformitäts-, Investitions- und Kostendruck bei (vor allem kleinen) Unternehmen und erschweren somit die Unternehmensnachfolge und Neugründung durch Quereinsteiger. Weil bei Übernahmen oft der Bestandschutz verfällt, müssen die neuen Betreiber die Infrastrukturen und Abläufe relativ kurzfristig an heute geltende Regulierungen anpassen. Neben Immobilienkauf und Renovierung belastet der Konformitätsdruck zusätzlich die Rentabilitätsaussichten einer möglichen Weiterführung. 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.

7) **Schlußfolgerungen**

Die Studie bietet einen Überblick über den aktuellen Zustand der Beherbergungsbranche in der Region Müllerthal hinsichtlich der Kapazitätsentwicklung und Nachfolgedynamik in den verschiedenen Kategorien, 20 Jahre rückblickend und 15 Jahre vorausblickend, wobei sich gewisse Zusammenhänge und Tendenzen herauschälen. Dabei wurden die strukturellen Ursachen des Betriebesterbens aufgedeckt, die sich je nach Beherbergungskategorie unterschiedlich darstellen.

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. Nicht wenige Häuser sind gekennzeichnet durch Investitions-, Konformitäts- und Modernisierungsrückstand, Rentabilitätsschwäche, sowie Nachfolger- und

Fachkräftemangel. Außer bei den FeWo, spielen auch Betriebsgrößen in der Wirtschaftlichkeit und daher in der Nachfolgewahrscheinlichkeit und Unternehmensfortführung eine entscheidende Rolle.³

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. 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 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 an sich gegenüber den konkurrierenden Kräften momentan zu schwach sind.

Ohne Gegensteuern und umfangreiche Maßnahmen werden die Kräfte der freien Marktwirtschaft diesen Prozeß beschleunigen. Oft sind die Folgen und Nachnutzungen unregelter Nachfolgen in der Beherbergung von unvorteilhaften Entwicklungen hinsichtlich Ortschaftsbild und Gesellschaftsstruktur begleitet, wie an vielen Stellen zu beobachten ist. Hinzu kommt, daß manchen, für den regionalen Tourismus strategisch wichtigen Standorte und Immobilien der Verfall, der Abriß oder die Umnutzung droht, und die traditionsreichen Immobilien sowie deren touristische Nutzung dort für immer verloren gehen können. Die Region Müllerthal hat eine touristische 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,

³ 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.

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 erfolgsentscheidend sein:

- die Sicherung bestehender Beherbergungskapazitäten durch Modernisierung, Ausbau und Zusammenlegung,
- die Betriebsgrößenoptimierung, z.B. durch Ausbau oder Bündelung von Kapazitäten,
- die Bündelung und Professionalisierung von Betreiberkompetenzen,
- die Konzentration von Funktionen und Attraktionen, neue starke Konzepte,
- öffentliche Investitionen in die Beherbergungsinfrastruktur, Sicherung von Standorten, aktives Hospitality Development Management,
- Genehmigungsfähigkeit von Ausbau- und Neuprojekten,
- Regionale, branchen- und behördenübergreifende Kooperationen, neue Organisationsformen.
- Begeisterung von nachwachsenden Generationen und Quereinsteiger für den Berufsstand

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. Dazu bedarf es umfassende Bemühungen, Kooperationen und Investitionen, oder anders gesagt, die Erneuerung wird sich nicht von selbst herbeiführen. Dabei bietet sich die Gelegenheit um gemeinschaftlich eine neue und zeitgemässe Vision des regionalen Beherbergungsangebotes zu entwerfen und umzusetzen, um den veränderten Rahmenbedingungen, Marktanforderungen und Kundenansprüche von heute zu begegnen. Im Sinne der Kreislaufwirtschaft und dem Erhalt der regionalen Baukultur kann dabei 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 Standort im Sinne eines Nation Branding zu bewerben.



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.



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

