

# Studie zum betriebswirtschaftlichen Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbes nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Bewertung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen

## 2017

---

### Grundlagenuntersuchung

finanziert durch Zuwendungen

des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr,  
der Industrie- und Handelskammer Dresden,  
der Industrie- und Handelskammer Chemnitz,  
der Industrie- und Handelskammer zu Leipzig,  
des DEHOGA Sachsen e.V.

© BBE Handelsberatung GmbH

Der Auftraggeber kann die vorliegende Unterlage für Druck und Verbreitung innerhalb seiner Organisation verwenden; jegliche – vor allem gewerbliche – Nutzung darüber hinaus ist nicht gestattet.

Diese Entwurfsvorlagen und Ausarbeitungen usw. fallen unter § 2, Abs. 2 sowie § 31, Abs. 2 des Gesetzes zum Schutze der Urheberrechte. Sie sind dem Auftraggeber nur zum eigenen Gebrauch für die vorliegende Aufgabe anvertraut. Weitergabe, Vervielfältigungen und Ähnliches, auch auszugsweise, sind nur mit ausdrücklicher schriftlicher Zustimmung des Verfassers gestattet. Sämtliche Rechte, vor allem Nutzungs- und Urheberrechte, verbleiben bei der BBE Handelsberatung GmbH.

**Wissen schafft Zukunft.**

München · Hamburg · Köln · Leipzig · Münster · München · Erfurt

Impressum

Verfasser und verantwortlich für den Inhalt

**BBE Handelsberatung GmbH**

Niederlassung Leipzig  
Uferstraße 21  
04105 Leipzig

Tel.: 03 41 – 98 38 672  
Fax: 03 41 – 98 38 680

**Projektteam:**

Dr. Silvia Horn  
Dr. Ulrich Kollatz

Veröffentlichung und Verwertung

Der Auftragnehmer überträgt dem Auftraggeber ausschließlich und uneingeschränkt sämtliche Nutzungsrechte an den Arbeitsergebnissen. Dieses Recht umfasst alle bekannten Nutzungsarten, insbesondere die in § 15 Abs. 1 und 2 UrhG aufgezählten. Der Auftraggeber behält sich alle Rechte der Verarbeitung und Vervielfältigung der Arbeitsergebnisse vor. Der Auftraggeber ist berechtigt, sein Nutzungsrecht auf Dritte zu übertragen und ihnen einfache Nutzungsrechte (§ 31 Abs. 2 UrhG) einzuräumen. Der Auftragnehmer erklärt und steht dafür ein, dass alle Nutzungsrechte und sonstigen Rechte, die dem Auftraggeber übertragen werden, frei von Rechten Dritter sind.

Leipzig im Juli 2018

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>6</b>
1.1	Zielstellung und Projektpartner .....	6
1.2	Auftragserteilung und methodische Vorgehensweise .....	7
<b>2</b>	<b>Stellung und Struktur des Gastgewerbes im Freistaat Sachsen</b> .....	<b>9</b>
2.1	Indikatoren der wirtschaftlichen Leistungskraft.....	9
2.1.1	Wertschöpfung und Beschäftigung .....	9
2.1.2	Unternehmensstrukturen und Wirtschaftskraft des Gastgewerbes .....	12
2.1.3	Struktur prägende Betriebsarten.....	17
2.2	Rahmenbedingungen des sächsischen Hotel- und Gastgewerbes.....	23
2.2.1	Entwicklung touristischer Kennzahlen .....	23
2.2.2	Regionale Bevölkerungsentwicklung und Einkommenssituation im Freistaat Sachsen.....	29
<b>3</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Situation des Hotel- und Gaststättengewerbes</b> .....	<b>32</b>
3.1	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen .....	32
3.1.1	Aufbau und Struktur des Betriebsvergleiches.....	32
3.1.2	Kennzahlen zur Steuerung und Bewertung des wirtschaftlichen Leistungsprozesses .....	35
3.2	Betriebsvergleich nach Betriebsarten, Betriebsgrößen und Eigentumsformen .....	38
3.2.1	Betriebsart Hotels.....	38
3.2.2	Betriebsart Hotels garnis / Pensionen .....	41
3.2.3	Betriebsart Gasthöfe .....	44
3.2.4	Betriebsart Restaurants .....	47
3.2.5	Betriebsart Gaststätten .....	50
3.2.6	Betriebsart Cafés / Eiscafés.....	53
3.2.7	Kennzahlenvergleich 2008 - 2012 - 2016 .....	56
3.2.8	Sachsen im Vergleich ausgewählter Bundesländer .....	70
3.2.9	Sachsen im Bundesvergleich.....	83
3.3	Charakteristik und Kennzahlen von Imbissbetrieben.....	86
3.4	Ausblick und Planung .....	88
3.4.1	Ausgewählte wirtschaftliche Kennzahlen 2017.....	88
3.4.2	Prognose 2018 aus Sicht der Unternehmen.....	90
3.4.3	Dynamik der Kosten und Ergebnis .....	91
3.5	Unternehmenssteuerung .....	93
3.6	Unternehmensnachfolge.....	103
<b>4</b>	<b>Strategische Unternehmensführung</b> .....	<b>106</b>
4.1	Investitionen .....	106
4.1.1	Schätzung des Investitionsvolumens und Förderung der gastgewerblichen Infrastruktur .....	106

## Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

4.1.2	Investitionsverhalten der Unternehmen im Zeitraum 2013 bis 2017 .....	108
4.1.3	Investitionsplanung und Einschätzung des zukünftigen Entwicklungsbedarfs .....	112
4.2	Finanzierung .....	114
4.2.1	Entwicklung der Vermögens- und Finanzstruktur 2014 bis 2016 .....	114
4.2.2	Kapitaldienstfähigkeit der Unternehmen .....	118
<b>5</b>	<b>Mitarbeiterbindung und –suche im Gastgewerbe .....</b>	<b>121</b>
5.1	Probleme bei der Mitarbeitergewinnung .....	121
5.2	Lohnanpassung .....	125
5.3	Qualität und Qualifizierung .....	127
<b>6</b>	<b>Aufwand für gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflichten .....</b>	<b>130</b>
<b>7</b>	<b>Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des sächsischen Gastgewerbes .....</b>	<b>132</b>

### Anlagen

**Arbeitshilfe Rentabilitätsvergleich Hotellerie & Gastronomie** – Kennzahlenvergleich der untersuchten Betriebsarten als Microsoft Excel-Dateien zur Analyse des eigenen Betriebes

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Entwicklung der Anzahl der Betriebe im sächsischen Gastgewerbe .....	15
Tab. 2:	Entwicklung der Umsätze der Betriebe im sächsischen Gastgewerbe .....	16
Tab. 3:	Entwicklung der durchschnitt- lichen Bettenauslastung der Hotellerie in Sachsen .....	24
Tab. 4:	Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in der Hotellerie nach Reisegebieten .....	26
Tab. 5:	Entwicklung der Bettenauslastung der Hotellerie sächsischer Reisegebiete .....	27
Tab. 6:	Aktuelle Einwohnerzahlen der Stadt- und Landkreise im Freistaat Sachsen und Bevölkerungsprognose für 2025 .....	29
Tab. 7:	Kennzahlen Imbissstuben.....	87
Tab. 8:	Förderung der Investition im sächsischen Gastgewerbe durch SAB und BBS im Zeitraum 2013 bis 2017 .....	107
Tab. 9:	Hotelklassifizierung und G-Klassifizierung im Freistaat Sachsen.....	128

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Beteiligungsquote der Unternehmen nach Reisegebieten .....	8
Abb. 2:	Strukturen und Wirtschaftskraft des Gastgewerbes im Freistaat Sachsen .....	13
Abb. 3:	Leistungen des Gastgewerbes pro Kopf der Bevölkerung .....	14
Abb. 4:	Durchschnittlicher Umsatz der Unternehmen nach Betriebsarten im Gastgewerbe des Freistaates Sachsen .....	17
Abb. 5:	Entwicklung der Betriebsarten nach Umsatzgrößenklassen im Gastgewerbe von Sachsen .....	19
Abb. 6:	Eigentumsverhältnisse im Gastgewerbe des Freistaates Sachsen .....	21
Abb. 7:	Struktur der Rechtsformen im Gastgewerbe des Freistaates Sachsen .....	22
Abb. 8:	Rechtsformen im Betriebsvergleich des Freistaates Sachsen .....	22
Abb. 9:	Indizierte Entwicklung der Nachfrage sowie der Kapazitäten der Hotellerie in Sachsen im Zeitraum 2013 bis 2017 .....	23
Abb. 10:	Entwicklung der Gästeübernachtungen in der Hotellerie in den sächsischen Reisegebieten im Zeitraum 2013 bis 2017 .....	24
Abb. 11:	Anteile der sächsischen Reisegebiete an den Übernachtungen in der Hotellerie im Zeitraum 2013 bis 2017 .....	25
Abb. 12:	Entwicklung der Anzahl Betriebe, Bettenkapazitäten und deren durchschnittliche Auslastung im Vergleich der Jahre 2013 und 2017 nach Reisegebieten .....	27
Abb. 13:	Regionales Kaufkraftniveau der Gemeinden im Freistaat Sachsen 2018 (Kaufkraftindex je Einwohner) .....	31
Abb. 14:	Entwicklung der Erlöse in Hotellerie und Gastronomie in 2017 .....	88
Abb. 15:	Entwicklung ausgewählter Kostenpositionen in 2017 .....	88
Abb. 16:	Entwicklung der Betriebsergebnisse in 2017 .....	89
Abb. 17:	Prognose der Erlöse in Hotellerie und Gastronomie für 2018 .....	90
Abb. 18:	Prognose der Kostenentwicklung .....	91
Abb. 19:	Ergebnisprognose für 2018 .....	92
Abb. 20:	Bewertung von Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmer in der Gastronomie .....	94
Abb. 21:	Bewertung von Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmer in der Hotellerie .....	95
Abb. 22:	Aktueller Einsatz von Planungsinstrumenten 2017 .....	96
Abb. 23:	Akquisitions- und Kundenbindungsstrategie .....	99
Abb. 24:	Umgang mit Online-Bewertungen .....	100
Abb. 25:	Werbung und Verkaufsförderung .....	102
Abb. 26:	Planung der Unternehmensnachfolge .....	104
Abb. 27:	Investitionsvolumen und Investitionsstruktur des sächsischen Gastgewerbes von 2013 bis 2017 .....	106
Abb. 28:	Investitionsverhalten im sächsischen Gastgewerbe im Zeitraum 2013 bis 2017 .....	108
Abb. 29:	Jährliches Investitionsverhalten der Hotellerie in den Jahren 2013 bis 2017 .....	110
Abb. 30:	Jährliches Investitionsverhalten Gastronomie in den Jahren 2013 bis 2017 .....	110

## Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

Abb. 31:	Mittelfristige Investitionsplanung im sächsischen Gastgewerbe in den kommenden 5 Jahren .....	112
Abb. 32:	Unternehmensanteile mit positivem und negativem Eigenkapital im Betriebsvergleich .....	115
Abb. 33:	Musterbilanzen – Hotellerie mit positivem Eigenkapital .....	116
Abb. 34:	Musterbilanzen – Gastronomie .....	117
Abb. 35:	Entwicklung der Insolvenzverfahren im Gastgewerbe von Sachsen .....	119
Abb. 36:	Jährliche Tilgungsleistungen der sächsischen Gastronomie & Hotellerie .....	120
Abb. 37:	Probleme bei der Gewinnung geeigneter Mitarbeiter .....	122
Abb. 38:	Ursachen von Mitarbeitermangel und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung .....	123
Abb. 39:	Anteile der Unternehmen mit Lohnanpassungsmaßnahmen .....	126
Abb. 40:	Bekanntheit der Initiative ServiceQualität Deutschland .....	127
Abb. 41:	Teilnahme an Seminaren und Weiterbildungsveranstaltungen .....	129
Abb. 42:	Auswirkungen des Mitarbeitermangels und „behördlicher Auflagen“ .....	130

# 1 Einleitung

## 1.1 Zielstellung und Projektpartner

Die vorliegende Studie ist die mittlerweile 7. Grundlagenuntersuchung zur wirtschaftlichen Situation und Standortbestimmung des Hotel- und Gaststättengewerbes im Freistaat Sachsen. Neben den Vergleichsergebnissen wesentlicher wirtschaftlicher Kennzahlen beinhaltet der Betriebsvergleich maßgebliche Aspekte des strategischen Managements gastgewerblicher Betriebe. Aus den Ergebnissen lassen sich interessante Rückschlüsse auf die Entwicklungspotenziale der Branche ziehen und Handlungserfordernisse ableiten. Darüber hinaus werden spezifische Analysen und Bewertungen zu aktuellen Themen (z.B. Mitarbeiterbindung und Mitarbeitersuche, Personalkostenentwicklung, Auswirkungen des Mitarbeitermangels, Aufwand für Dokumentationspflicht, Trends) vorgenommen.

Vorrangiges Ziel der Studie ist es, den gastgewerblichen Unternehmen entscheidende Ansatzpunkte für den innerbetrieblichen Analyse- und Optimierungsprozess an die Hand zu geben. Auch soll der Blick für zukunftsfähige Entwicklungstrends und Potenziale der Weiterentwicklung ihrer Unternehmen geschärft werden. Die Gliederung nach Betriebsarten und Umsatzgrößenklassen sowie Eigentumsformen erlaubt eine differenzierte Betrachtung des erreichten Entwicklungsstandes. Von der Leistungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens hängen nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit und dessen zukünftige Existenz ab, es ist auch Teil der lokalen gastgewerblichen Struktur und nimmt damit aktiven Einfluss auf die Attraktivität sächsischer Regionen sowie die weiterhin erfolgreiche Entwicklung des Tourismus. Die Herausforderung besteht darin, auch für die Zukunft gut aufgestellt zu sein. Die dargelegten Schlussfolgerungen und Handlungsoptionen zielen auf eine wettbewerbsfähige Ausrichtung und Weiterentwicklung des sächsischen Gastgewerbes ab. Die Studie leistet damit auch einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Tourismusstrategie Sachsen 2020.<sup>1</sup>

Die Verfasser bedanken sich bei den teilnehmenden Betrieben, die Daten ihres Unternehmens vertrauensvoll für die Untersuchung ausgereicht und somit mit ihrer freiwilligen Hilfe entscheidend zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Bedanken möchten wir uns auch bei den Mitarbeitern des Referats 34 im Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, den Branchenverantwortlichen der drei sächsischen Industrie- und Handelskammern sowie dem DEHOGA Sachsen e.V. für ihr Engagement und die tatkräftige Unterstützung. Darüber hinaus gilt unser Dank der Gastronomie- und Hotelberatung Vieweg und Co, Chemnitz sowie der Steuerberatungsgesellschaft Eichhorn Ody Morgner, Chemnitz. Beide Unternehmen haben mit ihrem Expertenwissen maßgebliche Unterstützung gewährt.

---

<sup>1</sup> Tourismusstrategie Sachsen 2020, Strategische Handlungsfelder, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Referat 34 Tourismus, Regionalinitiativen, Standortmarketing, Oktober 2012



## 1.2 Auftragserteilung und methodische Vorgehensweise

Das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr hat mit Schreiben vom 12. Dezember 2017 die BBE Handelsberatung GmbH, Niederlassung Leipzig, mit der Erstellung der „Studie zum betriebswirtschaftlichen Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbes nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2017“ beauftragt. Die IHK Chemnitz, die IHK Dresden, die IHK zu Leipzig und der DEHOGA Sachsen e.V. sind gemeinsam mit dem SMWAV finanzielle Träger des Projekts.

Die Erarbeitung der Studie erfolgte im Zeitraum vom Dezember 2017 bis Juni 2018.

Die vorliegenden Ergebnisse beruhen auf empirisch erhobenem Datenmaterial. Für die Auswertung standen die Daten und Informationen von insgesamt 304 gastgewerblichen Unternehmen zur Verfügung, darunter befinden sich auch Unternehmen, die sich bereits an vorangegangenen Studien beteiligt haben. Anhand eines strukturierten Fragebogens wurden mittels Befragung von Eigentümern, Pächtern und Führungskräften die Erhebungen vor Ort in den Unternehmen durchgeführt. Die kaufmännischen Daten basieren auf dem Geschäftsjahr 2016, wobei für die Entwicklung der Vermögenssituation und Investitionstätigkeit auch offizielle Jahresabschlüsse der Jahre 2014 und 2015 zugrunde gelegt wurden. Mit der erreichten Beteiligungsquote von 3,5% der Grundgesamtheit (siehe Kap. 2.1.2) und 5,3% der in die Untersuchung einbezogenen Betriebsarten ist die Validität der Daten und Ergebnisse gegeben.

Darüber hinaus werden in die Analysen auch volks- und branchenwirtschaftliche Statistiken des Freistaates Sachsen und der Bundesrepublik Deutschland einbezogen. Verstärkt wird die Repräsentativität der Vergleichsergebnisse durch Erkenntnisse aus Expertengesprächen sowie Unterlagen öffentlicher Institutionen (Förderbanken, Industrie- und Handelskammern des Freistaates Sachsen, Branchenvertreter). Ergänzend zu der komplexen Vorgehensweise verstärken Erfahrungen aus Beratungsprojekten der BBE Handelsberatung GmbH die Aussagekraft der Analyseergebnisse.

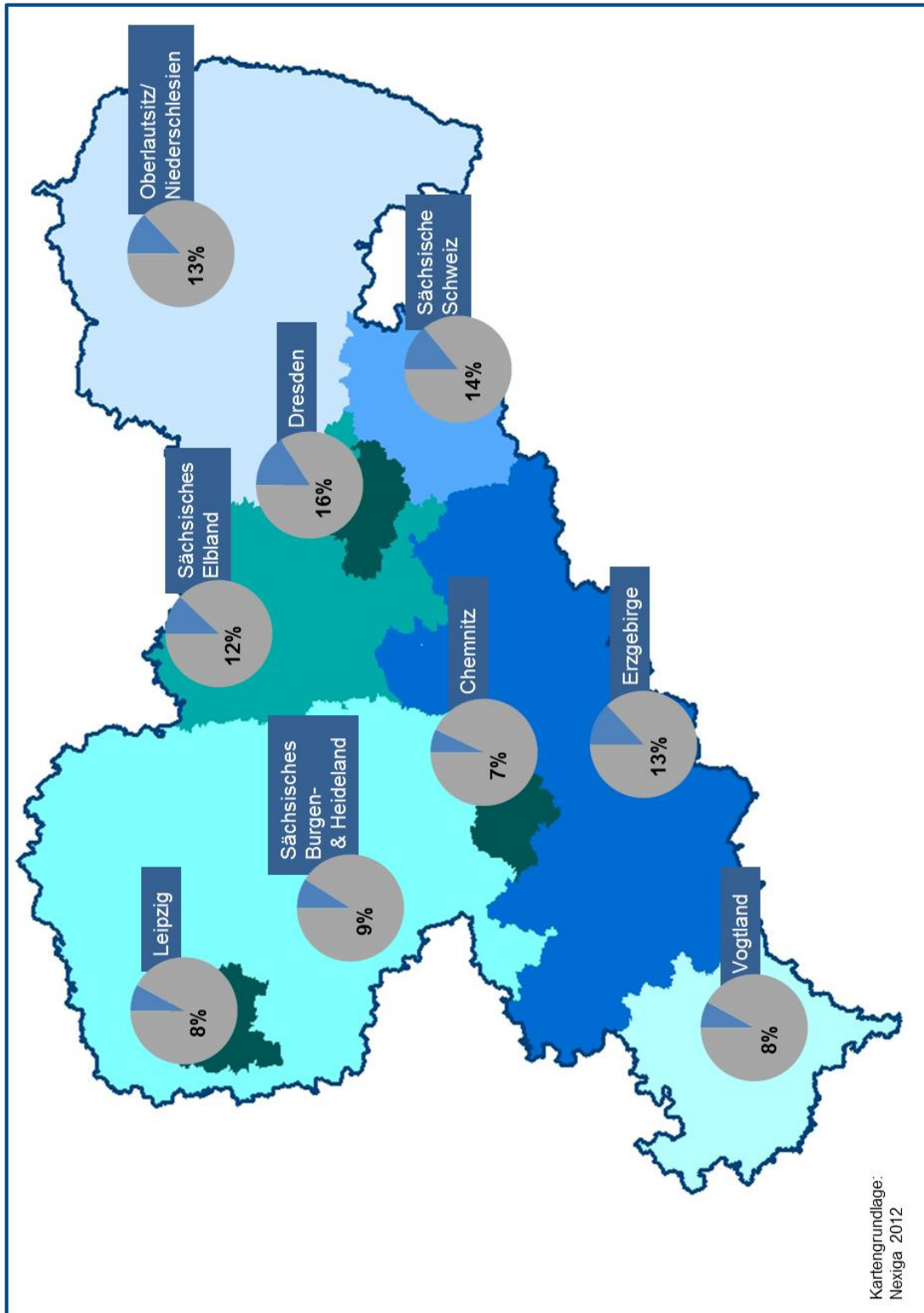
Die Studie gliedert sich in einem ersten Abschnitt mit allgemeinen Informationen zur Entwicklung und Situation der Branche in Sachsen. Dieser wird untersetzt durch die Analyse von maßgeblichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren, die insbesondere die touristische Entwicklung in sächsischen Reisegebieten und die regionale Nachfrage nachzeichnen.

Das Kernstück der Studie stellt Abschnitt 3 dar. Dieser beinhaltet die Analyse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen dominanter Betriebsarten nach Umsatzgrößenklassen und Eigentumsformen gegliedert. Angeschlossen sind ein Zeitreihenvergleich sowie deutschlandweite Branchenvergleiche. Die folgenden Kapitel beschäftigen sich mit Fragen des strategischen Managements sowie der Unternehmensführung, der Finanzsituation und des Investitionsverhaltens der Unternehmen.

Die Themen Arbeitskräftesicherung, Lohnentwicklung und Arbeitszeitregelungen, sowie der Aufwand für Dokumentationspflichten und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit werden in Sonderkapiteln analysiert und bewertet.

Aus den Untersuchungsergebnissen werden Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung des sächsischen Gastgewerbes im Abschlusskapitel abgeleitet.

Abb. 1: Beteiligungsquote der Unternehmen nach Reisegebieten



Kartengrundlage:  
Nexiga 2012

## 2 Stellung und Struktur des Gastgewerbes im Freistaat Sachsen

### 2.1 Indikatoren der wirtschaftlichen Leistungskraft

#### 2.1.1 Wertschöpfung und Beschäftigung

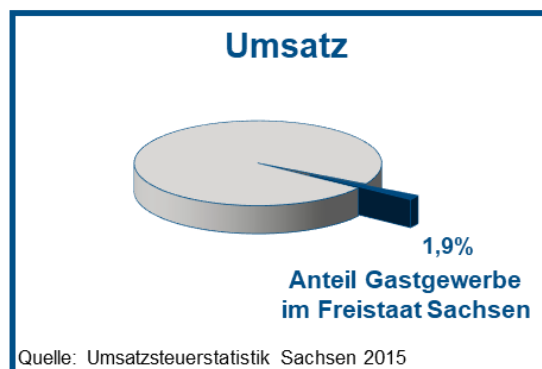
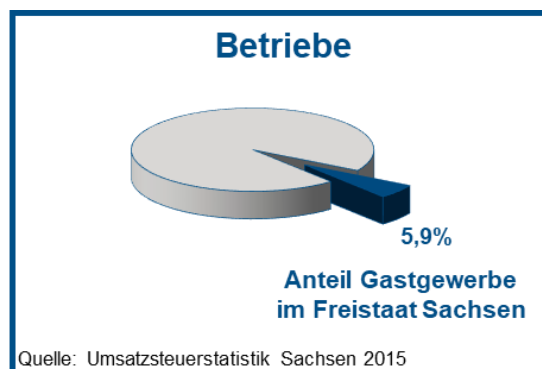
Das Gastgewerbe im Freistaat Sachsen verfügt aktuell über rd. 8.700 Unternehmen, die ca. 2,4 Mrd. € Umsatz<sup>2</sup> generieren. Damit erweist sich die Branche seit Jahren als stabiler Wirtschaftsfaktor. Trotz leicht rückläufiger Unternehmenszahlen in der jüngeren Vergangenheit (vgl. Abschnitt 2.1.2) verzeichnet das Gastgewerbe deutliche Umsatzzuwächse und kann seine Stellung innerhalb der sächsischen Wirtschaft behaupten und sogar leicht ausbauen.

Fast 6% der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen entfallen auf das Gastgewerbe im Freistaat Sachsen, wobei ein hoher Anteil kleiner und mittelständischer Unternehmen die wirtschaftliche Basis der Branche bildet. Dies wird in den Größenklassen der Unternehmen nach Umsatz oder Anzahl der Beschäftigten deutlich. Etwa 77% aller Betriebe im sächsischen Gastgewerbe erzielen einen Umsatz bis max.

250 T€.<sup>3</sup> Ein signifikanter Anteil der Unternehmen arbeitet mit bis zu max. 9 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

An den umsatzsteuerpflichtigen Lieferungen und Leistungen im Freistaat Sachsen erzielt das Gastgewerbe einen Anteil von 1,9%. Im Zeitraum von 2011 bis 2015 erhöhte sich der Relativanteil des Gastgewerbes um zwei Zehntel-Prozentpunkte.

Zur Bruttowertschöpfung des Freistaates Sachsen trägt das Gastgewerbe mit ca. 1,7 Mrd. € bei, dies entspricht einem Anteil von 1,6%.<sup>4</sup> Das Gastgewerbe festigt somit seine Bedeutung innerhalb der sächsischen Wirtschaft.



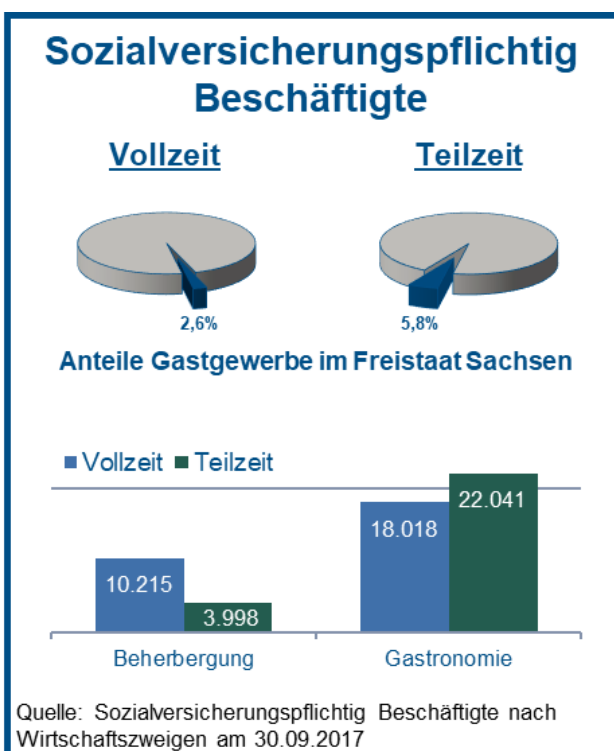
<sup>2</sup> Quelle: Umsatzsteuerstatistik 2015, Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen

<sup>3</sup> vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Umsatzsteuerstatistik 2015

<sup>4</sup> Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen  
 Daten zum Gastgewerbe aus dem Jahr 2015 als aktuellster Stand für diesen Wirtschaftsabschnitt.

## Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

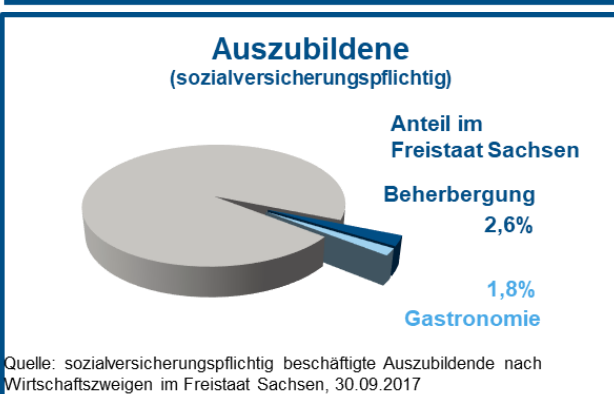
Die Anzahl der Beschäftigungs- und Ausbildungsverhältnisse untersetzt die volkswirtschaftliche Bedeutung des Gastgewerbes im Freistaat Sachsen. Die Branche verfügt über insgesamt 54.272 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte<sup>5</sup>. Dies entspricht einem Anteil von 2,6% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse im Freistaat Sachsen. Im Zeitraum von 2013 bis 2017 ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten um fast 19% gestiegen.



Die Beschäftigungsverhältnisse des sächsischen Gastgewerbes gliedern sich in rd. 28.200 Vollzeitbeschäftigte und ca. 26.000 Teilzeitbeschäftigte. Die Branche verfügt naturgemäß über einen hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten, einerseits bedingt durch saisonale Schwankungen, andererseits ist bei der Mehrzahl der gastgewerblichen Betriebe ein ungleich verteiltes Nachfrageverhalten zu beobachten (z.B. starke Nachfrage an Wochenenden, Feiertagen oder Abendstunden).

Die Mehrzahl der Beschäftigten ist in der Gastronomie tätig. Dieser Bereich verfügt über ca. 18.000 Vollzeit- und rd. 22.000 Teilzeitbeschäftigte. Die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten ist im Zeitraum von 2013 bis 2017 um rd. 4.000 Beschäftigungsverhältnisse gestiegen. In Vollzeit ist ein Zuwachs von 500 Beschäftigten zu verzeichnen.

Die Beherbergung bietet insgesamt 14.213 Beschäftigungsverhältnisse, dies sind ca. 26% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im sächsischen Gastgewerbe. Im Unterschied zur Gastronomie dominiert im Beherbergungs-



bereich die Vollzeitbeschäftigung, nur etwa 28% aller Beschäftigten arbeiten in Teilzeit.

Das sächsische Gastgewerbe bietet somit einer beachtlichen Zahl an Erwerbstätigen eine Einkommensquelle und meldet weiteren Bedarf an Mitarbeitern an (vgl. hierzu Abschnitt 5).

<sup>5</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen, Freistaat Sachsen, Stichtag: 30. September 2017

Ebenso verhält es sich bei den Ausbildungsverhältnissen. Mit 2.660 Ausbildungsplätzen (sozialversicherungspflichtig) entfällt auf das Gastgewerbe ein Anteil von 4,4% an der Gesamtheit der Ausbildungsplätze im Freistaat Sachsen. Dies ist ein überdurchschnittlicher Wert im Vergleich des Gastgewerbes an der Gesamtheit der Beschäftigungsverhältnisse in Sachsen. Dabei hat sich die Anzahl der Auszubildenden und auch deren Anteil an der Gesamtheit der Ausbildungsplätze in Sachsen nur geringfügig gegenüber 2013 verändert. Die Ursachen liegen maßgeblich in einer geringeren Nachfrage nach Ausbildungsplätzen. (vgl. hierzu Abschnitt 5).

## 2.1.2 Unternehmensstrukturen und Wirtschaftskraft des Gastgewerbes

Das Gastgewerbe im Freistaat Sachsen verfügt über 8.743 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen (Stand 2015). Gemessen an der Gesamtzahl der bundesdeutschen Unternehmen (221.309 gastgewerbliche Unternehmen im Jahr 2015) liegt der Anteil der sächsischen Unternehmen bei rd. 4,0%. Die Betriebe im Freistaat Sachsen erwirtschaften ca. 2,9% der gastgewerblichen Umsätze in Deutschland<sup>6</sup>.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zur Struktur des Gastgewerbes im Freistaat Sachsen im Vergleich mit der Unternehmensstruktur im Bundesgebiet. Dabei ist festzustellen, dass es keine signifikanten Unterschiede gibt. Der Anteil der sächsischen Hotellerie liegt leicht über dem Bundesdurchschnitt und der Anteil der Gastronomie ist leicht unterdurchschnittlich im bundesdeutschen Vergleich.

Die Darstellung differenziert zwischen den Struktur prägenden Betriebsarten (vgl. nachfolgenden Abschnitt) von Gastronomie und Hotellerie sowie sonstigen Betriebsarten.<sup>7</sup> In der Hotellerie liegen die Unterschiede vor allem in höheren Anteilen in Sachsen von Hotels garnis / Pensionen und Gasthöfen begründet. Der geringere Anteil von Gaststätten, etwa 4,3 %-Punkte und Imbissstuben ca. 3,2%-Punkte, bewirkt, dass die sächsische Gastronomie im bundesdeutschen Vergleich unterdurchschnittlich abschneidet.

Bei den Umsätzen zeichnet sich ein anderes Bild ab. So liegen die Umsätze der Gastronomie und der sonstigen Betriebsarten im Freistaat Sachsen ca. 3 % - Punkte über dem Bundesdurchschnitt, der Umsatzanteil der Hotellerie jedoch 6 %-Punkte unter dem Bundesdurchschnitt. Letzterer Wert spiegelt die höheren Anteile von Hotels garnis / Pensionen und Gasthöfen aber auch die Anteile von Hotels mit mehrheitlich kleinstrukturierten Betriebsgrößen in Sachsen wider.

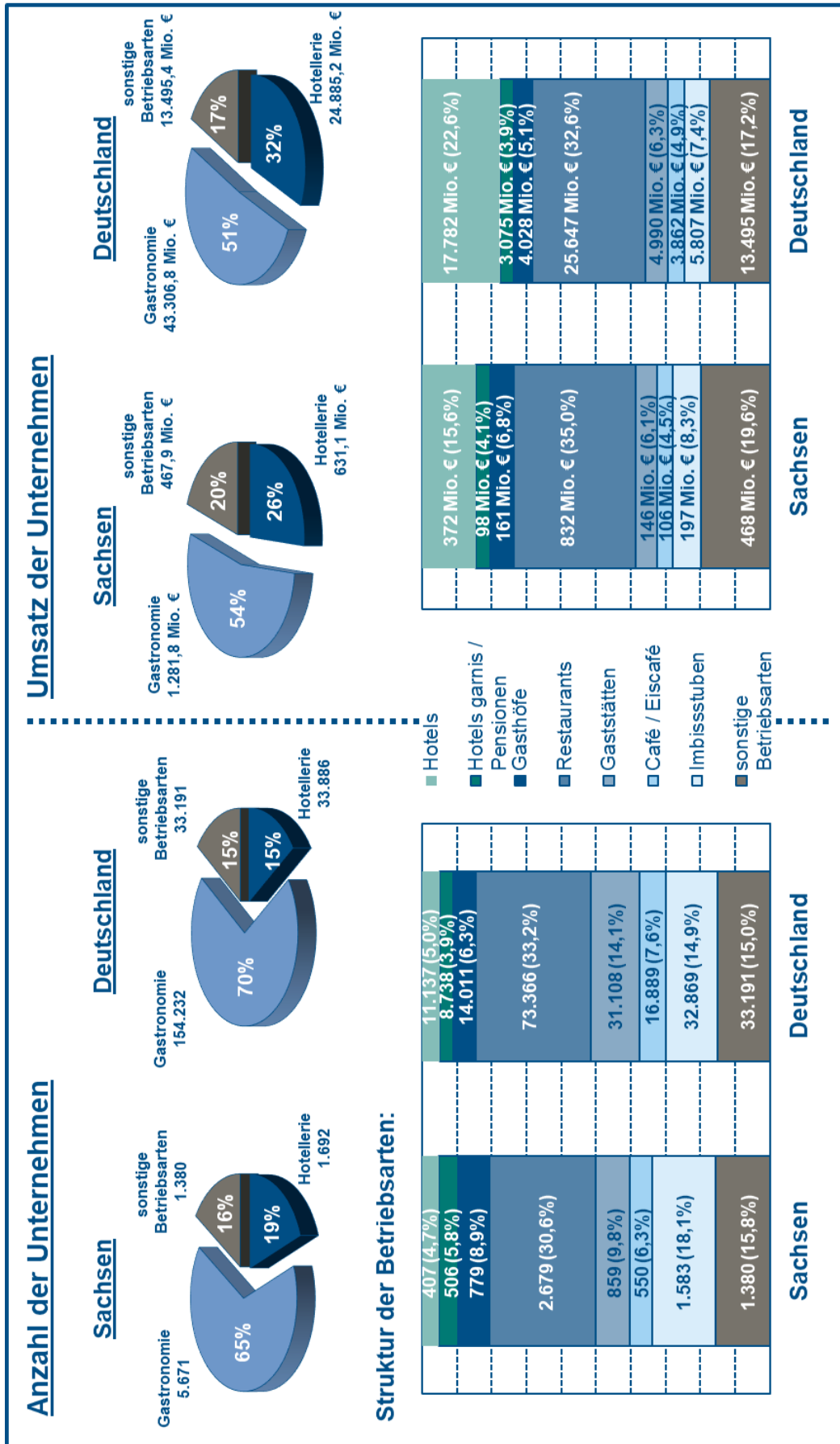
So liegt der Durchschnittsumsatz je Unternehmen (vgl. auch nachfolgenden Abschnitt 2.1.3) bei den sächsischen Hotels bei nur ca. 57% des bundesdeutschen Vergleichswerts, bei Hotels garnis / Pensionen sind es rd. 55%. Damit hat sich der Abstand in den Durchschnittsumsätzen der Hotellerie zur vorangegangenen Studie (vgl. Betriebsvergleich Sachsen 2013) weiter vergrößert.

---

<sup>6</sup> Umsatzsteuerstatistik 2015, Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Statistisches Bundesamt

<sup>7</sup> Zu den sonstigen Betriebsarten zählen Jugendherbergen, Campingplätze, Ferienheime, Ferienzentren, Ferienwohnungen, Imbissstuben, Diskotheken, Bars, Vergnügungslokale u.a.

Abb. 2: Strukturen und Wirtschaftskraft des Gastgewerbes im Freistaat Sachsen



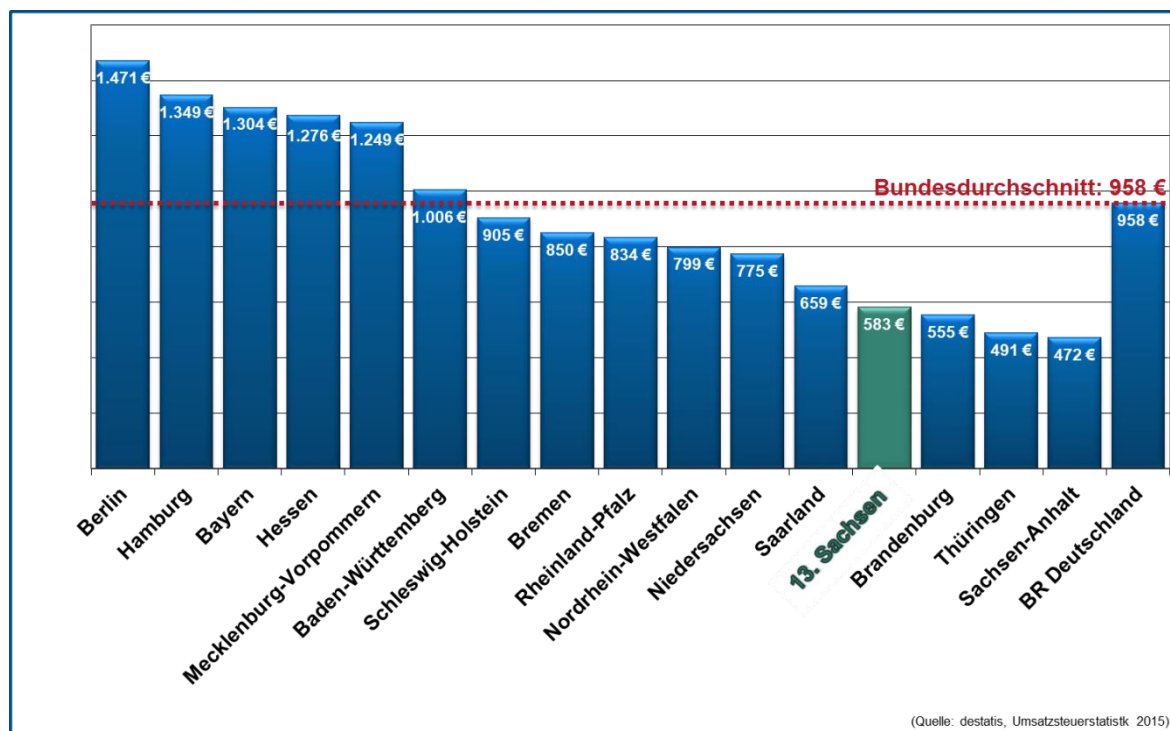
Quelle: Umsatzsteuerstatistik 2015, Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Statistisches Bundesamt

## Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

Die Gastronomie weist unterschiedliche Abweichungen zu den bundesweiten Durchschnittsumsätzen auf (Gaststätten +6%, Restaurants -13%, Cafés / Eiscafés -18%).

Die wirtschaftliche Leistungskraft des sächsischen Gastgewerbes ist in den letzten Jahren weiter gestiegen. Da dies ebenso für das Gastgewerbe bundesweit gilt, hat sich die Stellung des sächsischen Gastgewerbes im bundesweiten Vergleich nicht geändert.

**Abb. 3: Leistungen des Gastgewerbes pro Kopf der Bevölkerung**



Dies zeigt sich bei den Durchschnittsumsätzen je Betrieb ebenso wie bei den Leistungen des Gastgewerbes pro Kopf der Bevölkerung insgesamt.

Die vorstehende Graphik spiegelt die Leistungen (Umsätze) des Gastgewerbes pro Kopf der Bevölkerung im bundesweiten Ländervergleich wider. Mit 555 € ordnet sich das Gastgewerbe im Freistaat Sachsen weiterhin auf Platz 13 des Länderrankings ein.

Im mehrjährigen Rückblick erhöhten sich seit dem Jahr 2007 diese Leistungen des sächsischen Gastgewerbes von 410 € auf 555 €, somit um 35%. Im selben Zeitraum stieg auch der Bundesdurchschnitt von 706 € auf 958 €, bzw. um 36%.

In der Betrachtung des Zeitraums von 2012 bis 2015 ist festzustellen, dass die Branche in Sachsen einem fortgesetzten Strukturwandel unterliegt. Im Untersuchungszeitraum verringerte sich die Anzahl aller gastgewerblichen Unternehmen im Freistaat Sachsen um 2,8%, während der Umsatz einen Zuwachs von 11,2% verzeichnete. Im Unterschied zu den traditionell dominanten Betriebsarten ist bei Imbissstuben und sonstigen Betriebsarten (u.a. Caterer, Verpflegungsdienstleister, Bars) ein Anstieg der Unternehmenszahlen zu be-



obachten. Die Entwicklung in Sachsen liegt im Bundestrend. Im deutschen Gastgewerbe sind die Unternehmenszahlen im Zeitraum von 2012 bis 2015 um 1,3% gesunken und der Umsatz um 6,3% gestiegen.<sup>8</sup> In Sachsen ist zwar ein stärkerer Rückgang gastgewerblicher Betriebe zu verzeichnen, die Umsatzsteigerung liegt jedoch deutlich über dem Bundesdurchschnitt.

**Tab. 1: Entwicklung der Anzahl der Betriebe im sächsischen Gastgewerbe<sup>9</sup>**

	Anzahl der Betriebe				Veränderung 2015 zu 2012
	2012	2013	2014	2015	
Hotels	440	434	420	407	-7,5%
Hotels garnis / Pensionen	521	513	509	506	-2,9%
Gasthöfe	853	837	805	779	-8,7%
Restaurants	2.835	2.759	2.693	2.679	-5,5%
Gaststätten	1.015	948	904	859	-15,4%
Cafés / Eissalons	561	553	560	550	-2,0%
Imbissstuben	1.521	1.536	1.556	1.583	+4,1%
sonstige Betriebsarten	1.253	1.303	1.337	1.380	+10,1%
<b>Betriebe gesamt</b>	<b>8.999</b>	<b>8.883</b>	<b>8.784</b>	<b>8.743</b>	<b>-2,8%</b>

In einer differenzierten Betrachtung ist festzustellen, dass sowohl die Hotellerie als auch die Gastronomie von rückläufigen Unternehmenszahlen betroffen sind. Die Anzahl der Hotels ist um 7,5%, der Hotels garnis / Pensionen um 2,9% gesunken. Dabei ist die Entwicklung standortspezifisch sehr unterschiedlich ausgeprägt (vgl. dazu Abschnitt 2.2.1). Besonders die den ländlichen Raum prägenden Betriebsarten Gasthöfe und Gaststätten verzeichnen mit -8,7% bei Gasthöfen und sogar -15,4% bei Gaststätten deutliche Verluste. Wenn auch auf unterschiedlichem Niveau, sind Restaurants und Cafés / Eiscafés ebenfalls von rückläufigen Unternehmenszahlen betroffen. In der Gastronomie gingen die Unternehmenszahlen in allen Betriebsarten in einer Größenordnung zwischen -5% bis -8% zurück. Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass die Unternehmenszahlen bei Imbissen (+4,1%) und bei sonstigen Betriebsarten (+10,1%) weiterhin zulegen konnten.

Im 10-Jahresvergleich, von 2005 bis 2015, sind insbesondere bei Gaststätten (ca. -39%), Gasthöfen (ca. -26%) und Restaurants (ca. -18%) signifikante Unternehmensrückgänge zu beobachten.

Die vorgezeichnete Entwicklung spiegelt einerseits ein geändertes Nachfrageverhalten (Imbisse gewinnen vor allem in der Mittagsversorgung eine immer größere Bedeutung) und andererseits die Abhängigkeit von standortspezifischen Rahmenbedingungen wider. So verzeichnet die Hotellerie in touristisch relevanten Regionen mehrheitlich eine positive Nachfrageentwicklung (vgl. Abschnitt 2.2.1), an welcher auch die lokale Gastronomie partizipieren kann. Vor allem in kleinstädtisch strukturierten und ländlichen Regionen finden gastgewerbliche Betriebe schwierigere Rahmenbedingungen vor (Bevölkerungsrückgang,

<sup>8</sup> Umsatzsteuerstatistik 2015, Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Statistisches Bundesamt, 2015 ist der aktuelle Stand der Daten zum Bearbeitungszeitpunkt der Studie

<sup>9</sup> Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Umsatzsteuerstatistik der Jahre 2012 bis 2015

geringeres Kaufkraftniveau, Verfügbarkeit von Arbeitskräften), die nur durch kreative Angebotskonzepte und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen kompensiert werden können. Aus diesem Spannungsfeld resultiert die Divergenz von rückläufigen Unternehmenszahlen und gestiegenem Gesamtumsatz der Branche

**Tab. 2: Entwicklung der Umsätze der Betriebe im sächsischen Gastgewerbe<sup>10</sup>**

	Umsatz gastgewerblicher Betriebe in Mio. €				Veränderung 2015 zu 2012
	2012	2013	2014	2015	
Hotels	381	368	366	372	-2,4%
Hotels garnis / Pensionen	93	96	95	98	+5,6%
Gasthöfe	154	156	159	161	+4,4%
Restaurants	766	756	790	833	+8,7%
Gaststätten	136	134	144	146	+7,4%
Cafés / Eissalons	94	94	101	106	+12,3%
Imbissstuben	165	175	179	197	+19,7%
sonstige Betriebsarten	352	396	426	468	+32,9%
<b>Betriebe gesamt</b>	<b>2.142</b>	<b>2.174</b>	<b>2.260</b>	<b>2.381</b>	<b>+11,2%</b>

Außer Hotels, die einen leichten Umsatzrückgang aufweisen, können alle Betriebsarten des sächsischen Gastgewerbes eine positive Umsatzentwicklung verzeichnen. Das Niveau des Umsatzanstiegs ist von unterschiedlicher Ausprägung. Beachtlich sind die Umsatzzuwächse bei Cafés / Eiscafé, Imbissstuben und sonstigen Betriebsarten.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Umsatzsteuerstatistik der Jahre 2012 bis 2015

<sup>11</sup> Gemäß Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (Quelle: Statistisches Bundesamt 2008) zählen zu den sonstigen Betriebsarten in der Beherbergung: Privatquartiere, Wohnheime, Schulschlafplätze, Betrieb von Schlafwagen. In der Gastronomie umfasst die Unterklasse folgende Betriebsarten: Caterer, Kantinen, Bars, Diskotheken, Tanzlokale, Vergnügungslokale, Trinkhallen und Betrieb von mobilen Verkaufseinrichtungen.

## 2.1.3 Struktur prägende Betriebsarten

Der vorliegende Betriebsvergleich konzentriert sich auf die Struktur prägenden Betriebsarten innerhalb des sächsischen Gastgewerbes und besitzt Repräsentativität für folgende Betriebsarten:

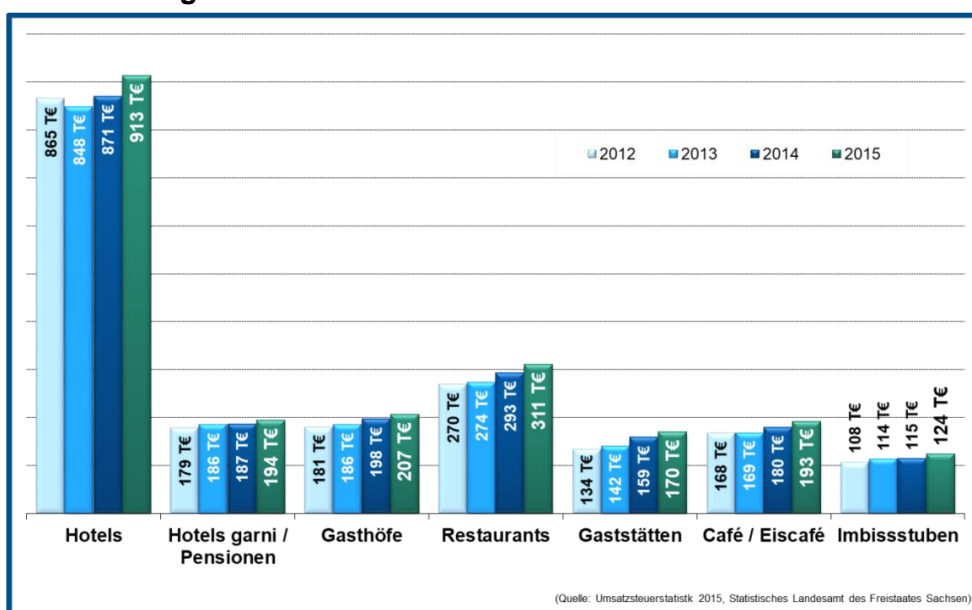
- Hotels,
- Hotels garnis / Pensionen,
- Gasthöfe,
- Restaurants,
- Gaststätten,
- Cafés / Eiscafé.

Die Betriebsart Imbissstuben wurde erstmals in die Untersuchung einbezogen, wobei festzuhalten ist, dass die vorliegenden empirisch erhobenen Daten für einen repräsentativen Vergleich keine Grundlage bilden. Im Abschnitt 3.3 wird eine wirtschaftliche Betrachtung der Betriebsart vorgenommen.

Die angeführten Betriebsarten repräsentieren zusammen rd. 69% der gastgewerblichen Unternehmen (Grundgesamtheit) und generieren rd. 74% des Gesamtumsatzes des sächsischen Gastgewerbes. Für diese dominanten Betriebsarten werden repräsentative Kennzahlen für den Freistaat Sachsen dargestellt.

Innerhalb der dominanten Betriebsarten umfassen die Restaurants sowohl die größte Unternehmensanzahl (2.679 Betriebe bzw. 45% der Unternehmen aus den dominanten Betriebsarten) und stellen auch den größten Umsatzanteil (832 Mio. € bzw. 47% des Gesamtumsatzes). Die höchsten Durchschnittsumsätze je Unternehmen erzielen jedoch die Hotels, mit 913 T€ durchschnittlicher Umsatzgröße, heben sich Hotels von den anderen Betriebsarten deutlich ab.

**Abb. 4: Durchschnittlicher Umsatz der Unternehmen nach Betriebsarten im Gastgewerbe des Freistaates Sachsen**



Über alle Betriebsarten verlief die Entwicklung der Durchschnittsumsätze im Zeitraum von 2012 bis 2015 positiv. Die Zuwachsraten der Betriebsarten weisen allerdings ein unterschiedliches Niveau auf. Hotels verzeichnen einen Anstieg des Durchschnittsumsatzes um 5,5%. Der durchschnittliche Umsatzzuwachs ist gegenüber dem Untersuchungszeitraum von 2009 bis 2011 (Ø Umsatzanstieg betrug 23,4%) bei Hotels damit deutlich abgeflacht. Dies gilt ebenso für Hotels garnis / Pensionen, deren Durchschnittsumsätze bei weniger Betrieben um 8,4% gestiegen sind.

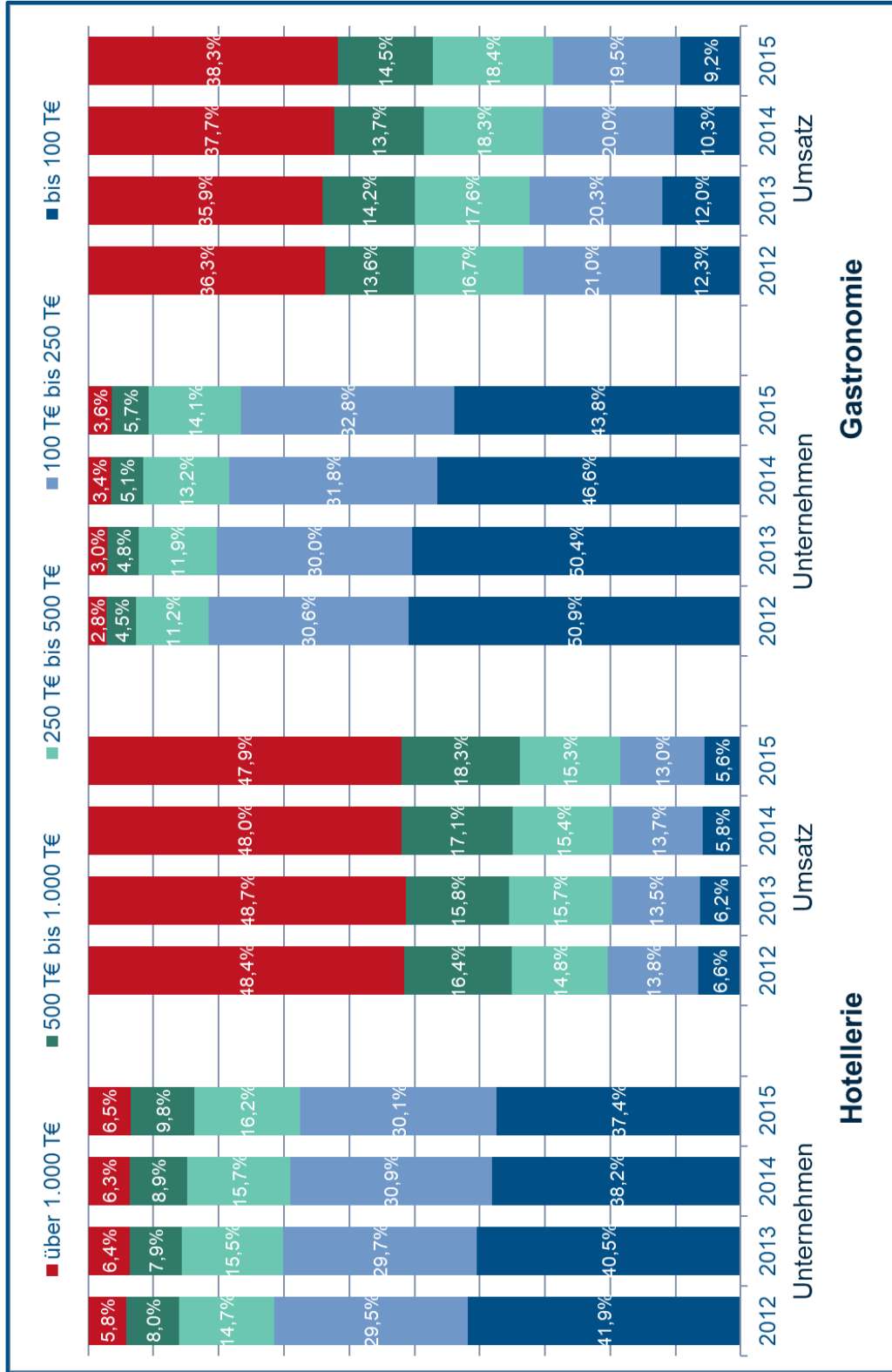
Auch bei Restaurants entfiel der Umsatzzuwachs, wie bei den meisten Betriebsarten, außer bei Imbissstuben, auf eine rückläufige Unternehmenszahl. Der Anstieg der Durchschnittsumsätze bei Restaurants beträgt 15,2%, die Durchschnittsumsätze der Gasthöfe sind um 14,4% gestiegen, bei Cafés / Eiscafés um 14,9% und bei Gaststätten sogar um 26,9%. Bei Gaststätten sind die stark rückläufigen Unternehmenszahlen zu beachten.

Die bereits beim vorangegangenen Betriebsvergleich zu beobachtende Entwicklung zu wachsenden Anteilen größerer Betriebseinheiten im Gastgewerbe setzt sich weiter fort. In der Hotellerie sind insbesondere die Anteile der Umsatzgrößenklasse zwischen 500 T€ bis 1 Mio. € überdurchschnittlich gestiegen. Die kleineren Umsatzgrößenklassen, bis 250 T€ in der Hotellerie und bis 100 T€ in der Gastronomie, verlieren deutliche Anteile bei den Unternehmenszahlen und bei den Umsatzanteilen. Bei der Gastronomie ist zu berücksichtigen, dass durch den Markteintritt zahlreicher neuer Imbissbetriebe, die zu 90% in der Umsatzgrößenklasse bis 250 T€ angesiedelt sind, sich auch gegenläufige Tendenzen ergeben. Tatsächlich aber der Rückgang traditioneller Betriebe dieser Umsatzgrößenklasse noch stärker ist.

Die Umsatzentwicklung ist ein grundsätzlich positiv verlaufender Prozess. Dieser ist Ausdruck einer wirtschaftlich stabileren Entwicklung bestehender Betriebe, die in Verbindung mit dem Markteintritt größerer leistungsfähiger Betriebseinheiten die Branche im Freistaat Sachsen insgesamt stärkt.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zur Entwicklung der Umsatzgrößenklassen differenziert nach Hotellerie und Gastronomie. Diese Übersicht verdeutlicht die Bedeutung größerer Betriebseinheiten, die sich in den Umsatzanteilen manifestieren. Während die Unternehmen der Hotellerie mit Umsätzen über 1 Mio. € und einem Anteil von rd. 48% des Gesamtumsatzes auf annähernd gleichbleibenden Niveau in den Jahren von 2012 bis 2015 sind, konnten die Beherbergungsunternehmen der Umsatzgrößenklasse zwischen 500 T€ bis 1 Mio. € ihre Marktposition deutlich ausbauen. Dies ist umso beachtenswerter, da es sich mehrheitlich um inhabergeführte Unternehmen handelt. Auch in der Gastronomie verzeichnen die Größenklassen ab 250 T€ deutliche Zuwächse, gemessen an der Gesamtzahl.

Abb. 5: Entwicklung der Betriebsarten nach Umsatzgrößenklassen im Gastgewerbe von Sachsen



Der Betriebsvergleich nimmt für die Vergleichbarkeit betriebswirtschaftlicher Kennzahlen eine Differenzierung nach Betriebsarten, nach Eigentumsverhältnissen sowie eine Unterteilung nach Umsatzgrößenklassen vor. Die Gruppenbildung sichert, dass die spezifischen Umsatz- und Kostenstrukturen<sup>12</sup> gastgewerblicher Unternehmen umfassend Berücksichtigung finden.

Traditionell unterscheidet sich die Eigentümerstruktur in der Hotellerie und Gastronomie. Die im Rahmen der Studie durchgeführte repräsentative Erhebung bestätigt diesen Erfahrungswert auch für den Freistaat Sachsen, wie nachfolgende Abbildung veranschaulicht.

Abgeleitet von den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass ca. 56% der Betriebe in der Hotellerie und etwa 47% der Betriebe in der Gastronomie als Eigentumsbetriebe geführt werden. Im Vergleich zur vorangegangenen Studie zeichnen sich deutliche Veränderungen in der Eigentümerstruktur ab.<sup>13</sup> Der höhere Anteil von Pachtbetrieben resultiert zum einen aus der wachsenden Zahl kettengeführter Hotels in Sachsen und zum anderen ist zu beobachten, dass insbesondere im ländlichen Raum, Beherbergungsbetriebe in Pachtverhältnisse überführt wurden.

Gasthöfe und Hotels garnis / Pensionen verzeichnen in der Hotellerie die höchsten Anteile an Eigentumsbetrieben.

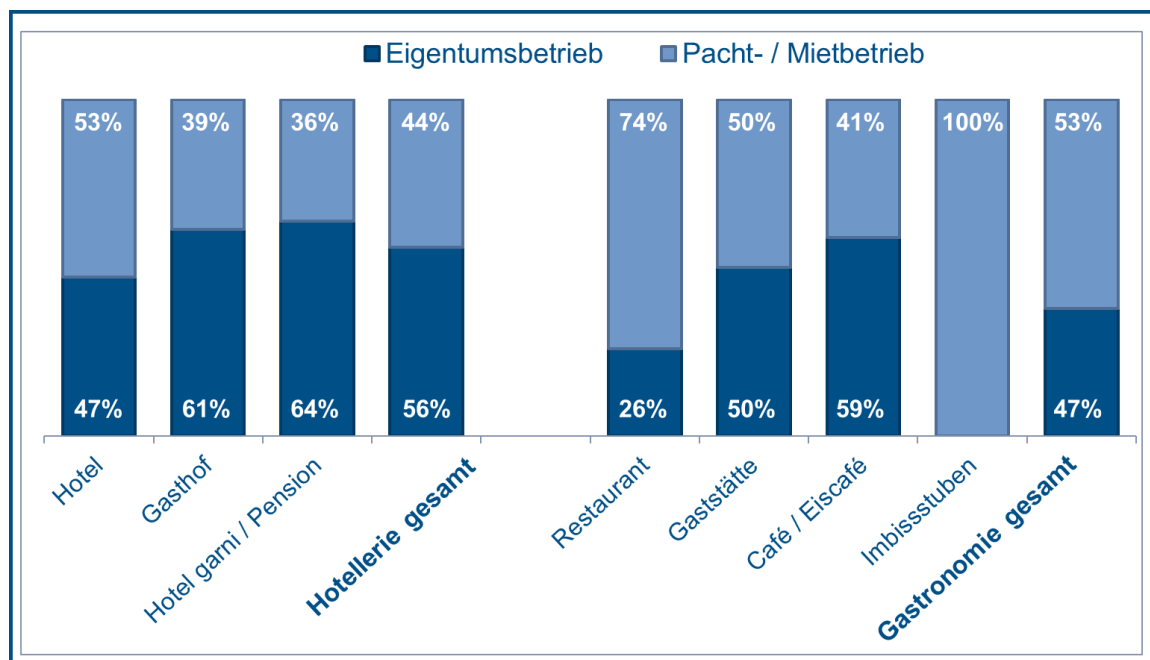
In der Gastronomie dominieren Pacht- / Mietbetriebe, vor allem bei Restaurants und Imbissstuben. Bei Cafés / Eiscaféen liegt der Eigentümeranteil bei 59%.

---

<sup>12</sup> vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt 3.1.1

<sup>13</sup> vgl. Betriebsvergleich Sachsen 2013, Abschnitt: 2.1.3 Hotellerie 65% und Gastronomie 37% Eigentümer

**Abb. 6: Eigentumsverhältnisse im Gastgewerbe des Freistaates Sachsen**



In der Unterteilung nach Rechtsformen im Gastgewerbe ist eine Dominanz der Einzelunternehmen festzustellen. Der Anteil von Personen- oder Kapitalgesellschaften ist von geringerer Bedeutung. Knapp 77% der sächsischen Beherbergungsbetriebe und knapp 88% der sächsischen Gastronomiebetriebe werden als Einzelunternehmen geführt.<sup>14</sup>

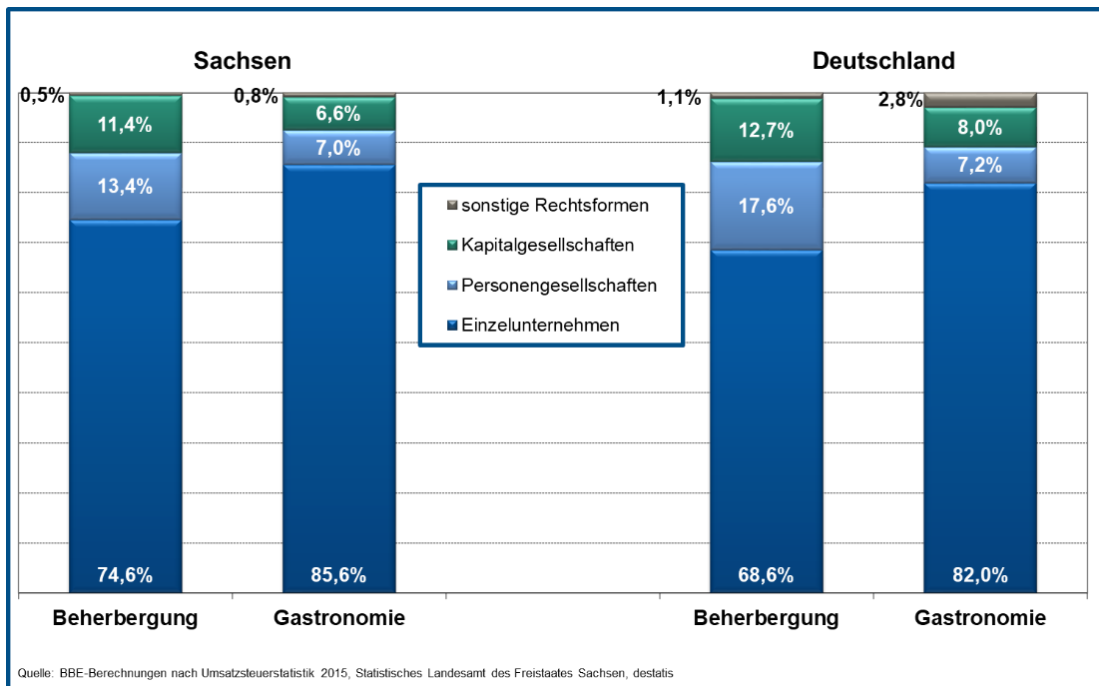
In der Gegenüberstellung zur Struktur des bundesdeutschen Gastgewerbes nach Rechtsformen zeigt sich, dass der Anteil der Einzelunternehmen im Freistaat Sachsen sowohl in der Beherbergung als auch in der Gastronomie deutlich höher ausfällt.

Bei Personengesellschaften unterscheiden sich die Anteile wesentlich nur in der Beherbergung. Bei den Anteilen von Kapitalgesellschaften (GmbH, GmbH & Co. KG) bestehen im Vergleich keine signifikanten Unterschiede.

Ursächlich ist diese größere Bedeutung der Personen- und Kapitalgesellschaften in der Beherbergung aus dem durchschnittlich wesentlich höheren Kapitalaufwand und personenbezogenen Fördermöglichkeiten abzuleiten.

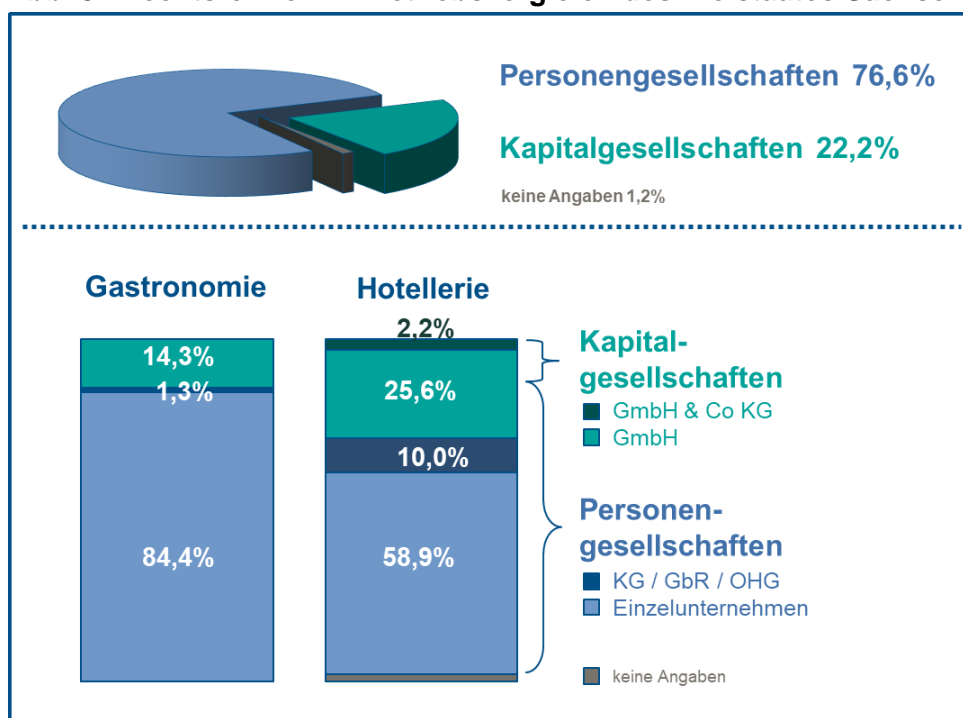
<sup>14</sup> Auswertung zur Struktur der Rechtsformen berücksichtigt neben den dominanten Betriebsarten der Hotellerie und Gastronomie auch alle sonstigen Betriebsarten der Beherbergung und Gastronomie.

**Abb. 7: Struktur der Rechtsformen im Gastgewerbe des Freistaates Sachsen**



Der vorliegende Betriebsvergleich bildet die Rechtsformenstruktur repräsentativ ab, ca. 77% der einbezogenen Unternehmen sind Einzelunternehmen oder Personengesellschaften. Der höhere Anteil der Kapitalgesellschaften innerhalb des vorliegenden Betriebsvergleiches gegenüber der generellen Rechtsformenstruktur des Freistaates Sachsen ist für die Aussagekraft und Repräsentativität der Kennzahlen von Vorteil.

**Abb. 8: Rechtsformen im Betriebsvergleich des Freistaates Sachsen**





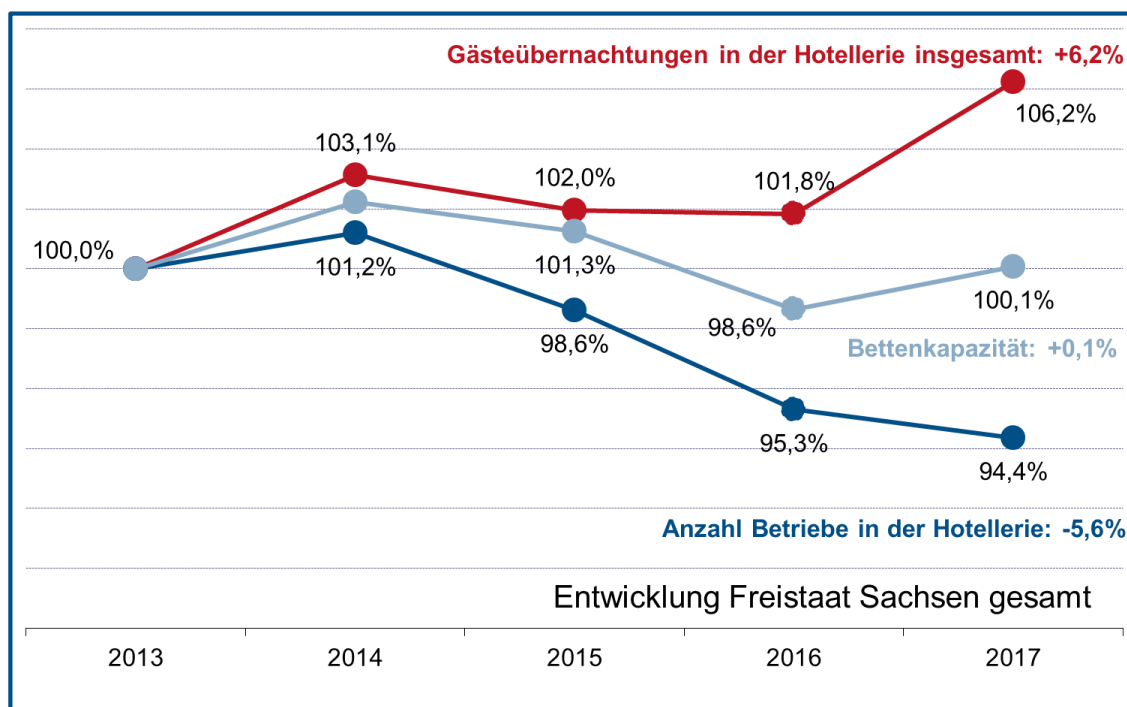
## 2.2 Rahmenbedingungen des sächsischen Hotel- und Gastgewerbes

### 2.2.1 Entwicklung touristischer Kennzahlen

Die touristische Entwicklung in Sachsen verläuft weiterhin positiv. Mit insgesamt 19.513.123 Übernachtungen<sup>15</sup> im Jahr 2017 wurde der beständige Aufwärtstrend der letzten 25 Jahre bestätigt. Allein im Untersuchungszeitraum von 2013 bis 2017 ist über alle Beherbergungsformen (einschließlich Camping) ein Zuwachs an Übernachtungen von 6,7% zu verzeichnen.

**Die nachfolgenden Betrachtungen der touristischen Nachfrage- und Angebotsentwicklung beziehen sich aufgrund des Untersuchungsgegenstandes ausschließlich auf die Betriebsarten der Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe, Pensionen).** Die Hotellerie trägt maßgeblich zu der positiven Entwicklung bei. Wie der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist, konnten im Zeitraum von 2013 bis 2017 die Übernachtungen über alle Betriebsarten der Hotellerie um 6,2% gesteigert werden. Die Bettenkapazität ist im Untersuchungszeitraum leichten Schwankungen unterlegen und bewegte sich 2017 wieder auf dem Niveau von 2013. Bei den Betrieben ist ein Rückgang von 5,6% zu konstatieren. Damit setzt sich ein Trend fort, der bereits im Betriebsvergleich 2013 erkennbar war und mit Strukturveränderungen einhergeht.

**Abb. 9: Indizierte Entwicklung der Nachfrage sowie der Kapazitäten der Hotellerie in Sachsen im Zeitraum 2013 bis 2017<sup>16</sup>**



<sup>15</sup> Quelle Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Jahresstatistik Tourismus 2017,

<sup>16</sup> Quellen: Statistisches Landesamt Sachsen, Statistische Berichte zum Beherbergungsgewerbe im Freistaat Sachsen Dezember 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

**Tab. 3: Entwicklung der durchschnittlichen Bettenauslastung der Hotellerie in Sachsen<sup>17</sup>**

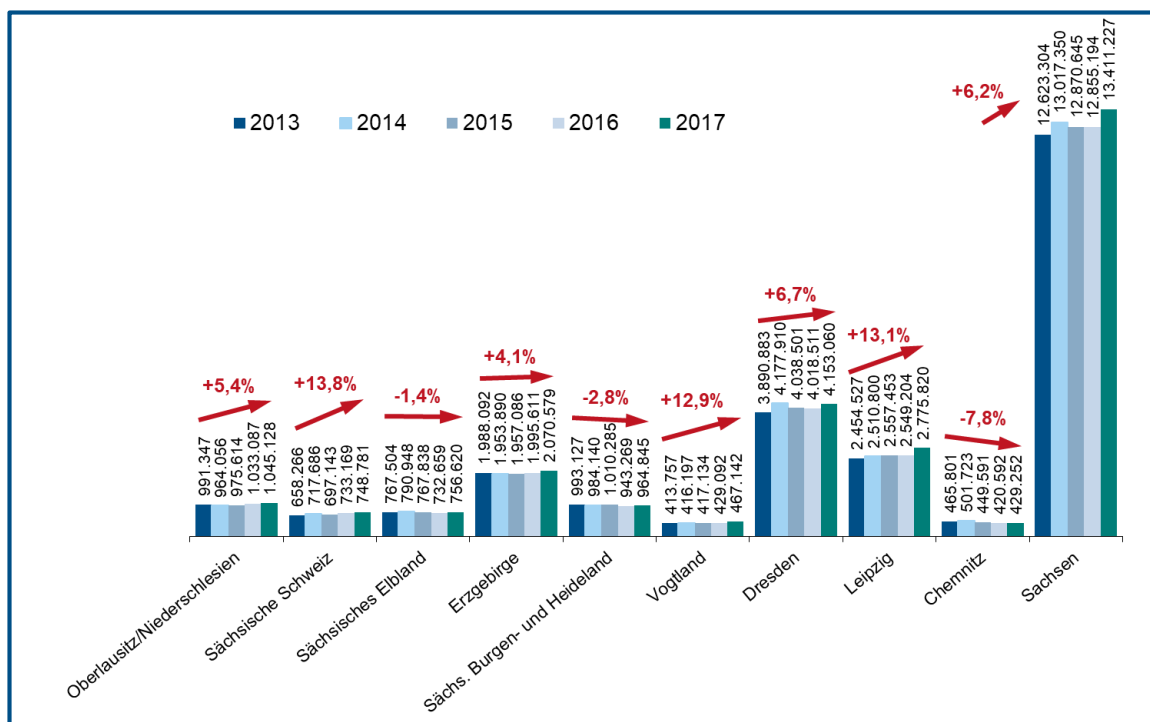
2013	40,3%
2014	41,2%
2015	41,2%
2016	41,8%
2017	43,1%

Die positiv verlaufende Nachfrageentwicklung im Kontext zur stagnierenden bzw. leicht rückläufigen Kapazitätsentwicklung und wachsender Marktdurchdringung leistungsstärkerer Unternehmen hat zu einer deutlichen Verbesserung der Kapazitätsauslastung in der Hotellerie beigetragen. Im Zeitraum von 2013 bis 2017 stieg die durchschnittliche Auslastung der Bettenkapazitäten von 40,3% auf 43,1%.

**Regionale Unterschiede in der Angebots- und Nachfrageentwicklung 2013 bis 2017**

Die touristische Nachfrageentwicklung verzeichnet in den Reisegebieten des Freistaates Sachsen einen unterschiedlichen Verlauf. Hervorzuheben ist, dass bei den Gästeankünften alle Reisegebiete über den Gesamtzeitraum von 2013 bis 2017 eine positive Entwicklung nachweisen können.

**Abb. 10: Entwicklung der Gästeübernachtungen in der Hotellerie in den sächsischen Reisegebieten im Zeitraum 2013 bis 2017<sup>18</sup>**



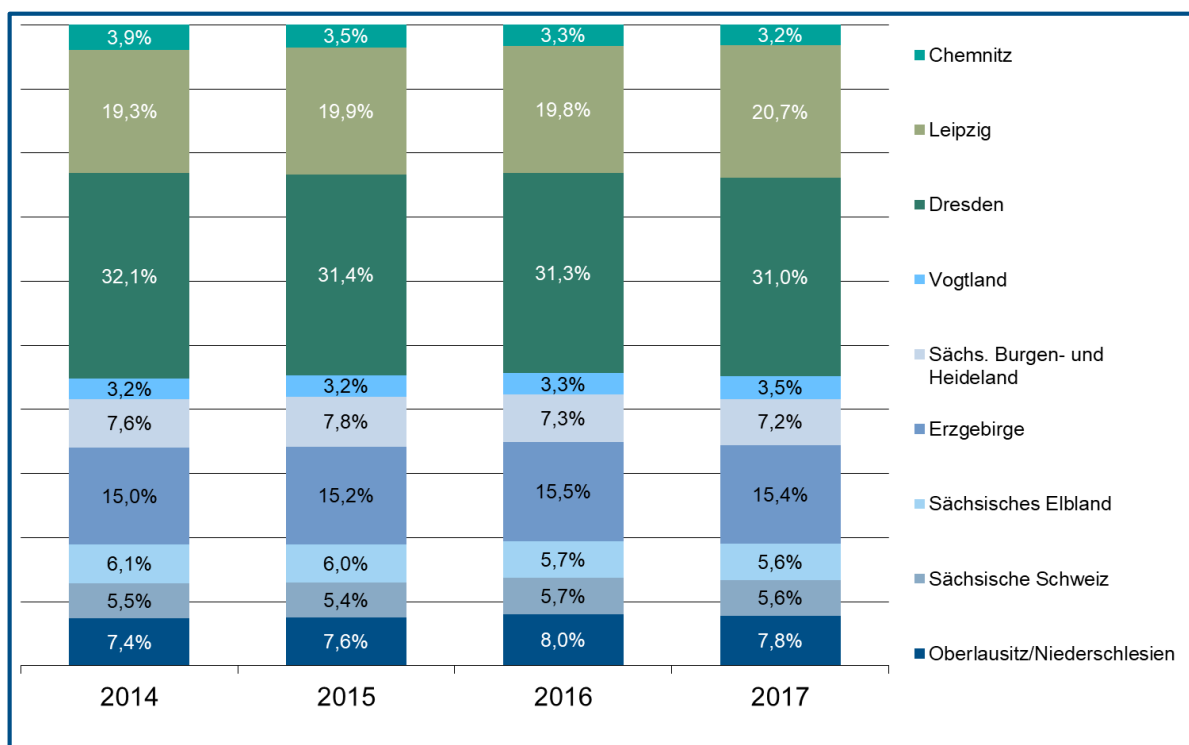
<sup>17</sup> Quellen: Statistisches Landesamt Sachsen, Statistische Berichte zum Beherbergungsgewerbe im Freistaat Sachsen Dezember 2013, 2014, 2015, 2016

<sup>18</sup> ebenda

Demgegenüber ist bei den Übernachtungszahlen eine heterogene Entwicklung zu beobachten, wie der voranstehenden Abbildung zu entnehmen ist.

Auf bereits hohem Niveau konnten die beiden sächsischen Topdestinationen Dresden und Leipzig bei Ankünften und Übernachtungen weiter zulegen. Mit einem Zuwachs von 13,1% der Übernachtungen in Leipzig und 6,7% in Dresden, stellen beide Reisedestinationen die Zugpferde des Tourismus in Sachsen dar. Rd. 52% der Übernachtungen in der sächsischen Hotellerie entfallen auf die Destinationen Dresden und Leipzig. Mit starken Zuwächsen (13,8%) hat das Reisegebiet Sächsische Schweiz den kontinuierlich verlaufenden Aufwärtstrend, ebenso wie das Erzgebirge (+4,1%) bestätigt. Auch das Vogtland weist mit einem Zuwachs von 12,9% bei den Übernachtungen eine im landesweiten Vergleich weit überdurchschnittliche Wachstumsrate aus. Das Reisegebiet Oberlausitz/Niederschlesien trägt mit dem Anstieg der Übernachtungen um 5,4% zu der positiven Gesamtentwicklung in Sachsen bei. Die Ursache dafür, dass die Ergebnisse bei den Übernachtungen nicht für alle Reisegebiete positiv ausgefallen sind, liegt maßgeblich nicht in einer rückläufigen Nachfrage, sondern in einer kürzeren Aufenthaltsdauer der Gäste. Dies trifft auf alle Reisegebiete mit negativer Entwicklung bei den Übernachtungen zu (vgl. Tab. 4).

**Abb. 11: Anteile der sächsischen Reisegebiete an den Übernachtungen in der Hotellerie im Zeitraum 2014 bis 2017<sup>19</sup>**



Die Entwicklung der touristischen Nachfrage mit weiter steigenden Übernachtungszahlen in den Destinationen Dresden und Leipzig haben zum Ausbau der Marktposition beider

<sup>19</sup> Quellen: Statistisches Landesamt Sachsen, Statistische Berichte zum Beherbergungsgewerbe im Freistaat Sachsen Dezember 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

Städte beigetragen. Mit 31,0% konnte die Stadt Dresden die Spitzenreiterposition unter den sächsischen Reisegebieten weiter ausbauen, gefolgt von der Stadt Leipzig mit 20,7%. Der starke Anstieg der Gästeübernachtungen in Leipzig führt zu einem Marktanteilsgewinn von 2,6 %-Punkten. Mit einem Marktanteil von 15,4% folgt das Erzgebirge den beiden Destinationen und konnte seine Stellung innerhalb der sächsischen Reisegebiete festigen. Das Vogtland verzeichnet einen Anstieg um 0,2%-Punkte. In der Rangfolge sind im Vergleich zum Zeitraum 2009 bis 2012 keine Veränderungen zu konstatieren.

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste in der sächsischen Hotellerie ist mit 2,0 Tagen in 2017 über den betrachteten Zeitraum leicht rückläufig. Die Aufenthaltsdauer brachte somit keine zusätzlichen positiven Effekte auf der Nachfrageseite. Im Gegenteil, in Chemnitz, dem Sächsischen Elbland und dem Burgen- und Heide-land konnte die kürzere Aufenthaltsdauer der Gäste nicht kompensiert werden und hat zu einer negativen Entwicklung bei den Übernachtungszahlen geführt. Das Erzgebirge und Leipzig verzeichnen eine konstante Aufenthaltsdauer, angepasst an die jeweiligen Nachfragesegmente.

**Tab. 4: Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in der Hotellerie nach Reisegebieten<sup>20</sup>**

Reiseregion	2013	2014	2015	2016	2017
Oberlausitz/Niederschlesien	2,2	2,2	2,1	2,2	2,1
Sächsische Schweiz	2,6	2,6	2,6	2,6	2,5
Sächsisches Elbland	2,1	2,0	1,9	1,9	1,9
Erzgebirge	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Sächs. Burgen- und Heide-land	2,0	1,9	2,0	1,9	1,9
Vogtland	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4
Dresden	2,1	2,1	2,0	2,0	2,0
Leipzig	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Chemnitz	2,0	2,0	1,9	1,7	1,7
<b>Sachsen</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>

Positiv hervorzuheben ist, dass sich der bereits erwähnte deutliche Anstieg der Kapazitätsauslastung in allen Reisegebieten von Sachsen widerspiegelt. Die Zugpferde für die Auslastung sind die Städte Dresden mit 55,3% und Leipzig mit 53,4% in 2017, wobei Dresden mit 3,7 %-Punkten, gefolgt vom Vogtland mit 3,2%-Punkten, die höchsten Zuwächse zu verzeichnen hatte. Im Vergleich zum vorangegangenen Betriebsvergleich konnten die Reisegebiete Sächsisches Elbland mit 32,2% und Oberlausitz/Niederschlesien mit 33,5%, ihre durchschnittliche Auslastungskennziffer deutlich verbessern.

Für eine objektive Bewertung der Reisegebiete ist darauf hinzuweisen, dass die Kapazitätsauslastung stark von der Struktur des Beherbergungsangebotes abhängig ist. Außerhalb der Großstädte dominieren zumeist kleinere Betriebsgrößen der Hotellerie, denen häufig die Ressourcen für eine professionelle Marktbearbeitung fehlen, ebenso wie die Angebotsvielfalt größerer Betriebe, was sich auf die Auslastung der Betriebe auswirkt.

<sup>20</sup> Quellen: Statistisches Landesamt Sachsen, Statistische Berichte zum Beherbergungsgewerbe im Freistaat Sachsen Dezember 2009, 2010, 2011, 2012

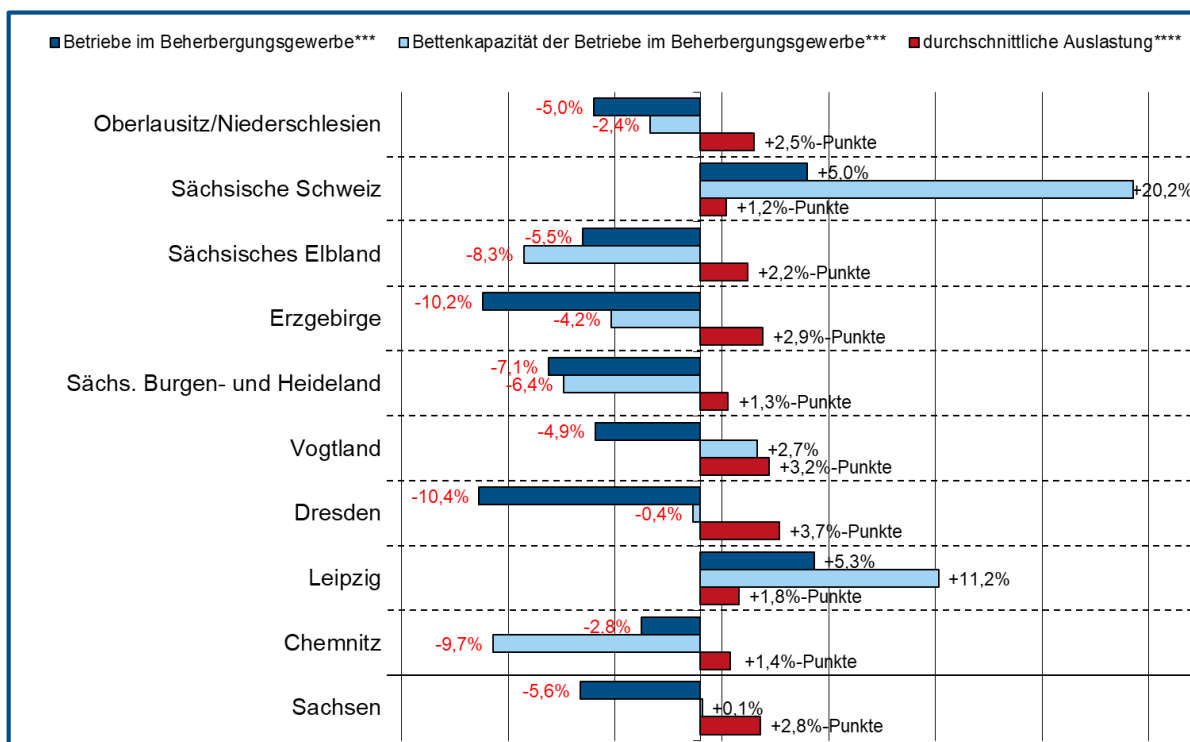
Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

Darüber hinaus verfügen Dresden und Leipzig auch über natürliche Standortvorteile als Wirtschaftsräume, Kongress- und Tagungsschwerpunkte sowie Kultur- und Sportzentren, die verschiedene Nachfragesegmente ansprechen. Auch die Stadt Chemnitz kann nicht auf eine solche Angebotsvielfalt zurückgreifen, was sich im deutlichen Abstand zu Dresden und Leipzig mit einer durchschnittlichen Auslastung der Bettenkapazitäten von 38,1% in 2017 widerspiegelt.

**Tab. 5: Entwicklung der Bettenauslastung der Hotellerie sächsischer Reisegebiete**

Reiseregion	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
Oberlausitz/Niederschlesien	31,0%	30,8%	30,8%	33,0%	33,5%	2,5%-Punkte
Sächsische Schweiz	37,4%	39,2%	37,3%	38,1%	38,6%	1,2%-Punkte
Sächsisches Elbland	30,0%	30,2%	31,0%	31,1%	32,2%	2,2%-Punkte
Erzgebirge	34,8%	35,2%	34,9%	35,9%	37,7%	2,9%-Punkte
Sächs. Burgen- und Heidefeld	31,1%	31,3%	32,8%	31,9%	32,4%	1,3%-Punkte
Vogtland	30,8%	30,8%	31,6%	32,1%	34,0%	3,2%-Punkte
Dresden	51,6%	53,8%	53,1%	53,2%	55,3%	3,7%-Punkte
Leipzig	51,6%	51,7%	52,0%	52,8%	53,4%	1,8%-Punkte
Chemnitz	36,7%	38,2%	37,6%	37,3%	38,1%	1,4%-Punkte
<b>Sachsen</b>	<b>40,3%</b>	<b>41,2%</b>	<b>41,2%</b>	<b>41,8%</b>	<b>43,1%</b>	<b>2,8%-Punkte</b>

**Abb. 12: Entwicklung der Anzahl Betriebe, Bettenkapazitäten und deren durchschnittliche Auslastung im Vergleich der Jahre 2013 und 2017 nach Reisegebieten**



In der Abbildung 12 wird die Kapazitätsentwicklung in den Reisegebieten der Auslastung vorhandener Kapazitäten gegenübergestellt. Bei den Betrieben verzeichnen die Sächsische Schweiz und die Stadt Leipzig im Zeitraum von 2013 bis 2017 einen Kapazitätszuwachs von 5,0% resp. 5,3%. Bedeutend gewichtiger fällt in beiden Reisegebieten der Bettenzuwachs aus. In der Sächsischen Schweiz beträgt der Anstieg 20,2% und in Leipzig 11,2%. Dennoch konnten beide Destinationen im Betrachtungszeitraum auch die Auslastungsentwicklung positiv gestalten.

Die Stadt Dresden verzeichnet im Zeitraum von 2013 bis 2017 einen Rückgang bei den Betrieben von 10,4%, während das Angebot an Betten annähernd gleichgeblieben ist, was bedeutet, dass vorrangig kleinere Betriebe aus dem Markt ausgeschieden sind. Wie bereits beschrieben hat sich diese Entwicklung auf die Auslastung vorhandener Betriebe, neben dem Übernachtungszuwachs, positiv ausgewirkt.

In Leipzig hat die Dynamik der Kapazitätsentwicklung deutlich zugelegt. Die Bettenzahl ist um 11,2% gestiegen, gleichzeitig konnte jedoch auch die Auslastung weiter verbessert werden. Bemerkenswert ist auch die Zunahme der Betriebe und Bettenzahlen in der Sächsischen Schweiz in Verbindung mit einer leichten Steigerung der durchschnittlichen Auslastung. Das Vogtland verzeichnet trotz Rückgangs der Betriebszahlen, einen leichten Bettenzuwachs mit deutlich verbesserter Auslastungsquote.

Für alle anderen Reisegebiete gilt, dass Kapazitäten aus dem Markt ausgeschieden sind und dies im Kontext mit steigenden Übernachtungszahlen zu einer Verbesserung des Auslastungsniveaus geführt hat. Dabei war der Kapazitätsabbau in den einzelnen Reisegebieten sehr unterschiedlich ausgeprägt.

Im Resümee ist festzuhalten, dass die Hotellerie als Hauptleistungsträger des Tourismus dessen positive Entwicklung in Sachsen maßgeblich prägt und darauf gründend bedeutende wirtschaftliche Effekte erzielt. Festzustellen ist jedoch auch, dass einerseits trotz konstant steigender Gästezahlen in fast allen Reisegebieten, der Verdrängungswettbewerb weiter zugenommen hat und vor allem kleinere Betriebseinheiten davon betroffen sind. Andererseits konnten die Umsätze leistungsfähiger Unternehmen weiter gesteigert werden.

## 2.2.2 Regionale Bevölkerungsentwicklung und Einkommenssituation im Freistaat Sachsen

Das lokale und regionale Potenzial ist neben der touristischen Nachfrage ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg, insbesondere in der Gastronomie. Abseits der touristischen Zentren sind Bevölkerungsentwicklung und Kaufkraftniveau gewichtige Indikatoren für die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Gastgewerbes.

Im Freistaat Sachsen leben zum Stichtag 30.09.2017 insgesamt 4.079.700 Einwohner, zugeordnet zu 423 Gemeinden und 13 Stadt- und Landkreisen.<sup>21</sup>

Die Bevölkerungsentwicklung hat sich im Untersuchungszeitraum konsolidiert und ist marginal um 0,1% gewachsen (Stand vom 30.06.2013: 4.041.663 Einwohner). Die Bevölkerungszahlen entwickelten sich regional sehr unterschiedlich. Während die Städte Dresden und Leipzig einen signifikanten Einwohnerzuwachs verzeichnen, ist die Bevölkerungsentwicklung in der Mehrzahl der Landkreise durch Rückgänge geprägt. Gemäß der aktuellen Bevölkerungsprognose wird sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren fortsetzen.

Nachfolgende Tabelle stellt die Prognosedaten für das Jahr 2030 den aktuellen Einwohnerzahlen gegenüber und ermittelt die relative Entwicklung für diesen Zeitraum. Grundlage dieser Berechnungen bildet die 6. Regionalisierte Bevölkerungsprognose für den Freistaat Sachsen bis 2030 des Statistischen Landesamtes.

**Tab. 6: Aktuelle Einwohnerzahlen der Stadt- und Landkreise im Freistaat Sachsen und Bevölkerungsprognose für 2030<sup>22</sup>**

	Einwohner Stand: 30.09.2017	Prognose 2030 Variante 1	Entw. Var. 1 gegenüber 2017	Prognose 2030 Variante 2	Entw. Var. 2 gegenüber 2017
Chemnitz, Stadt	246.616	236.341	-4,2%	230.089	-6,7%
Erzgebirgskreis	341.276	311.363	-8,8%	294.876	-13,6%
Mittelsachsen	308.792	288.610	-6,5%	274.145	-11,2%
Vogtlandkreis	229.996	212.857	-7,5%	201.424	-12,4%
Zwickau	320.627	297.552	-7,2%	281.206	-12,3%
Dresden, Stadt	548.834	591.711	7,8%	583.070	6,2%
Bautzen	303.371	284.778	-6,1%	269.377	-11,2%
Görlitz	257.164	232.678	-9,5%	223.649	-13,0%
Meißen	243.452	237.271	-2,5%	226.172	-7,1%
Sächsische Schweiz- Osterzgebirge	245.394	241.182	-1,7%	230.882	-5,9%
Leipzig, Stadt	578.004	617.683	6,9%	609.469	5,4%
Leipzig	258.193	254.533	-1,4%	244.663	-5,2%
Nordsachs	197.981	190.914	-3,6%	182.362	-7,9%
<b>Sachsen</b>	<b>4.079.700</b>	<b>3.997.473</b>	<b>-2,0%</b>	<b>3.851.384</b>	<b>-5,6%</b>

<sup>21</sup> Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Verwaltungsgliederung sowie Bevölkerungsstand des Freistaates Sachsen nach Kreisfreien Städten und Landkreisen 30. September 2017

<sup>22</sup> Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung des Freistaates Sachsen von 2015 bis 2030, veröffentlicht am 19. April 2016

Der Bevölkerungsprognose liegen zwei Annahmeszenarien zugrunde. Diese markieren die Grenzen eines Korridors, in dem sich die Bevölkerungszahl voraussichtlich entwickeln wird. Die Bevölkerungsprognose beruht auf Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, zur Lebenserwartung und zur Entwicklung des Wanderungsverhaltens, wobei sich beide Szenarien in den Annahmen zur Lebenserwartung und des Wanderungsaustausches mit dem Bundesgebiet unterscheiden.

Bis zum Jahr 2030 wird ein Rückgang auf ca. 3.997.000 Einwohner in der Variante 1 und sogar auf ca. 3.851.000 in der Variante 2 erwartet. Dies entspricht einem Rückgang zwischen -2,0% bis -5,6% gegenüber dem aktuellen Bevölkerungsstand, wobei auch festzustellen ist, dass die Rückgänge in der aktuellen Prognose deutlich moderater ausfallen als dies noch in der vorhergehenden Prognose der Fall war.

Mit dem Bevölkerungsrückgang verringert sich das Umsatzpotenzial gastgewerblicher Betriebe, vor allem in den Regionen, die touristisch weniger von Relevanz sind. Die privaten sächsischen Haushalte tätigen gegenwärtig private Konsumausgaben in einer Größenordnung von 72,1 Mrd. €. <sup>23</sup> Davon entfallen auf Beherbergungs- und Gaststättendienstleistungen <sup>24</sup> ca. 5.3% bzw. 3,8 Mrd. €. Ein Bevölkerungsrückgang um bis zu rd. 6% entspricht demnach einen Ausgabenrückgang um ca. 228 Mio. €. Auch wenn unterstellt werden kann, dass diese Ausgaben nur teilweise vom sächsischen Gastgewerbe gebunden werden, sind die Risiken offensichtlich.

Dies gilt vorrangig für die Regionen, die bereits gegenwärtig durch eine geringere Bevölkerungsdichte, bei gleichzeitig geringerem Kaufkraftniveau geprägt und auch zukünftig überdurchschnittlich von den Bevölkerungsrückgängen betroffen sind.

Die Inanspruchnahme von gastgewerblichen Leistungen ist auch abhängig vom Kaufkraftniveau <sup>25</sup> der Bevölkerung. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht das regionale Kaufkraftniveau im Freistaat Sachsen.

Die überwiegende Mehrheit der sächsischen Gemeinden verfügt über ein Kaufkraftniveau zwischen 82% bis 87% des Bundesdurchschnittes. Etwa 5% der Kommunen liegen im Bereich 75% bis 81% des Bundesdurchschnittes, vereinzelt sogar darunter. Die Anzahl der Gemeinden, die sich mit ihrem Kaufkraftniveau dem Bundesdurchschnitt nähern, bzw. darüber liegen, beträgt ca. 7%.

---

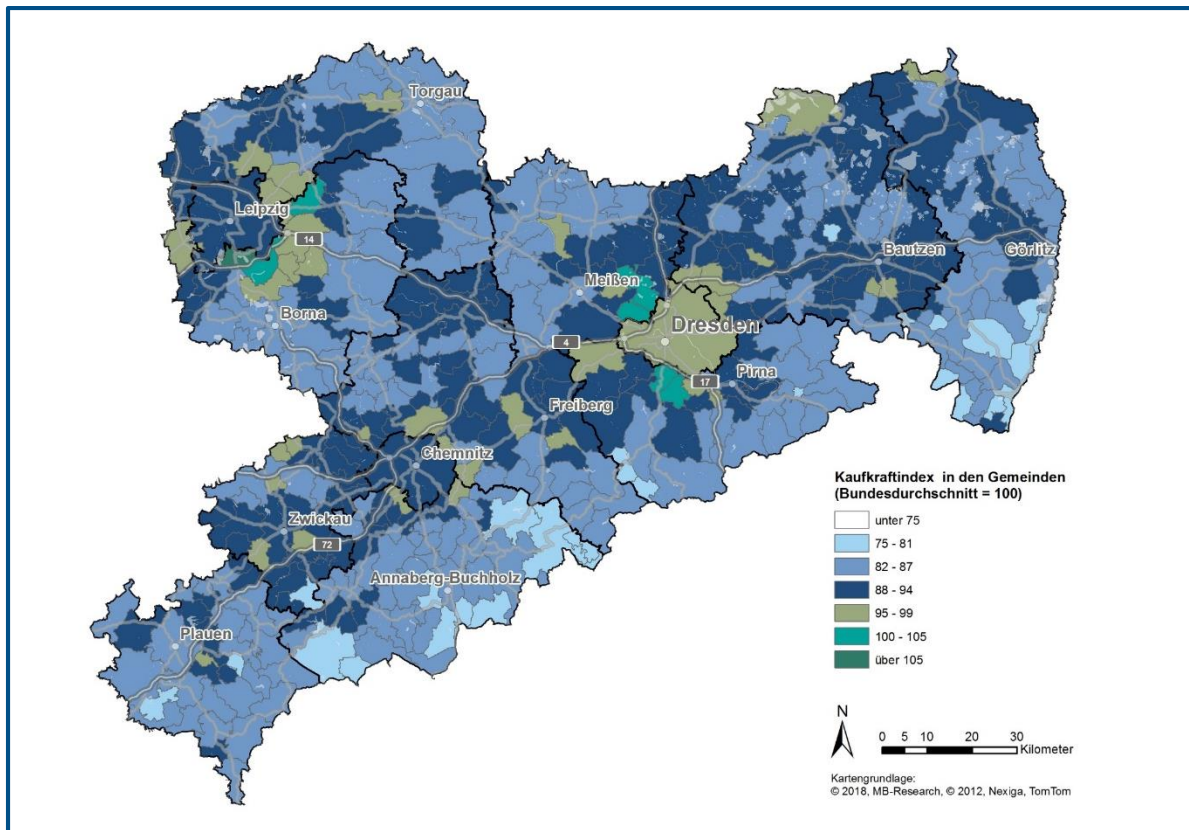
<sup>23</sup> Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Eckdaten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen von 1991 bis 2015 (Ergebnisse nach Revision 2014)

<sup>24</sup> vgl. Statistisches Bundesamt, Konsumausgaben privater Haushalte 2015 in den Gebietsständen, Daten für neue Länder und Berlin

<sup>25</sup> Aussagen zum regionalen Kaufkraftniveau basieren auf Daten der BBE Marktforschung sowie BBE!CIMA!MB-Research. Kaufkraftdaten werden jährlich ermittelt, repräsentieren die Bevölkerungsstruktur und ihr insgesamt verfügbares Pro-Kopf-Einkommen und stellen diese in Relation zum Bundesdurchschnitt.



**Abb. 13: Regionales Kaufkraftniveau der Gemeinden im Freistaat Sachsen 2018  
(Kaufkraftindex je Einwohner)**



Zwar ist mittelfristig weiterhin mit einer moderaten Einkommensentwicklung zu rechnen, wie die Erfahrungen jedoch zeigen, kann das Gastgewerbe nur partiell davon profitieren. Dies zeigt sich daran, dass der Anteil der Ausgaben für Beherbergungs- und Gaststättenleistungen an den privaten Konsumausgaben im Untersuchungszeitraum nur marginal (um 0,1%) gestiegen ist.

### **3 Betriebswirtschaftliche Situation des Hotel- und Gaststättengewerbes**

#### **3.1 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen**

##### **3.1.1 Aufbau und Struktur des Betriebsvergleiches**

Die im Rahmen dieser Studie ermittelten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen basieren auf der Erhebung und Auswertung von Datenmaterial aus 304 befragten Unternehmen der verschiedenen Betriebsarten und Erlösgrößenklassen, die einen repräsentativen Querschnitt des Gastgewerbes in Sachsen darstellen.

Betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten, die bestimmte Tendenzen in der Rentabilitätsstruktur und in der Produktivität nach sich ziehen, sind ursächlich dafür verantwortlich, dass eine Unterteilung

- zwischen den Betriebsarten
  - zwischen den Erlösgrößenklassen innerhalb jeder Betriebsart
  - zwischen den Eigentumsformen innerhalb jeder Betriebsart
- vorgenommen wird.

Die Kennzahlen zwischen den einzelnen Betriebsarten sind nur bedingt vergleichbar, da jede Betriebsart andere Leistungen und Erlöse produziert, die jeweils anderen Kriterien der Leistungserstellung unterliegen. Dies gilt z.B. für den Personaleinsatz, den Flächen- und Raumbedarf, sowie den gebotenen Dienstleistungsumfang.

Die unternehmerische Entscheidung für eine bestimmte Betriebsart gibt die Rahmenbedingungen der zukünftigen Leistungserstellung vor. Unternehmen der Hotellerie sind in der Regel deutlich kapitalintensiver als in der Gastronomie, so dass der relative Anteil der anlagebedingten Kosten i.d.R. im Vergleich zur Gastronomie wesentlich höher liegt. Das Ergebnis von Eigentumsbetrieben wird stärker von der zugrundeliegenden Finanzstruktur und den Abschreibungen gegenüber reinen Pachtbetrieben bestimmt.

##### **Einflussfaktoren der Kostenentwicklung**

Betriebswirtschaftlich wird zwischen variablen, teilvariablen und fixen Kosten unterschieden, also zwischen Kosten, die sich dem Erlösverlauf vollständig (z.B.: Wareneinsatz), oder zumindest teilweise (z.B.: Löhne für Teilzeitbeschäftigte) anpassen und Kosten, die völlig unabhängig von der Höhe der erzielten Erlöse wirksam werden (z.B.: Abschreibungen, Fremdkapitalzinsen).

Alle betriebs- und anlagebedingten Kosten sind in ihrem Verlauf und ihrer Abhängigkeit zu den erzielten Erlösen überwiegend fixe Kosten, d.h. ihre Größe ist relativ unabhängig von den erzielten Erlösen. Die Vereinbarung einer ausschließlich Umsatz bezogenen Pacht bildet hiervon die Ausnahme.

Die Höhe des Wareneinsatzes hängt von der Zusammensetzung der Erlöse ab. Generell gilt: Speisen werden mit höheren Wareneinsatzquoten kalkuliert als Getränke. Mit insgesamt steigenden Erlösen steigt der Küchenerlös-Anteil. Die Rationalisierungsvorteile in der Warenwirtschaft (Einkauf, Lagerumschlag, Verwertungsmöglichkeiten etc.) sind ursächlich für sinkende durchschnittliche Wareneinsatzquoten bei wachsender Erlösgröße innerhalb einer Betriebsart.

Tendenziell steigen mit zunehmender Betriebsgröße die Personalkosten, da die Leistungserstellung sowie die Dienstleistungsbereitstellung umfassender werden, was einem verstärkten Personaleinsatz mit qualifizierten Fachkräften erfordert.

Alle anderen betriebsbedingten Kosten (Energie, Betriebs- und Verwaltungskosten, betriebliche Steuern, etc.) können bei zunehmenden Erlösgrößen relativ geringer werden. Dies ist auf die betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten des Fixkostenverlaufs zurückzuführen. Steigende Erlöse erfordern relativ geringere Fixkosten aufgrund der besseren Auslastung der vorhandenen betrieblichen Kapazitäten, bei sinkenden und kleineren Erlösgrößen steigt der relative Fixkostenanteil aufgrund der Fixkosten-Remanenz<sup>26</sup>.

Die anlagebedingten Kosten (AfA/Abschreibungen, Fremdkapitalzinsen, Pacht, Reparatur/Instandhaltung/Wartung) werden primär von der betrieblich genutzten Fläche, dem Rauminhalt, der Gebäude- und Ausstattungsqualität den realisierten Investitionen, dem Anschaffungsjahr des Gebäudes und Grundstücks (Anschaffungspreis, Restbuchwert) sowie weiteren lage- und standortbezogenen Faktoren (z.B. Höhe der Pacht) bestimmt.

Weiterhin bestimmen natürlich Auslastung und erzielte Erlöse den relativen Anteil der anlagebedingten Kosten an den Gesamterlösen.

---

<sup>26</sup> Fixkosten-Remanenz: Begriff der Betriebswirtschaftslehre, der beschreibt, dass bei rückläufigen Erlösen die Fixkosten nicht proportional zu den Erlösen sinken bzw. sogar in gleicher Höhe bestehen bleiben (z.B. Pacht ohne Umsatzvereinbarung).

### **Ergebnisdarstellung im Betriebsvergleich Sachsen 2017:**

Der vorliegende Betriebsvergleich differenziert zwischen den dominanten Betriebsarten des Gastgewerbes und innerhalb jeder Betriebsart zwischen Eigentumsformen und Umsatzgrößenklassen.

1. **Durchschnittswerte je Umsatzgrößenklasse:** Diese Ergebnisse repräsentieren die durchschnittliche Branchenlage innerhalb der jeweiligen Gruppierung. Die Werte liefern eine gute Grundlage zum Wettbewerbsvergleich, zur Einordnung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Eine Orientierung auf Zielgrößen, durch Ausweisung der „Besten“ der jeweiligen Betriebsart bieten die ermittelten Benchmarks.
2. **Benchmarks:** Die Benchmarks dienen als Orientierungswerte für eine erfolgreiche Ertrags- und Rentabilitätsstruktur der jeweiligen Gruppierung. Die im vorliegenden Betriebsvergleich ausgewiesenen Benchmarks sind realisierte Ergebnisse der jeweils erfolgreichen Unternehmen des Beherbergungsgewerbes und der Gastronomie im Freistaat Sachsen.

Als Kriterien für die Abgrenzung erfolgreicher Unternehmen im Rahmen dieses Betriebsvergleiches dienen folgende Kennziffern:

- Umsatz je Voll-AK:  
→ mindestens 50 T€/Voll-AK
- und
- Gewinn vor Ertragssteuern:  
→ mindestens 5% der Gesamterlöse (netto).

Speziell im Beherbergungsgewerbe lassen sich betriebswirtschaftliche Gesetzmäßigkeiten ableiten, die basierend auf Dienstleistungsbereitstellungskosten, Werbe- und Vertriebskosten sowie Produktivität (Leistung pro Vollzeitkraft) bestimmte Betriebsgrößen / Angebotskapazitäten als wirtschaftlich notwendig herausstellen. Auch in der Gastronomie erweist sich, dass eine wirtschaftliche Tragfähigkeit von Unternehmen auch Umsatzmindestgrößen voraussetzt. In diesem Sinne werden bei den Benchmarks für die einzelnen Betriebsarten auch Durchschnittsumsätze ausgewiesen, die eine grundsätzliche Orientierung geben sollen.

### 3.1.2 Kennzahlen zur Steuerung und Bewertung des wirtschaftlichen Leistungsprozesses

Der Aufbau des Betriebsvergleichs orientiert sich am DATEV-Kontenrahmen SKR 04, ergänzt durch branchenspezifische Konten. Dieser hat sich speziell in der mittelständischen Hotellerie und Gastronomie bewährt und ist auf die Anforderungen der Branche abgestellt.

#### **GESAMTERLÖSE:**

Summe aller Erlöse aus Beherbergung und aus der Gastronomie, sowie sonstiger Erlöse (z.B. Freizeit), gemessen als Netto-Erlös (ohne MwSt.). Zusätzlich zur relativen Umsatzstruktur wird für alle Betriebsarten der jeweilige Durchschnittsumsatz innerhalb der Umsatzgrößenklassen als absolute Umsatzgröße angegeben, er erlaubt eine Bewertung der absoluten Größenordnung einzelner Kostenpositionen und des Ergebnisses.

#### **BETRIEBSBEDINGTE KOSTEN:**

Operative Kosten der Leistungserstellung, enthalten Wareneinsatz, Personalkosten, Energie, Werbung, Steuern / Versicherungen / Beiträge, Betriebs- und Verwaltungskosten.

#### **WARENEINSATZ:**

Notwendige Ware hinsichtlich Art, Menge und Qualität zur Leistungserstellung (Speisen, Getränke sonstige Warenkosten), berechnet zu Netto-Einstandspreisen. Höhe des relativen Wareneinsatzes wird u.a. beeinflusst durch Verkaufspreisniveau & richtige Kalkulation, rationeller Einkauf, schneller Warenumschlag durch konzentriertes und verkaufsaktives Angebot, rationelles Kochen, Verarbeiten und Lagern, in der Hotellerie auch durch die Kontrolle des Minibar-Verkaufs.

#### **PERSONAL:**

Die Mitarbeiter sind nicht nur die Leistungsträger, sondern in der Regel auch der weitaus größte Kostenfaktor. Daher spielt der wirtschaftliche Einsatz des Personals eine entscheidende Rolle für die Rentabilität der Unternehmen. Personalkosten werden bestimmt durch das Lohn- und Gehaltsniveau, das Verhältnis Festangestellte zu geringfügig Beschäftigten, das Verhältnis Fach- zu Hilfskräften, die Entlohnung der Familienangehörigen. Unter die Position fallen alle Aufwendungen für das Personal, einschließlich der gesetzlichen und freiwilligen sozialen Leistungen. Zur Gewährleistung einer Vergleichbarkeit der Personal-

kosten im Betriebsvergleich verstehen sich diese grundsätzlich ohne Unternehmerlohn.

**ENERGIE:**

Kostenposition umfasst Strom, Gas, Wasser, Heizung und Klimatisierung.

**ANLAGEBEDINGTE KOSTEN:**

Mit der Bereitstellung und Nutzung des Anlagevermögens verbundene Kosten, bei Pachtbetrieben alternativ die Pacht-/ Mietzahlungen.

**INSTANDHALTUNG /  
WARTUNG:**

Wert- und Funktionserhaltung des Anlagevermögens, bestimmt durch Alter und Zustand von Gebäude, Betriebstechnik, Einrichtung und Ausstattung sowie durch abgeschlossene Wartungsverträge. Des Weiteren ist zu unterscheiden ob Wert erhöhende Maßnahmen aktiviert oder gleich als Reparaturen in die Kosten gebucht werden.

**AFA:**

Absetzung für Abnutzung (steuerrechtlicher Begriff für Abschreibungen auf das Anlagevermögen).

**GWG:**

Geringwertige Wirtschaftsgüter (steuerrechtlicher Begriff für selbstständig nutzbare Wirtschaftsgüter bis max. 400 € Einzelwert)

**FREMDKAPITALZINSEN:**

Ausdruck der Finanzstruktur in Relation zur Ertragssituation. Größenordnung ist vorrangig bestimmt von der Höhe der realisierten Investitionen in den Startjahren einer darauf aufbauenden Finanzierung (Eigenkapital, ausreichende Sicherheiten, Zinskonditionen der Fremdfinanzierung, zinsgünstiger Fremdfinanzierungsmix durch Förderprogramme, etc.).

**BETRIEBSERGEBNIS I:**

Betriebsergebnis der operativen Leistungserstellung, unabhängig von anlagebedingten Kosten, somit auch weitestgehend zwischen Eigentums- und Pachtbetrieben vergleichbar.

**BETRIEBSERGEBNIS II:**

Betriebsergebnis unter Berücksichtigung von betriebsbedingten und anlagebedingten Kosten.

## GEWINN

### VOR ERTRAGSSTEUERN:

Wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens, ausgehend vom Betriebsergebnis II unter Berücksichtigung des sonstigen Ertrags bzw. sonstigen Aufwandes.

### Kennzahlen der Produktivität

Unter den vielen möglichen Messzahlen zur Produktivität konzentriert sich der Betriebsvergleich auf die entscheidenden Faktoren der Personalproduktivität sowie der Produktivität der eingesetzten Kapazitäten (Zimmer, Restaurantplätze).

Diese Zahlen sind natürlich hochgradig von der betrieblichen Auslastung, dem angebotenen Preisniveau, den erzielten Durchschnittspreisen/-erlösen pro Gast, aber auch von der rationellen Gestaltung der betrieblichen Ablaufprozesse (Einkauf - Produktion - Dienstleistung - Angebot) abhängig.

Jeder Unternehmer kann im Vergleich zwischen seinen eigenen betrieblichen Produktivitätskennzahlen und den Branchendaten seiner Betriebsart feststellen, wie optimal seine betrieblichen Prozesse/Abläufe organisiert sind.

### GESAMTERLÖSE JE VOLL-AK:

Summe aller Erlöse bezogen auf alle im Betrieb Tätigen (Mitarbeiter umgerechnet auf Vollzeitkräfte Voll-AK, inkl. tätiger Unternehmer).

### HOTELERLÖSE JE ZIMMER:

Verhältnis der Logiserlöse p.a. und der verfügbaren Zimmer – Durchschnittswert bestimmt durch Preiskalkulation und Auslastung.

### REVPAR :

Kennziffer (Revenue Per available room), drückt das Verhältnis von durchschnittlichen Logiserlösen pro Tag und der verfügbaren Zimmer aus. Führt wesentliche Kennziffern der Hotellerie – Auslastung und durchschnittlicher Zimmerpreis – zusammen.

### GESAMTERLÖSE

#### JE PLATZ:

Verhältnis der unmittelbaren Gastronomieerlöse p.a. und der verfügbaren Plätze in der Gastronomie – führt die Produktivitätsfaktoren mittlere Platzauslastung und Durchschnittserlöse je Gast zusammen. Vergleichbarkeit in Abhängigkeit vom Konzept.

### Ø UMSATZ JE GAST:

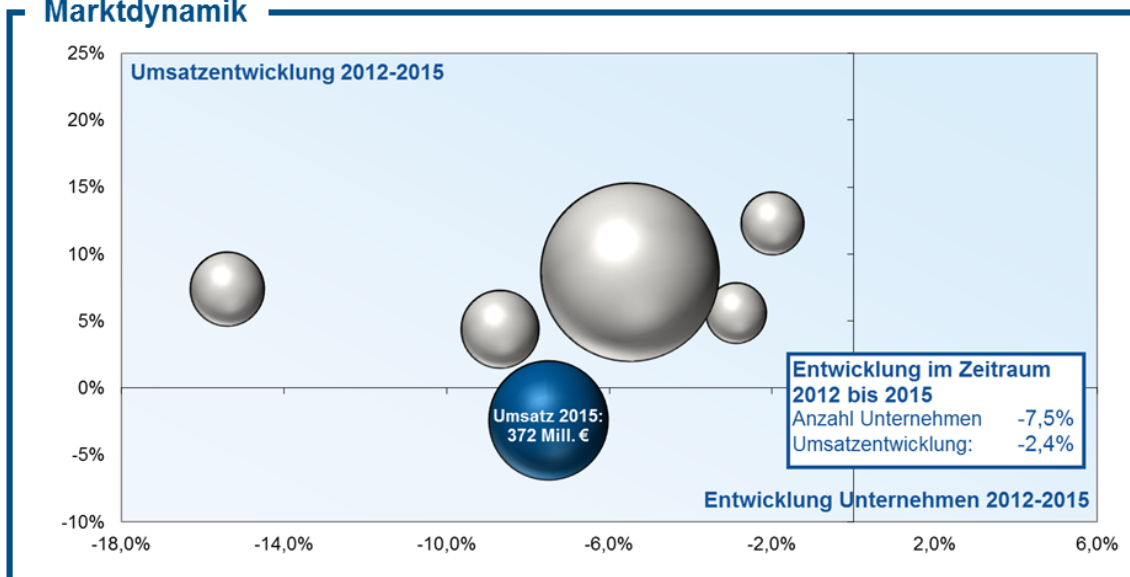
gastronomischer Umsatz pro Gast dient dem Ziel, das Netz der Vergleichbarkeit mit ähnlich gelagerten Betrieben noch engmaschiger zu gestalten.

## 3.2 Betriebsvergleich nach Betriebsarten, Betriebsgrößen und Eigentumsformen

### 3.2.1 Betriebsart Hotels

- Anzahl Unternehmen im Freistaat Sachsen 2015: 407 Unternehmen
- Umsatz der Betriebsart im Freistaat Sachsen 2015: 372 Mio. €
- Durchschnittsumsatz je Unternehmen 2015: 913 T€

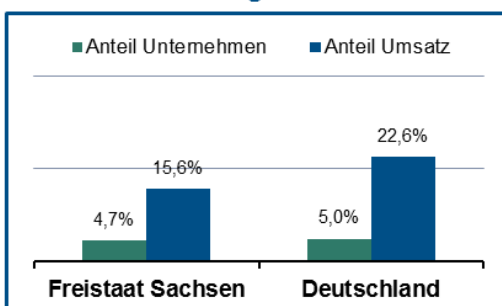
#### Marktdynamik



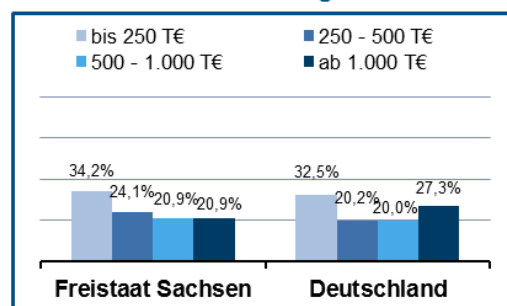
#### Unternehmensstrukturen

Erlösgrößenklassen 2015	Anzahl Unternehmen		Gesamtumsatz Unternehmen	
	Absolut	Struktur	absolut	Struktur
bis 250 T€	139	34,15%	17.525 T€	4,72%
250 bis 500 T€	98	24,08%	35.008 T€	9,42%
500 bis 1.000 T€	85	20,88%	62.181 T€	16,74%
ab 1.000 T€	85	20,88%	256.816 T€	69,12%

#### Wettbewerbsstellung Betriebsart:



#### Unternehmen nach Erlösgrößenklassen:





## Hotels (Eigentum)

### Komplett-Service mit Gastronomie

betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 250 T€	250-750 T€	>750 T€	
■ Logiserlöse		49,4%	62,7%	61,3%
■ Gastronomieerlöse		48,4%	33,2%	34,4%
■ sonstige Erlöse		2,2%	4,1%	4,3%
<b>Gesamterlöse</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz		18,9%	13,1%	12,3%
■ Personal		35,0%	39,6%	32,9%
■ Energie		6,9%	7,2%	6,6%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.		2,9%	1,8%	2,2%
■ Betriebskosten		6,7%	6,2%	6,6%
■ Marketing & Verkauf		2,4%	3,4%	3,4%
■ Verwaltungskosten		4,9%	5,3%	4,8%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>		<b>77,7%</b>	<b>76,6%</b>	<b>68,8%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>		<b>22,3%</b>	<b>23,4%</b>	<b>31,2%</b>
■ Instandhaltung / Wartung		3,4%	3,4%	2,5%
■ AfA (Abschreibung)		5,2%	9,3%	4,5%
■ Leasing		0,7%	0,6%	0,7%
■ Fremdkapitalzinsen		3,5%	3,6%	1,8%
■ Mieten / Pachten			0,9%	
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>		<b>12,8%</b>	<b>17,8%</b>	<b>9,5%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>		<b>9,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>21,7%</b>
<b>Gesamterlöse</b>		<b>496,0 T€</b>	<b>2208,0 T€</b>	<b>1164,0 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>		<b>18,10 €</b>	<b>21,40 €</b>	<b>18,50 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>		<b>61,8 T€</b>	<b>67,4 T€</b>	<b>74 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>		<b>9,8 T€</b>	<b>12,7 T€</b>	<b>14,2 T€</b>
<b>RevPAR</b>		<b>26,20 €</b>	<b>39,30 €</b>	<b>40,40 €</b>
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>		<b>3,0 T€</b>	<b>4,8 T€</b>	<b>4,3 T€</b>

In dieser Gruppe auf Grund der Datenlage eine Auswertung nicht möglich

## Hotels (Pacht)

## Komplett-Service mit Gastronomie

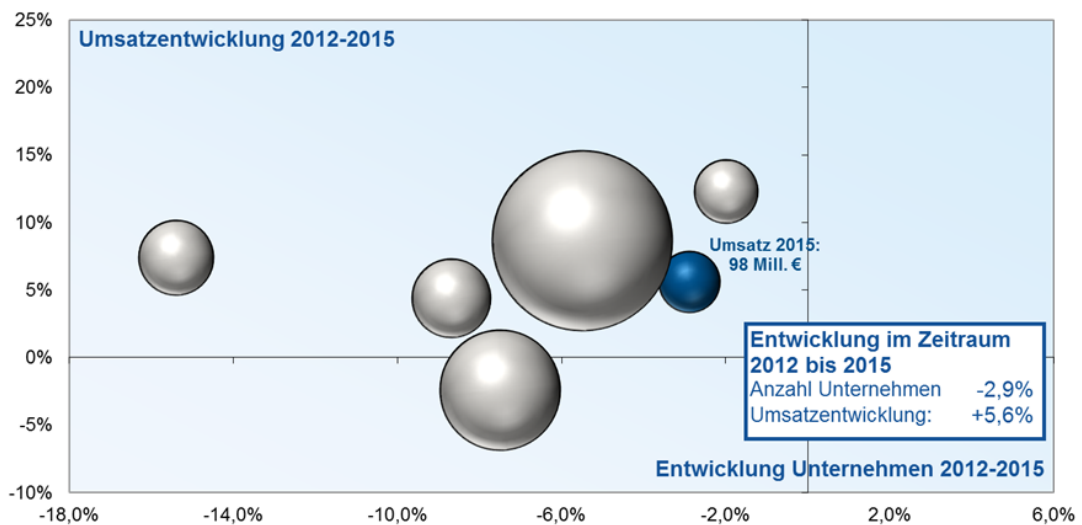
	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 250 T€	250-750 T€	>750 T€	
■ Logiserlöse		49,4%	62,7%	61,3%
■ Gastronomieerlöse		48,4%	33,2%	34,4%
■ sonstige Erlöse		2,2%	4,1%	4,3%
<b>Gesamterlöse</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz		18,9%	13,1%	12,3%
■ Personal		35,0%	39,6%	32,9%
■ Energie		6,9%	7,2%	6,6%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.		2,1%	1,8%	1,4%
■ Betriebskosten		6,7%	6,2%	6,6%
■ Marketing & Verkauf		2,4%	3,4%	3,4%
■ Verwaltungskosten		4,9%	5,3%	4,8%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>		<b>76,9%</b>	<b>76,6%</b>	<b>68,0%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>		<b>23,1%</b>	<b>23,4%</b>	<b>32,0%</b>
■ Instandhaltung / Wartung		3,0%	2,3%	2,2%
■ AfA (Abschreibung)		2,1%	1,6%	1,6%
■ Leasing		0,4%	1,6%	0,5%
■ Fremdkapitalzinsen		0,9%	1,5%	0,7%
■ Mieten / Pachten		10,6%	13,4%	12,3%
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>		<b>17,0%</b>	<b>20,4%</b>	<b>17,3%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>		<b>6,1%</b>	<b>3,0%</b>	<b>14,7%</b>
<b>Gesamterlöse</b>		<b>496,0 T€</b>	<b>2208,0 T€</b>	<b>1164,0 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>		<b>18,10 €</b>	<b>21,40 €</b>	<b>18,50 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>		<b>61,8 T€</b>	<b>67,4 T€</b>	<b>74 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>		<b>9,8 T€</b>	<b>12,7 T€</b>	<b>14,2 T€</b>
<b>RevPAR</b>		<b>26,20 €</b>	<b>39,30 €</b>	<b>40,40 €</b>
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>		<b>3,0 T€</b>	<b>4,8 T€</b>	<b>4,3 T€</b>

In dieser Gruppe auf Grund der Datenlage eine Auswertung nicht möglich

### 3.2.2 Betriebsart Hotels garnis / Pensionen

- Anzahl Unternehmen im Freistaat Sachsen 2015: 506 Unternehmen
- Umsatz der Betriebsart im Freistaat Sachsen 2015: 98 Mio. €
- Durchschnittsumsatz je Unternehmen 2015: 194 T€

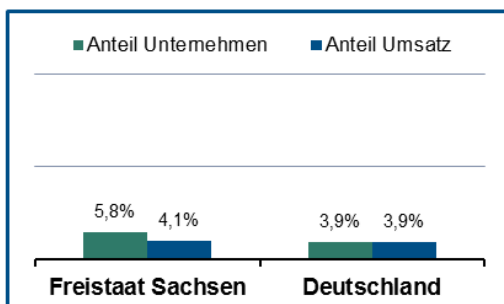
#### Marktdynamik



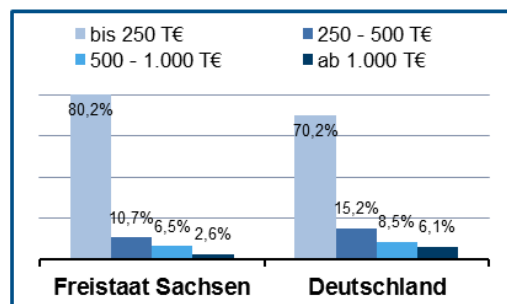
#### Unternehmensstrukturen

Erlösgrößenklassen 2015	Anzahl Unternehmen		Gesamtumsatz Unternehmen	
	Absolut	Struktur	absolut	Struktur
bis 250 T€	406	80,2%	35.311 T€	35,9%
250 bis 500 T€	54	10,7%	18.979 T€	19,3%
500 bis 1.000 T€	33	6,5%	22.528 T€	22,9%
ab 1.000 T€	13	2,6%	21.544 T€	21,9%

#### Wettbewerbsstellung Betriebsart:



#### Unternehmen nach Erlösgrößenklassen:



## Hotels garnis / Pensionen (Eigentum)

### nur Frühstücks- und Getränkeservice

betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-300 T€	>300 T€	
■ Logiserlöse	79,8%	83,8%	84,9%	83,5%
■ Gastronomieerlöse	17,5%	14,7%	10,6%	13,0%
■ sonstige Erlöse	2,7%	1,5%	4,5%	3,5%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	13,5%	10,8%	8,5%	6,5%
■ Personal	26,4%	30,2%	33,2%	28,6%
■ Energie	7,0%	7,1%	4,8%	5,5%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	3,0%	4,0%	2,8%	3,2%
■ Betriebskosten	7,2%	7,2%	8,2%	6,1%
■ Marketing & Verkauf	4,5%	2,6%	3,3%	2,2%
■ Verwaltungskosten	4,3%	3,6%	6,2%	6,8%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>65,9%</b>	<b>65,5%</b>	<b>67,0%</b>	<b>58,9%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>34,1%</b>	<b>34,5%</b>	<b>33,0%</b>	<b>41,1%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	2,8%	3,5%	2,9%	3,0%
■ AfA (Abschreibung)	5,5%	8,8%	6,1%	6,6%
■ Leasing	0,9%	0,8%	0,8%	0,5%
■ Fremdkapitalzinsen	2,0%	4,0%	2,8%	3,9%
■ Mieten / Pachten				
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>11,2%</b>	<b>17,1%</b>	<b>12,6%</b>	<b>14,0%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>22,9%</b>	<b>17,4%</b>	<b>20,4%</b>	<b>27,1%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>139,8 T€</b>	<b>266,5 T€</b>	<b>1379,2 T€</b>	<b>1120,0 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>				
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>57,9 T€</b>	<b>61,5 T€</b>	<b>74,2 T€</b>	<b>81,2 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>	<b>8,6 T€</b>	<b>10,2 T€</b>	<b>15,4 T€</b>	<b>15,9 T€</b>
<b>RevPAR</b>	<b>24,80 €</b>	<b>27,30 €</b>	<b>39,80 €</b>	<b>39,90 €</b>
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>1,2 T€</b>	<b>1,9 T€</b>	<b>2,7 T€</b>	<b>2,5 T€</b>

## Hotels garnis / Pensionen (Pacht) nur Frühstücks- und Getränkeservice

betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

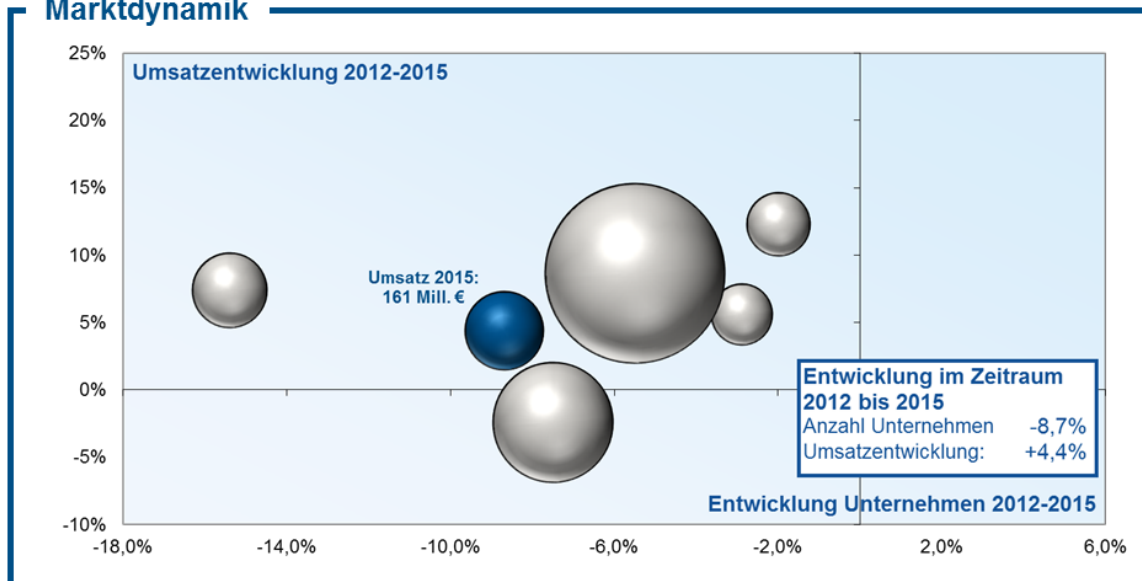
Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Bench- marks
	< 150 T€	150-300 T€	>300 T€	
■ Logiserlöse	79,8%	83,8%	84,9%	83,5%
■ Gastronomieerlöse	17,5%	14,7%	10,6%	13,0%
■ sonstige Erlöse	2,7%	1,5%	4,5%	3,5%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	13,5%	10,8%	8,5%	6,5%
■ Personal	26,4%	30,2%	33,2%	28,6%
■ Energie	7,0%	7,1%	4,8%	5,5%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	1,9%	1,6%	1,4%	1,4%
■ Betriebskosten	7,2%	7,2%	8,2%	6,1%
■ Marketing & Verkauf	4,5%	2,6%	3,3%	2,2%
■ Verwaltungskosten	4,3%	3,6%	6,2%	6,8%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>64,8%</b>	<b>63,1%</b>	<b>65,6%</b>	<b>57,1%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>35,2%</b>	<b>36,9%</b>	<b>34,4%</b>	<b>42,9%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	3,8%	3,0%	3,5%	3,0%
■ AfA (Abschreibung)	2,9%	2,6%	2,5%	2,1%
■ Leasing	1,2%	1,0%	0,8%	0,5%
■ Fremdkapitalzinsen	1,8%	0,6%	0,4%	0,4%
■ Mieten / Pachten	17,9%	20,2%	21,6%	14,5%
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>27,6%</b>	<b>27,4%</b>	<b>28,8%</b>	<b>20,5%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>7,6%</b>	<b>9,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>22,4%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>139,8 T€</b>	<b>266,5 T€</b>	<b>1379,2 T€</b>	<b>1120,0 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>				
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>57,9 T€</b>	<b>61,5 T€</b>	<b>74,2 T€</b>	<b>81,2 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>	<b>8,6 T€</b>	<b>10,2 T€</b>	<b>15,4 T€</b>	<b>15,9 T€</b>
<b>RevPAR</b>	<b>24,80 €</b>	<b>27,30 €</b>	<b>39,80 €</b>	<b>39,9 T€</b>
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>1,2 T€</b>	<b>1,9 T€</b>	<b>2,7 T€</b>	<b>2,5 T€</b>

### 3.2.3 Betriebsart Gasthöfe

- Anzahl Unternehmen im Freistaat Sachsen 2015: 779 Unternehmen
- Umsatz der Betriebsart im Freistaat Sachsen 2015: 161 Mio. €
- Durchschnittsumsatz je Unternehmen 2015: 207 T€

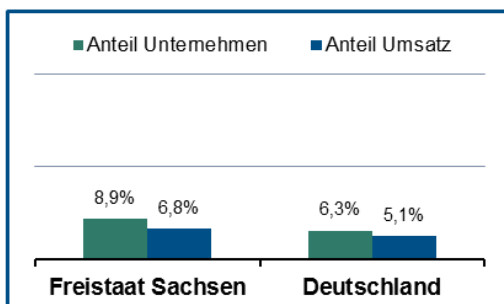
#### Marktdynamik



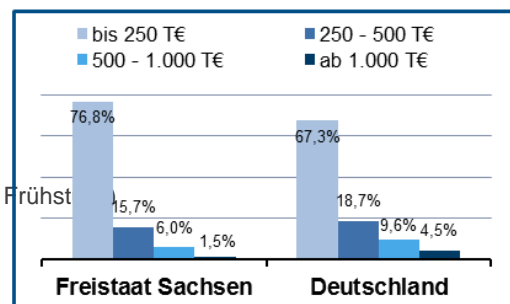
#### Unternehmensstrukturen

Erlösgrößenklassen 2015	Anzahl Unternehmen		Gesamtumsatz Unternehmen	
	Absolut	Struktur	absolut	Struktur
bis 250 T€	598	76,8%	64.107 T€	39,8%
250 bis 500 T€	122	15,7%	42.437 T€	26,3%
500 bis 1.000 T€	47	6,0%	30.485 T€	18,9%
ab 1.000 T€	12	1,5%	24.138 T€	15,0%

#### Wettbewerbsstellung Betriebsart:



#### Unternehmen nach Erlösgrößenklassen:



## Gasthöfe (Eigentum)

### Gastronomie mit Logis

betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-300 €	>300 T€	
■ Logiserlöse	22,5%	30,9%	30,8%	30,8%
■ Gastronomieerlöse	77,1%	67,1%	66,7%	66,0%
■ sonstige Erlöse	0,4%	2,0%	2,5%	3,2%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	27,1%	21,4%	22,5%	21,3%
■ Personal	20,1%	31,6%	34,8%	31,6%
■ Energie	9,6%	7,1%	5,5%	6,4%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	1,9%	2,9%	2,2%	2,4%
■ Betriebskosten	7,4%	6,3%	5,3%	5,2%
■ Marketing & Verkauf	2,0%	1,5%	2,1%	1,8%
■ Verwaltungskosten	2,5%	4,7%	4,2%	4,2%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>70,6%</b>	<b>75,5%</b>	<b>76,6%</b>	<b>72,9%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>29,4%</b>	<b>24,5%</b>	<b>23,4%</b>	<b>27,1%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	2,9%	3,3%	3,4%	3,7%
■ AfA (Abschreibung)	2,1%	5,6%	5,3%	4,4%
■ Leasing	0,2%	0,8%	0,9%	1,0%
■ Fremdkapitalzinsen	0,9%	2,5%	2,1%	2,0%
■ Mieten / Pachten				
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>6,1%</b>	<b>12,2%</b>	<b>11,7%</b>	<b>11,1%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>23,3%</b>	<b>12,3%</b>	<b>11,7%</b>	<b>16,0%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>104,5 T€</b>	<b>241,1 T€</b>	<b>594,6 T€</b>	<b>518,8 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>12,00 €</b>	<b>16,00 €</b>	<b>17,10 €</b>	<b>16,50 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>50,0 T€</b>	<b>60,8 T€</b>	<b>66,3 T€</b>	<b>67,5 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>	<b>4,3 T€</b>	<b>7,2 T€</b>	<b>9,9 T€</b>	<b>8,5 T€</b>
<b>RevPAR</b>	<b>12,40 €</b>	<b>19,20 €</b>	<b>24,80 €</b>	<b>24,20 €</b>
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>1,4 T€</b>	<b>2,8 T€</b>	<b>4,6 T€</b>	<b>3,5 T€</b>

## Gasthöfe (Pacht)

### Gastronomie mit Logis

betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

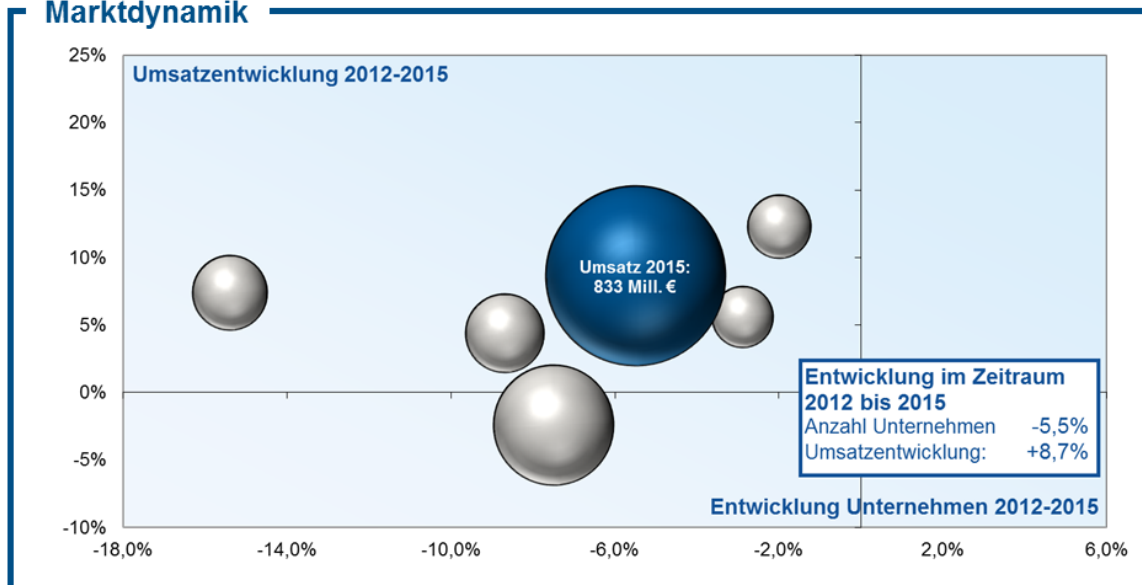
	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-300 €	>300 T€	
■ Logiserlöse	22,5%	30,9%	30,8%	30,8%
■ Gastronomieerlöse	77,1%	67,1%	66,7%	66,0%
■ sonstige Erlöse	0,4%	2,0%	2,5%	3,2%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	27,1%	21,4%	22,5%	21,3%
■ Personal	20,1%	31,6%	34,8%	31,6%
■ Energie	9,6%	7,1%	5,5%	6,4%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	1,9%	1,7%	1,4%	1,4%
■ Betriebskosten	7,4%	6,3%	5,3%	5,2%
■ Marketing & Verkauf	2,0%	1,5%	2,1%	1,8%
■ Verwaltungskosten	2,5%	4,7%	4,2%	4,2%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>70,6%</b>	<b>74,3%</b>	<b>75,8%</b>	<b>71,9%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>29,4%</b>	<b>25,7%</b>	<b>24,2%</b>	<b>28,1%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	1,8%	1,1%	3,9%	3,5%
■ AfA (Abschreibung)	1,7%	2,4%	2,0%	1,9%
■ Leasing	0,0%	0,4%	0,7%	0,0%
■ Fremdkapitalzinsen	0,8%	1,3%	0,7%	0,6%
■ Mieten / Pachten	8,9%	9,2%	8,8%	8,9%
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>13,2%</b>	<b>14,4%</b>	<b>16,1%</b>	<b>14,9%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>16,2%</b>	<b>11,3%</b>	<b>8,1%</b>	<b>13,2%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>104,5 T€</b>	<b>241,1 T€</b>	<b>594,6 T€</b>	<b>518,8 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>12,00 €</b>	<b>16,00 €</b>	<b>17,10 €</b>	<b>16,50 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>50,0 T€</b>	<b>60,8 T€</b>	<b>66,3 T€</b>	<b>67,5 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>	<b>4,3 T€</b>	<b>7,2 T€</b>	<b>9,9 T€</b>	<b>8,5 T€</b>
<b>RevPAR</b>	<b>12,40 €</b>	<b>19,20 €</b>	<b>24,80 €</b>	<b>24,20 €</b>
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>1,4 T€</b>	<b>2,8 T€</b>	<b>4,6 T€</b>	<b>3,5 T€</b>



### 3.2.4 Betriebsart Restaurants

- Anzahl Unternehmen im Freistaat Sachsen 2015: 2.679 Unternehmen
- Umsatz der Betriebsart im Freistaat Sachsen 2015: 833 Mio. €
- Durchschnittsumsatz je Unternehmen 2015: 311 T€

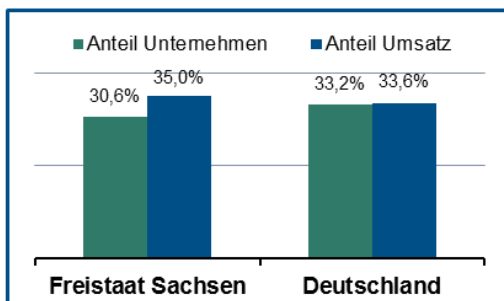
#### Marktdynamik



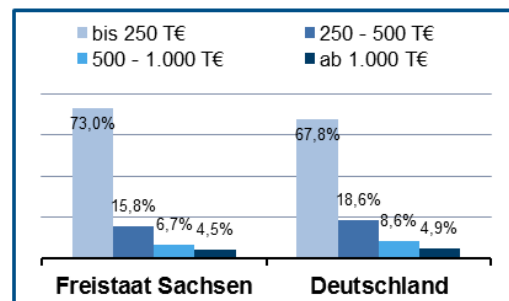
#### Unternehmensstrukturen

Erlösgrößenklassen 2015	Anzahl Unternehmen		Gesamtumsatz Unternehmen	
	Absolut	Struktur	absolut	Struktur
bis 250 T€	1957	73,0%	203.963 T€	24,5%
250 bis 500 T€	423	15,8%	147.339 T€	17,7%
500 bis 1.000 T€	179	6,7%	121.149 T€	14,6%
ab 1.000 T€	120	4,5%	360.058 T€	43,2%

#### Wettbewerbsstellung Betriebsart:



#### Unternehmen nach Erlösgrößenklassen:



## Restaurants (Eigentum)

### betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-500 €	>500 T€	
■ Logiserlöse				
■ Gastronomieerlöse	98,7%	96,5%	96,7%	97,2%
■ sonstige Erlöse	1,3%	3,5%	3,3%	2,8%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	30,9%	28,9%	26,7%	26,9%
■ Personal	29,4%	33,8%	40,6%	33,7%
■ Energie	7,9%	6,1%	4,9%	5,5%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	1,9%	2,3%	2,2%	1,7%
■ Betriebskosten	4,7%	4,8%	5,3%	4,5%
■ Marketing & Verkauf	1,1%	1,9%	1,6%	1,4%
■ Verwaltungskosten	4,2%	4,6%	3,3%	3,4%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>80,1%</b>	<b>82,4%</b>	<b>84,6%</b>	<b>77,1%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>19,9%</b>	<b>17,6%</b>	<b>15,4%</b>	<b>22,9%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	2,4%	2,5%	3,6%	3,0%
■ AfA (Abschreibung)	4,4%	4,9%	2,2%	4,8%
■ Leasing	0,8%	0,4%	0,8%	0,5%
■ Fremdkapitalzinsen	1,5%	2,1%	1,4%	1,9%
■ Mieten / Pachten			0,4%	
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,9%</b>	<b>8,4%</b>	<b>10,2%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>10,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,0%</b>	<b>12,7%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>101,3 T€</b>	<b>320,5 T€</b>	<b>889,5 T€</b>	<b>625,2 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>14,50 €</b>	<b>18,00 €</b>	<b>18,50 €</b>	<b>18,00 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>52,8 T€</b>	<b>59,3 T€</b>	<b>61,2 T€</b>	<b>66,5 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>				
<b>RevPar</b>				
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>2,0 T€</b>	<b>3,9 T€</b>	<b>5,6 T€</b>	<b>3,4 T€</b>

## Restaurants (Pacht)

### betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

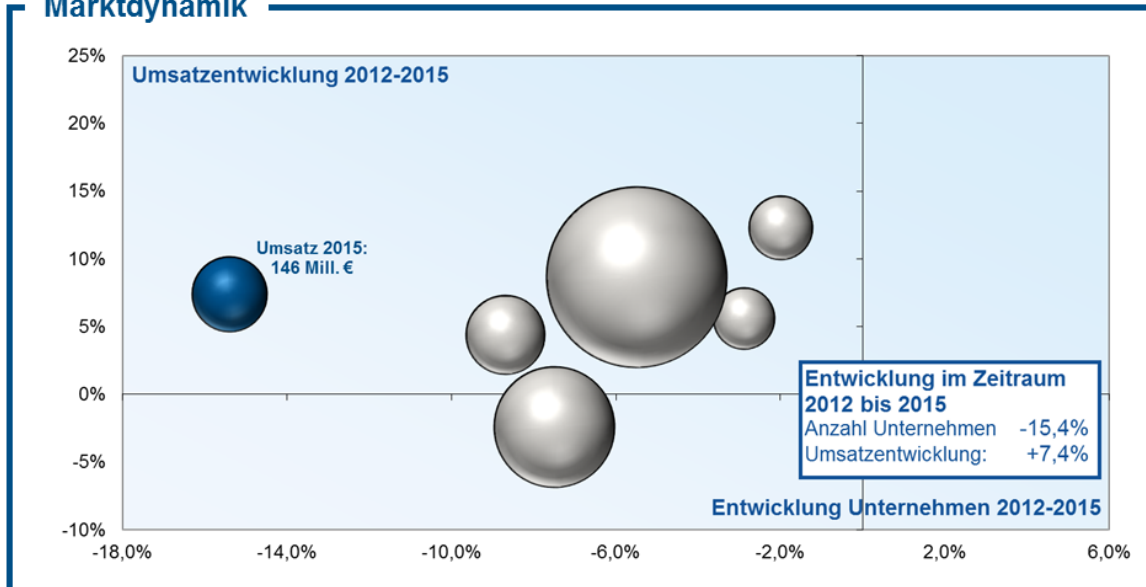
Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-500 €	>500 T€	
■ Logiserlöse				
■ Gastronomieerlöse	98,7%	96,5%	96,7%	97,2%
■ sonstige Erlöse	1,3%	3,5%	3,3%	2,8%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	30,9%	28,9%	26,7%	26,9%
■ Personal	29,4%	33,8%	40,6%	33,7%
■ Energie	7,9%	6,1%	4,9%	5,5%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	1,4%	1,2%	1,4%	1,2%
■ Betriebskosten	4,7%	4,8%	5,3%	4,5%
■ Marketing & Verkauf	1,1%	1,9%	1,6%	1,4%
■ Verwaltungskosten	4,2%	4,6%	3,3%	3,4%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>79,6%</b>	<b>81,3%</b>	<b>83,8%</b>	<b>76,6%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>20,4%</b>	<b>18,7%</b>	<b>16,2%</b>	<b>23,4%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	1,6%	1,4%	1,6%	1,6%
■ AfA (Abschreibung)	1,4%	3,1%	2,1%	3,7%
■ Leasing	0,6%	0,7%	0,6%	0,5%
■ Fremdkapitalzinsen	1,0%	1,0%	0,8%	1,3%
■ Mieten / Pachten	8,7%	8,9%	10,5%	9,1%
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>13,3%</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,6%</b>	<b>16,2%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>7,1%</b>	<b>3,6%</b>	<b>0,6%</b>	<b>7,2%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>101,3 T€</b>	<b>320,5 T€</b>	<b>889,5 T€</b>	<b>625,2 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>14,50 €</b>	<b>18,00 €</b>	<b>18,50 €</b>	<b>18,00 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>52,8 T€</b>	<b>59,3 T€</b>	<b>61,2 T€</b>	<b>66,5 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>				
<b>RevPar</b>				
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>2,0 T€</b>	<b>3,9 T€</b>	<b>5,6 T€</b>	<b>3,4 T€</b>

### 3.2.5 Betriebsart Gaststätten

- Anzahl Unternehmen im Freistaat Sachsen 2015: 859 Unternehmen
- Umsatz der Betriebsart im Freistaat Sachsen 2015: 146 Mio. €
- Durchschnittsumsatz je Unternehmen 2015: 170 T€

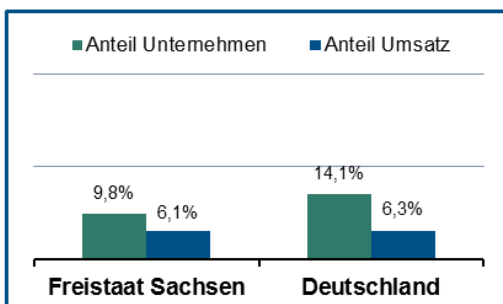
#### Marktdynamik



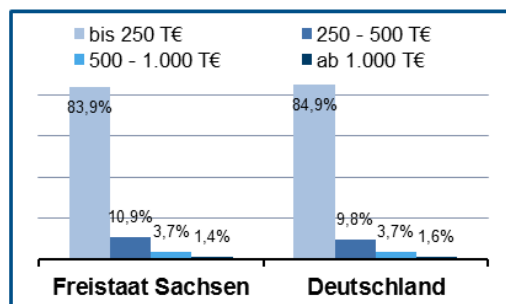
#### Unternehmensstrukturen

Erlösgrößenklassen 2015	Anzahl Unternehmen		Gesamtumsatz Unternehmen	
	Absolut	Struktur	absolut	Struktur
bis 250 T€	721	83,9%	66.315 T€	45,3%
250 bis 500 T€	94	10,9%	32.156 T€	22,0%
500 bis 1.000 T€	32	3,7%	21.624 T€	14,8%
ab 1.000 T€	12	1,4%	26.167 T€	17,9%

#### Wettbewerbsstellung Betriebsart:



#### Unternehmen nach Erlösgrößenklassen:



## Gaststätten (Eigentum)

### betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-300 €	>300 T€	
■ Logiserlöse				
■ Gastronomieerlöse	99,5%	99,2%		97,9%
■ sonstige Erlöse	0,5%	0,8%		2,1%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	30,0%	29,8%		28,6%
■ Personal	24,2%	34,3%		31,8%
■ Energie	7,5%	5,6%		5,4%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	2,7%	2,4%		2,1%
■ Betriebskosten	4,0%	5,2%		5,0%
■ Marketing & Verkauf	1,3%	2,5%		1,9%
■ Verwaltungskosten	3,8%	4,5%		4,0%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>73,5%</b>	<b>84,3%</b>		<b>78,8%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>26,5%</b>	<b>15,7%</b>		<b>21,2%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	2,5%	2,4%		2,7%
■ AfA (Abschreibung)	2,5%	4,3%		2,6%
■ Leasing	0,0%	1,0%		1,0%
■ Fremdkapitalzinsen	0,6%	2,5%		1,4%
■ Mieten / Pachten				
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>5,6%</b>	<b>10,2%</b>		<b>7,7%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>20,9%</b>	<b>5,5%</b>		<b>13,5%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>111,5 T€</b>	<b>214,9 T€</b>		<b>207,5 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>9,50 €</b>	<b>10,00 €</b>		<b>14,50 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>50,6 T€</b>	<b>60,2 T€</b>		<b>63,0 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>				
<b>RevPar</b>				
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>2,4 T€</b>	<b>2,8 T€</b>		<b>3,5 T€</b>

In dieser Gruppe auf Grund der Datenlage eine Auswertung nicht möglich

## Gaststätten (Pacht)

### betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

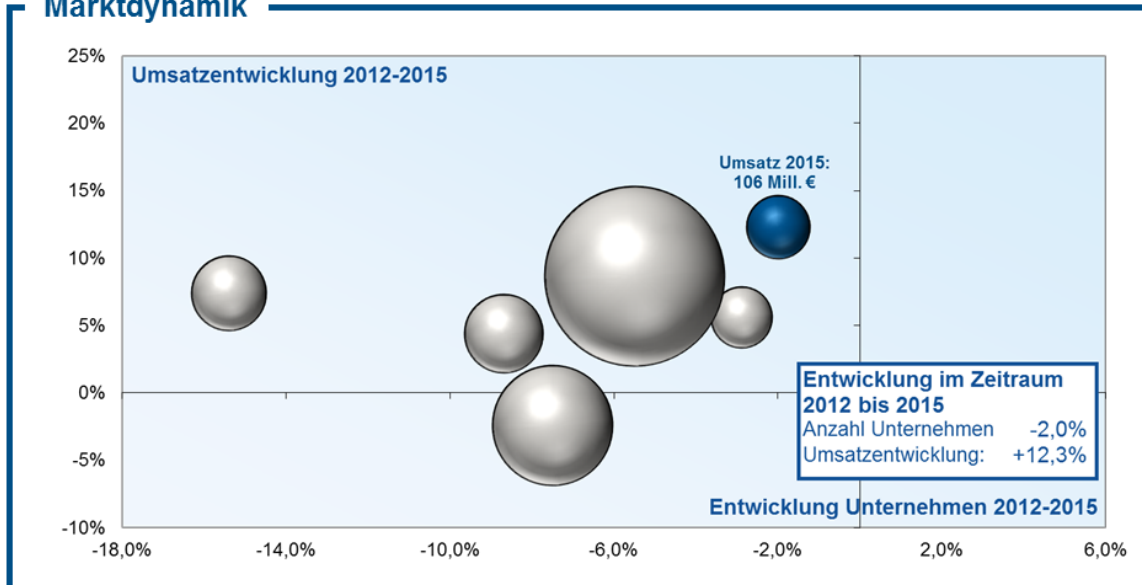
	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-300 €	>300 T€	
■ Logiserlöse				
■ Gastronomieerlöse	99,5%	99,2%		97,9%
■ sonstige Erlöse	0,5%	0,8%		2,1%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	30,0%	29,8%		28,6%
■ Personal	24,2%	34,3%		31,8%
■ Energie	7,5%	5,6%		5,4%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	1,1%	1,4%		2,1%
■ Betriebskosten	4,0%	5,2%		5,0%
■ Marketing & Verkauf	1,3%	2,5%		1,9%
■ Verwaltungskosten	3,8%	4,5%		4,0%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>71,9%</b>	<b>83,3%</b>		<b>78,8%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>28,1%</b>	<b>16,7%</b>		<b>21,2%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	1,2%	2,1%		1,6%
■ AfA (Abschreibung)	0,9%	3,3%		1,4%
■ Leasing	0,0%	0,9%		1,1%
■ Fremdkapitalzinsen	0,5%	1,0%		0,6%
■ Mieten / Pachten	12,2%	6,5%		8,8%
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>14,8%</b>	<b>13,8%</b>		<b>9,5%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>13,3%</b>	<b>2,9%</b>		<b>11,7%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>111,5 T€</b>	<b>214,9 T€</b>		<b>207,5 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>9,50 €</b>	<b>10,00 €</b>		<b>14,50 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>50,6 T€</b>	<b>60,2 T€</b>		<b>63,0 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>				
<b>RevPar</b>				
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>2,4 T€</b>	<b>2,8 T€</b>		<b>3,5 T€</b>

In dieser Gruppe auf Grund der Datenlage eine Auswertung nicht möglich

### 3.2.6 Betriebsart Cafés / Eiscafés

- Anzahl Unternehmen im Freistaat Sachsen 2015: 550 Unternehmen
- Umsatz der Betriebsart im Freistaat Sachsen 2015: 106 Mio. €
- Durchschnittsumsatz je Unternehmen 2015: 163 T€

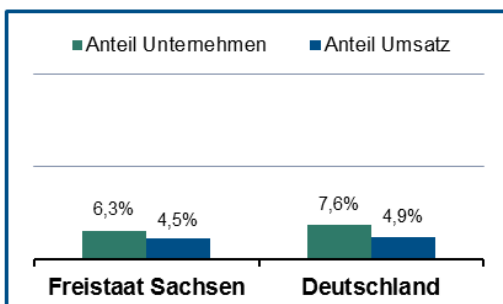
#### Marktdynamik



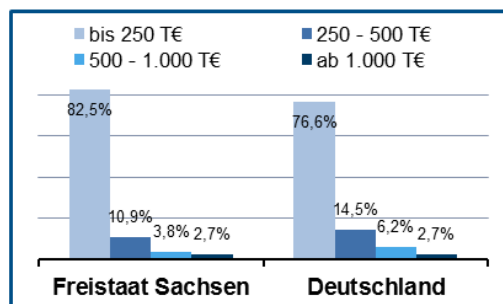
#### Unternehmensstrukturen

Erlösgrößenklassen 2015	Anzahl Unternehmen		Gesamtumsatz Unternehmen	
	Absolut	Struktur	absolut	Struktur
bis 250 T€	454	82,5%	41.506 T€	39,1%
250 bis 500 T€	60	10,9%	20.587 T€	19,4%
500 bis 1.000 T€	21	3,8%	15.049 T€	14,2%
ab 1.000 T€	15	2,7%	28.884 T€	27,2%

#### Wettbewerbsstellung Betriebsart:



#### Unternehmen nach Erlösgrößenklassen:



## Cafés / Eiscafés (Eigentum)

### betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-300 €	>300 T€	
■ Logiserlöse				
■ Gastronomieerlöse	98,6%	99,4%		98,6%
■ sonstige Erlöse	1,4%	0,6%		1,4%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	27,3%	27,6%		26,8%
■ Personal	23,5%	30,5%		28,6%
■ Energie	4,8%	5,7%		4,3%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	3,2%	2,8%		2,3%
■ Betriebskosten	6,2%	4,2%		4,7%
■ Marketing & Verkauf	1,5%	0,5%		2,2%
■ Verwaltungskosten	5,3%	3,8%		4,2%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>71,8%</b>	<b>75,1%</b>		<b>73,1%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>28,2%</b>	<b>24,9%</b>		<b>26,9%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	2,0%	2,2%		1,9%
■ AfA (Abschreibung)	9,3%	3,7%		3,7%
■ Leasing	0,5%	0,1%		0,5%
■ Fremdkapitalzinsen	1,5%	1,3%		2,6%
■ Mieten / Pachten				
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>13,3%</b>	<b>7,3%</b>		<b>8,7%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>14,9%</b>	<b>17,6%</b>		<b>18,2%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>102,1 T€</b>	<b>198,5 T€</b>		<b>142,6 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>8,00 €</b>	<b>9,50 €</b>		<b>9,00 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>48,7 T€</b>	<b>47,5 T€</b>		<b>60,1 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>				
<b>RevPar</b>				
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>2,8 T€</b>	<b>2,8 T€</b>		<b>3,8 T€</b>

In dieser Gruppe auf Grund der Datenlage eine Auswertung nicht möglich



## Cafés / Eiscafé (Pacht)

### betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016

Region: Sachsen

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen			Benchmarks
	< 150 T€	150-300 €	>300 T€	
■ Logiserlöse				
■ Gastronomieerlöse	98,6%	99,4%		98,6%
■ sonstige Erlöse	1,4%	0,6%		1,4%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	27,3%	27,6%		26,8%
■ Personal	23,5%	30,5%		28,6%
■ Energie	4,8%	5,7%		4,3%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	1,5%	1,4%		1,2%
■ Betriebskosten	6,2%	4,2%		4,7%
■ Marketing & Verkauf	1,5%	0,5%		2,2%
■ Verwaltungskosten	5,3%	3,8%		4,2%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>70,1%</b>	<b>73,7%</b>		<b>72,0%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>29,9%</b>	<b>26,3%</b>		<b>28,0%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	0,7%	1,7%		1,2%
■ AfA (Abschreibung)	4,6%	1,5%		2,0%
■ Leasing	0,5%			0,5%
■ Fremdkapitalzinsen	1,7%	0,5%		0,6%
■ Mieten / Pachten	10,2%	8,5%		8,3%
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>17,7%</b>	<b>12,2%</b>		<b>12,6%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>12,2%</b>	<b>14,1%</b>		<b>15,4%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>102,1 T€</b>	<b>198,5 T€</b>		<b>142,6 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>8,00 €</b>	<b>9,50 €</b>		<b>9,00 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>48,7 T€</b>	<b>47,5 T€</b>		<b>60,1 T€</b>
<b>Hotelerlöse je Zimmer</b>				
<b>RevPar</b>				
<b>Gastronomieerlöse je Platz</b>	<b>2,8 T€</b>	<b>2,8 T€</b>		<b>3,8 T€</b>

In dieser Gruppe auf Grund der Datenlage eine Auswertung nicht möglich

### 3.2.7 Kennzahlenvergleich 2008 - 2012 - 2016

In der Gegenüberstellung und Bewertung der Kennzahlen von 2008, 2012 und 2016 müssen zunächst Gesetzmäßigkeiten und Abhängigkeiten beachtet werden, welche die relativen Kostenanteile (Kosten in % zu jeweiligen Gesamterlösen pro Jahr (=100)) verändern, aber nicht zwangsläufig Kostenerhöhungen oder -senkungen in absoluter Größe bedeuten müssen. Bei stärker sinkenden Erlösen können Kostenpositionen bei gleichbleibender, z.T. selbst sinkender absoluter Größenordnung in ihrem relativen Anteil zum Umsatz steigen, folglich entsprechen diese Positionen einer gestiegenen Kostenbelastung.

Durch die vom einzelnen Unternehmen nicht oder nur schwer zu beeinflussende Kostensteigerungen (z.B. Abgaben, Gebühren, Energiekosten) wird durch Kostensenkung an anderer Stelle entgegengewirkt, folglich können sich Verschiebungen in der Struktur abzeichnen.

#### Entwicklung wesentlicher Kostenpositionen und der Ertragssituation von Hotelleriebetrieben im Vergleich 2008 bis 2016

Ertrags- und Kostenstruktur Einflüsse - Entwicklungen	Tendenz
<b>Wareneinsatz:</b> Speziell in den oberen Erlösgrößenklassen in Relation zu Gesamterlösen gesunken. Ursächlich begründet durch einen höheren Anteil von Logiserlösen. Aufgrund gestiegener Durchschnittsumsätze verzeichnen auch Gasthöfe eine positive Entwicklung.	✓
<b>Personal:</b> Kostenposition mit deutlichem Anstieg, die ausgewiesenen Relativanteile werden in vielen Betrieben durch höhere Durchschnittsumsätze noch gedrückt. Dies gelingt nicht allen Unternehmen.	✗
<b>sonstige Betriebskosten:</b> Steigerungen werden durch höhere Durchschnittsumsätze kompensiert, bei Gasthöfen ist der Relativanteil gesunken.	✓
<b>Abschreibungen:</b> Aufgrund höherer Durchschnittsumsätze als Relativposition gesunken, in absoluten Zahlen jedoch gestiegen. Bei Pachtbetrieben auf annähernd gleichem Niveau geblieben.	✓
<b>Fremdkapitalzinsen:</b> Durch Abbau der Verbindlichkeiten, Einsatz von Eigenmitteln und genereller Zinsentwicklung ist mehrheitlich die Zinsbelastung gefallen.	✓
<b>Mieten/Pachten:</b> Hotels garnis mit leicht erhöhten Pachtanteilen, hierbei kommt zum Tragen, dass der Anteil größerer Betriebe in die Untersuchung eingegangen ist. Gasthöfe verzeichnen sinkende Pachtanteile, was vor allem auf die Standorte im ländlichen Raum zurückzuführen ist.	✓
<b>Betriebsergebnis:</b> Deutlich verbesserte Ertragslage, vor allem Eigentumsbetriebe konnten die Betriebsergebnisse wesentlich verbessern. Bei Pachtbetrieben sind keine durchdringenden Verbesserungen zu beobachten.	✓

**Hotels (Eigentum)**  
 Komplett-Service mit Gastronomie  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 250 T€	< 250 T€	< 250 T€	< 250 T€	250-750 T€	250-750 T€	250-750 T€	250-750 T€	250-750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€			
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>			
Wareneinsatz	22,1%	21,9%	0,0%	0,0%	20,2%	18,9%	18,9%	18,9%	20,3%	16,8%	13,1%	20,3%	16,8%	13,1%	13,1%			
Personal	22,9%	24,9%	0,0%	0,0%	30,2%	34,4%	35,0%	35,0%	29,8%	36,2%	39,6%	29,8%	36,2%	39,6%	39,6%			
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>73,2%</b>	<b>72,5%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>76,4%</b>	<b>78,4%</b>	<b>77,7%</b>	<b>77,7%</b>	<b>76,0%</b>	<b>78,7%</b>	<b>76,6%</b>	<b>76,0%</b>	<b>78,7%</b>	<b>76,6%</b>	<b>76,6%</b>			
AfA/Leasing	9,2%	8,0%	0,0%	0,0%	9,4%	10,2%	5,9%	5,9%	12,4%	10,8%	9,9%	12,4%	10,8%	9,9%	9,9%			
Fremdkapitalzinsen	7,6%	4,8%	0,0%	0,0%	7,5%	6,5%	3,5%	3,5%	9,2%	6,4%	3,6%	9,2%	6,4%	3,6%	3,6%			
Mieten/Pachten	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%	0,9%			
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>19,8%</b>	<b>16,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>12,8%</b>	<b>12,8%</b>	<b>24,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>17,8%</b>	<b>24,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>17,8%</b>	<b>17,8%</b>			
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>7,0%</b>	<b>11,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,6%</b>	<b>1,6%</b>	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>0,8%</b>	<b>5,6%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>0,8%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,6%</b>			

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Hotels (Pacht)**  
 Komplett-Service mit Gastronomie  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 250 T€	< 250 T€	< 250 T€	< 250 T€	250-750 T€	250-750 T€	250-750 T€	250-750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€	> 750 T€			
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			
Wareneinsatz	22,1%	21,9%	0,0%	0,0%	20,2%	18,9%	18,9%	18,9%	20,3%	16,8%	16,8%	13,1%	13,1%	13,1%	13,1%			
Personal	22,9%	24,9%	0,0%	0,0%	30,2%	34,4%	35,0%	35,0%	29,8%	36,2%	36,2%	39,6%	39,6%	39,6%	39,6%			
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>71,6%</b>	<b>71,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>74,5%</b>	<b>78,4%</b>	<b>76,9%</b>	<b>76,9%</b>	<b>75,9%</b>	<b>78,2%</b>	<b>78,2%</b>	<b>76,6%</b>	<b>76,6%</b>	<b>76,6%</b>	<b>76,6%</b>			
AfA/Leasing	4,0%	2,9%	0,0%	0,0%	3,6%	2,3%	2,5%	2,5%	2,3%	2,6%	2,6%	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%			
Fremdkapitalzinsen	2,4%	1,9%	0,0%	0,0%	1,6%	0,8%	0,9%	0,9%	1,5%	0,9%	0,9%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%			
Mieten/Pachten	12,9%	12,1%	0,0%	0,0%	10,8%	12,8%	10,6%	10,6%	12,9%	13,8%	13,8%	13,4%	13,4%	13,4%	13,4%			
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>20,8%</b>	<b>19,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>19,4%</b>	<b>18,3%</b>	<b>17,0%</b>	<b>17,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>20,5%</b>	<b>20,5%</b>	<b>20,4%</b>	<b>20,4%</b>	<b>20,4%</b>	<b>20,4%</b>			
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>7,6%</b>	<b>9,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>6,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>6,1%</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,4%</b>	<b>1,3%</b>	<b>1,3%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>3,0%</b>			

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Hotels garnis / Pensionen (Eigentum)**  
 Komplett-Service mit Gastronomie  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€		
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
Wareneinsatz	16,3%	14,2%	13,5%	12,9%	10,9%	10,8%	12,9%	10,9%	10,8%	10,8%	10,8%	12,9%	10,9%	10,8%	10,8%	8,5%		
Personal	21,9%	23,5%	26,4%	23,5%	21,6%	30,2%	23,5%	21,6%	30,2%	30,2%	30,2%	23,5%	21,6%	30,2%	31,2%	33,2%		
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>67,1%</b>	<b>65,8%</b>	<b>65,9%</b>	<b>65,8%</b>	<b>63,3%</b>	<b>65,5%</b>	<b>65,8%</b>	<b>63,3%</b>	<b>65,5%</b>	<b>64,0%</b>	<b>67,3%</b>	<b>64,0%</b>	<b>63,3%</b>	<b>65,5%</b>	<b>67,3%</b>	<b>67,0%</b>		
AfA/Leasing	9,2%	10,4%	6,4%	9,1%	10,5%	9,6%	9,1%	10,5%	9,6%	8,8%	8,2%	8,8%	10,5%	9,6%	8,2%	6,9%		
Fremdkapitalzinsen	7,2%	5,9%	2,0%	8,6%	6,5%	4,0%	8,6%	6,5%	4,0%	9,2%	5,4%	9,2%	6,5%	4,0%	5,4%	2,8%		
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>20,0%</b>	<b>20,4%</b>	<b>11,2%</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,6%</b>	<b>17,1%</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,6%</b>	<b>17,1%</b>	<b>21,9%</b>	<b>17,7%</b>	<b>21,9%</b>	<b>20,6%</b>	<b>17,1%</b>	<b>17,7%</b>	<b>12,6%</b>		
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>12,9%</b>	<b>13,8%</b>	<b>22,9%</b>	<b>13,6%</b>	<b>16,1%</b>	<b>17,4%</b>	<b>13,6%</b>	<b>16,1%</b>	<b>17,4%</b>	<b>14,1%</b>	<b>15,0%</b>	<b>14,1%</b>	<b>16,1%</b>	<b>17,4%</b>	<b>15,0%</b>	<b>20,4%</b>		

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG; Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Hotels garnis / Pensionen (Pacht)**  
 Komplett-Service mit Gastronomie  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€			
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>			
Wareneinsatz	16,3%	13,9%	13,5%	12,9%	10,9%	10,8%	12,9%	10,9%	10,8%	10,8%	10,8%	12,9%	10,9%	10,8%	8,5%			
Personal	21,9%	22,5%	26,4%	23,5%	21,6%	30,2%	23,5%	21,6%	30,2%	30,2%	30,2%	23,5%	21,6%	31,2%	33,2%			
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>64,2%</b>	<b>64,9%</b>	<b>64,8%</b>	<b>63,8%</b>	<b>62,3%</b>	<b>63,1%</b>	<b>63,8%</b>	<b>62,3%</b>	<b>63,1%</b>	<b>63,1%</b>	<b>63,1%</b>	<b>63,8%</b>	<b>62,3%</b>	<b>66,1%</b>	<b>65,6%</b>			
AfA/Leasing	4,9%	3,8%	4,1%	3,9%	3,2%	3,6%	3,9%	3,2%	3,6%	3,6%	3,6%	3,9%	3,2%	2,6%	3,3%			
Fremdkapitalzinsen	2,4%	0,9%	1,8%	3,1%	0,7%	0,6%	3,1%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	3,1%	0,7%	1,3%	0,4%			
Mieten/Pachten	16,5%	18,4%	17,9%	20,1%	21,2%	20,2%	20,1%	21,2%	20,2%	20,2%	20,2%	20,1%	21,2%	20,7%	21,6%			
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>26,2%</b>	<b>26,4%</b>	<b>27,6%</b>	<b>29,6%</b>	<b>27,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>29,6%</b>	<b>27,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>29,6%</b>	<b>27,4%</b>	<b>26,8%</b>	<b>28,8%</b>			
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>9,6%</b>	<b>8,7%</b>	<b>7,6%</b>	<b>6,6%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,5%</b>	<b>6,6%</b>	<b>10,3%</b>	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>6,6%</b>	<b>10,3%</b>	<b>7,1%</b>	<b>5,6%</b>			

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Gasthöfe (Eigentum)**  
 Gastronomie mit Logis  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen											
	< 150 T€			150-300 T€			150-300 T€			> 300 T€		
	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	29,3%	29,7%	27,1%	26,6%	26,2%	21,4%	29,5%	26,0%	22,5%	29,5%	26,0%	22,5%
Personal	22,8%	21,9%	20,1%	33,5%	29,8%	31,6%	28,4%	29,6%	34,8%	28,4%	29,6%	34,8%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>80,1%</b>	<b>78,8%</b>	<b>70,6%</b>	<b>84,7%</b>	<b>79,1%</b>	<b>75,5%</b>	<b>82,6%</b>	<b>79,0%</b>	<b>76,6%</b>	<b>82,6%</b>	<b>79,0%</b>	<b>76,6%</b>
AfA/Leasing	6,5%	5,4%	2,3%	7,1%	8,6%	6,4%	5,9%	8,4%	6,2%	5,9%	8,4%	6,2%
Fremdkapitalzinsen	6,1%	2,5%	0,9%	4,2%	4,9%	2,5%	4,7%	4,0%	2,1%	4,7%	4,0%	2,1%
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>16,0%</b>	<b>10,8%</b>	<b>6,1%</b>	<b>16,2%</b>	<b>16,9%</b>	<b>12,2%</b>	<b>13,8%</b>	<b>15,6%</b>	<b>11,7%</b>	<b>13,8%</b>	<b>15,6%</b>	<b>11,7%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>3,9%</b>	<b>10,4%</b>	<b>23,3%</b>	<b>-0,9%</b>	<b>4,0%</b>	<b>12,3%</b>	<b>3,6%</b>	<b>5,4%</b>	<b>11,7%</b>	<b>3,6%</b>	<b>5,4%</b>	<b>11,7%</b>

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Gasthöfe (Pacht)**  
 Gastronomie mit Logis  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen											
	< 150 T€			150-300 T€			150-300 T€			> 300 T€		
	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	29,3%	29,7%	27,1%	26,6%	26,2%	21,4%	29,5%	26,0%	22,5%	29,5%	26,0%	22,5%
Personal	22,8%	21,9%	20,1%	33,5%	29,8%	31,6%	28,4%	29,6%	34,8%	28,4%	29,6%	34,8%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>79,5%</b>	<b>76,3%</b>	<b>70,6%</b>	<b>82,9%</b>	<b>77,9%</b>	<b>74,3%</b>	<b>82,6%</b>	<b>78,5%</b>	<b>75,8%</b>	<b>82,6%</b>	<b>78,5%</b>	<b>75,8%</b>
AfA/Leasing	4,5%	1,7%	1,7%	3,7%	3,0%	2,8%	4,5%	3,8%	2,7%	4,5%	3,8%	2,7%
Fremdkapitalzinsen	2,0%	2,4%	0,8%	1,2%	1,2%	1,3%	2,5%	2,1%	0,7%	2,5%	2,1%	0,7%
Mieten/Pachten	10,6%	10,3%	8,9%	12,7%	11,1%	9,2%	10,8%	11,9%	8,8%	10,8%	11,9%	8,8%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>20,4%</b>	<b>16,3%</b>	<b>13,2%</b>	<b>18,6%</b>	<b>17,5%</b>	<b>14,4%</b>	<b>20,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>16,1%</b>	<b>20,0%</b>	<b>19,7%</b>	<b>16,1%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>0,1%</b>	<b>7,4%</b>	<b>16,2%</b>	<b>-1,5%</b>	<b>4,6%</b>	<b>11,3%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>1,8%</b>	<b>8,1%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>1,8%</b>	<b>8,1%</b>

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012



## Entwicklung wesentlicher Kostenpositionen und der Ertragssituation gastronomischer Betriebe im Vergleich 2008 bis 2016

Ertrags- und Kostenstruktur Einflüsse - Entwicklungen	Tendenz
<b>Wareneinsatz:</b> Differenzierte Entwicklungen - bei Restaurants und Cafés tendenziell leicht gesunken, Gaststätten auf etwa gleichem Niveau der Vergleichswerte.	
<b>Personal:</b> Mehrheitlich signifikanter Anstieg der Personalkosten, wobei in den kleineren Umsatzgrößenklassen die Personalkosten durch Personaleinsparungen weiter gedrückt wurden (Verschiebung zu Teilzeitkräften, stärkere Selbstaussbeutung der Unternehmer).	
<b>sonstige Betriebskosten:</b> Deutlicher Anstieg bei Restaurants und Gaststätten. Die Ausnahme bilden Cafés, die bei Steigerung der Durchschnittsumsätze die Relativbelastung senken konnten.	
<b>Abschreibungen:</b> In der Tendenz leicht sinkend, bei Cafés in der unteren Erlösgrößenklasse mit deutlichem Anstieg als Folge intensiver Investitionstätigkeit.	
<b>Fremdkapitalzinsen:</b> Als Relativanteil bei Restaurants gefallen, bei Gaststätten und Cafés überwiegend auf gleichem Niveau im Zeitverlauf.	
<b>Mieten/Pachten:</b> Veränderungen zeichnen sich nur bei Gaststätten in der mittleren Umsatzgrößenklasse ab, da ist der Pachtanteil deutlich gesunken. Die Betriebe sind vor allem im ländlichen Raum, sodass mit dem Verpächtern wirtschaftlich sinnvolle Verträge ausgehandelt werden konnten.	
<b>Betriebsergebnis:</b> Ergibt ein uneinheitliches Bild. Während Cafés leichte Verbesserungen der Ertragslage erzielen, erreichen Restaurants und Gaststätten bestenfalls das Niveau von 2012, bzw. verzeichnen sogar eine schlechtere Ertragssituation. Die Gastronomie, insbesondere höhere Umsatzgrößenklassen, sind besonders personalintensiv, der Anstieg der Personalkosten spiegelt sich in der Ertragslage wider.	

**Restaurants (Eigentum)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	150-500 T€	150-500 T€	150-500 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€			
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			
Wareneinsatz	32,3%	31,6%	30,9%	30,5%	28,9%	28,9%	30,5%	28,9%	28,9%	27,7%	27,7%	28,9%	28,9%	29,1%	26,7%			
Personal	17,5%	17,6%	29,4%	23,7%	29,2%	33,8%	23,7%	29,2%	33,8%	32,6%	32,6%	33,8%	33,8%	32,8%	40,6%			
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>74,7%</b>	<b>73,7%</b>	<b>80,1%</b>	<b>81,0%</b>	<b>80,2%</b>	<b>82,4%</b>	<b>81,0%</b>	<b>80,2%</b>	<b>82,4%</b>	<b>82,1%</b>	<b>81,1%</b>	<b>82,4%</b>	<b>82,4%</b>	<b>81,1%</b>	<b>84,6%</b>			
AfA/Leasing	5,3%	5,3%	5,2%	5,6%	5,5%	5,3%	5,6%	5,5%	5,3%	7,9%	7,9%	5,3%	5,3%	7,2%	3,0%			
Fremdkapitalzinsen	3,5%	4,5%	1,5%	2,2%	3,1%	2,1%	2,2%	3,1%	2,1%	4,6%	4,6%	2,1%	2,1%	5,3%	1,4%			
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%			
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>11,7%</b>	<b>14,3%</b>	<b>9,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>12,0%</b>	<b>9,9%</b>	<b>11,5%</b>	<b>12,0%</b>	<b>9,9%</b>	<b>16,1%</b>	<b>14,5%</b>	<b>16,1%</b>	<b>16,1%</b>	<b>14,5%</b>	<b>8,4%</b>			
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>13,6%</b>	<b>12,0%</b>	<b>10,8%</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>1,8%</b>	<b>4,4%</b>	<b>1,8%</b>	<b>1,8%</b>	<b>4,4%</b>	<b>7,0%</b>			

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Restaurants (Pacht)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen											
	< 150 T€			150-500 T€			150-500 T€			> 500 T€		
	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	32,3%	31,6%	30,9%	30,5%	28,9%	28,9%	27,7%	28,9%	27,7%	29,1%	26,7%	26,7%
Personal	17,5%	17,6%	29,4%	23,7%	29,2%	33,8%	32,6%	33,8%	32,6%	35,2%	40,6%	40,6%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>71,9%</b>	<b>72,4%</b>	<b>79,6%</b>	<b>78,3%</b>	<b>80,1%</b>	<b>81,3%</b>	<b>80,4%</b>	<b>81,3%</b>	<b>80,4%</b>	<b>83,7%</b>	<b>83,8%</b>	<b>83,8%</b>
AfA/Leasing	4,0%	3,4%	2,0%	3,8%	2,4%	3,8%	4,7%	3,8%	4,7%	4,3%	2,7%	2,7%
Fremdkapitalzinsen	1,0%	0,8%	1,0%	1,2%	0,9%	1,0%	1,6%	1,0%	1,6%	1,8%	0,8%	0,8%
Mieten/Pachten	9,8%	11,9%	8,7%	9,3%	9,3%	8,9%	10,8%	8,9%	10,8%	10,6%	10,5%	10,5%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>17,2%</b>	<b>17,9%</b>	<b>13,3%</b>	<b>17,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>15,1%</b>	<b>19,2%</b>	<b>15,1%</b>	<b>19,2%</b>	<b>17,9%</b>	<b>15,6%</b>	<b>15,6%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>10,9%</b>	<b>9,7%</b>	<b>7,1%</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,6%</b>	<b>3,6%</b>	<b>0,4%</b>	<b>3,6%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-1,6%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,6%</b>

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH:  
 Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Gaststätten (Eigentum)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€			
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			
Wareneinsatz	29,8%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	29,3%	31,8%	29,8%	29,3%	31,8%	29,8%	29,3%	31,8%	29,8%			
Personal	16,1%	17,8%	17,8%	24,2%	24,2%	24,2%	25,1%	26,7%	34,3%	25,1%	26,7%	34,3%	25,1%	26,7%	34,3%			
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>69,2%</b>	<b>69,6%</b>	<b>69,6%</b>	<b>73,5%</b>	<b>73,5%</b>	<b>73,5%</b>	<b>78,4%</b>	<b>78,9%</b>	<b>84,3%</b>	<b>78,4%</b>	<b>78,9%</b>	<b>84,3%</b>	<b>78,4%</b>	<b>78,9%</b>	<b>84,3%</b>			
AfA/Leasing	2,9%	3,7%	3,7%	2,5%	2,5%	2,5%	4,0%	4,2%	5,3%	4,0%	4,2%	5,3%	4,0%	4,2%	5,3%			
Fremdkapitalzinsen	0,5%	2,8%	2,8%	0,6%	0,6%	0,6%	1,0%	2,2%	2,5%	1,0%	2,2%	2,5%	1,0%	2,2%	2,5%			
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>6,8%</b>	<b>9,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,4%</b>	<b>10,2%</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,4%</b>	<b>10,2%</b>	<b>7,9%</b>	<b>8,4%</b>	<b>10,2%</b>			
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>24,0%</b>	<b>21,1%</b>	<b>21,1%</b>	<b>20,9%</b>	<b>20,9%</b>	<b>20,9%</b>	<b>13,7%</b>	<b>12,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>13,7%</b>	<b>12,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>13,7%</b>	<b>12,7%</b>	<b>5,5%</b>			

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG; Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Gaststätten (Pacht)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€			
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		
Wareneinsatz	29,8%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	29,3%	31,8%	29,8%	29,3%	31,8%	29,8%	29,8%	31,8%	29,8%	29,8%	29,8%		
Personal	16,1%	17,8%	17,8%	24,2%	24,2%	25,1%	26,7%	34,3%	25,1%	26,7%	34,3%	34,3%	26,7%	34,3%	34,3%	34,3%		
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>66,7%</b>	<b>69,6%</b>	<b>69,6%</b>	<b>71,9%</b>	<b>71,9%</b>	<b>76,8%</b>	<b>77,8%</b>	<b>83,3%</b>	<b>76,8%</b>	<b>77,8%</b>	<b>83,3%</b>	<b>83,3%</b>	<b>77,8%</b>	<b>83,3%</b>	<b>83,3%</b>	<b>83,3%</b>		
AfA/Leasing	3,8%	3,9%	3,9%	0,9%	0,9%	2,3%	3,1%	4,2%	2,3%	3,1%	4,2%	4,2%	3,1%	4,2%	4,2%	4,2%		
Fremdkapitalzinsen	0,8%	2,9%	2,9%	0,5%	0,5%	0,6%	0,8%	1,0%	0,6%	0,8%	1,0%	1,0%	0,8%	1,0%	1,0%	1,0%		
Mieten/Pachten	10,0%	12,5%	12,5%	12,2%	12,2%	9,9%	9,5%	6,5%	9,9%	9,5%	6,5%	6,5%	9,5%	6,5%	6,5%	6,5%		
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>17,6%</b>	<b>20,4%</b>	<b>20,4%</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,6%</b>	<b>14,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>14,6%</b>	<b>14,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,8%</b>	<b>14,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,8%</b>		
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>15,7%</b>	<b>10,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,3%</b>	<b>8,6%</b>	<b>7,7%</b>	<b>2,9%</b>	<b>8,6%</b>	<b>7,7%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>7,7%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,9%</b>		

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Cafés / Eiscafés (Eigentum)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen																	
	Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016			Sachsen 2008			Sachsen 2012			Sachsen 2016		
	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	< 150 T€	150-300 T€	150-300 T€	150-300 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€	> 500 T€			
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			
Wareneinsatz	29,5%	29,0%	27,3%	27,3%	27,3%	30,0%	30,3%	27,6%	30,0%	30,3%	30,3%	27,6%	30,0%	30,3%	27,6%			
Personal	21,3%	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%	27,5%	29,5%	30,5%	27,5%	29,5%	29,5%	30,5%	27,5%	29,5%	30,5%			
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>76,6%</b>	<b>75,8%</b>	<b>71,8%</b>	<b>71,8%</b>	<b>71,8%</b>	<b>80,2%</b>	<b>79,2%</b>	<b>75,1%</b>	<b>80,2%</b>	<b>79,2%</b>	<b>79,2%</b>	<b>75,1%</b>	<b>80,2%</b>	<b>79,2%</b>	<b>75,1%</b>			
AfA/Leasing	3,5%	3,6%	9,8%	9,8%	9,8%	4,4%	2,3%	3,8%	4,4%	2,3%	2,3%	3,8%	4,4%	2,3%	3,8%			
Fremdkapitalzinsen	0,6%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,0%	1,4%	1,3%	1,0%	1,4%	1,4%	1,3%	1,0%	1,4%	1,3%			
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>8,2%</b>	<b>8,9%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,3%</b>	<b>6,4%</b>	<b>4,9%</b>	<b>7,3%</b>	<b>6,4%</b>	<b>4,9%</b>	<b>4,9%</b>	<b>7,3%</b>	<b>6,4%</b>	<b>4,9%</b>	<b>7,3%</b>			
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,3%</b>	<b>14,9%</b>	<b>14,9%</b>	<b>14,9%</b>	<b>13,4%</b>	<b>15,9%</b>	<b>17,6%</b>	<b>13,4%</b>	<b>15,9%</b>	<b>15,9%</b>	<b>17,6%</b>	<b>13,4%</b>	<b>15,9%</b>	<b>17,6%</b>			

Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG; Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

**Cafés / Eiscafés (Pacht)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 im Vergleich 2008 - 2012 - 2016

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen											
	< 150 T€			150-300 T€			150-300 T€			> 300 T€		
	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016	Sachsen 2008	Sachsen 2012	Sachsen 2016
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	29,5%	29,0%	27,3%	30,0%	30,3%	27,6%	30,0%	30,3%	27,6%	30,0%	30,3%	27,6%
Personal	21,3%	23,5%	23,5%	27,5%	29,5%	30,5%	27,5%	29,5%	30,5%	27,5%	29,5%	30,5%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>74,8%</b>	<b>74,8%</b>	<b>70,1%</b>	<b>79,2%</b>	<b>78,4%</b>	<b>73,7%</b>	<b>79,2%</b>	<b>78,4%</b>	<b>73,7%</b>	<b>79,2%</b>	<b>78,4%</b>	<b>73,7%</b>
AfA/Leasing	3,9%	2,4%	5,1%	3,8%	2,5%	1,5%	3,8%	2,5%	1,5%	3,8%	2,5%	1,5%
Fremdkapitalzinsen	1,2%	0,9%	1,7%	1,0%	0,5%	0,5%	1,0%	0,5%	0,5%	1,0%	0,5%	0,5%
Mieten/Pachten	10,2%	9,9%	10,2%	9,9%	8,9%	8,5%	9,9%	8,9%	8,5%	9,9%	8,9%	8,5%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>18,1%</b>	<b>15,9%</b>	<b>17,7%</b>	<b>15,6%</b>	<b>14,6%</b>	<b>12,2%</b>	<b>15,6%</b>	<b>14,6%</b>	<b>12,2%</b>	<b>15,6%</b>	<b>14,6%</b>	<b>12,2%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>7,1%</b>	<b>9,3%</b>	<b>12,2%</b>	<b>5,2%</b>	<b>7,0%</b>	<b>14,1%</b>	<b>5,2%</b>	<b>7,0%</b>	<b>14,1%</b>	<b>5,2%</b>	<b>7,0%</b>	<b>14,1%</b>







Vergleichswerte: BBE Retail Experts Unternehmensberatung GmbH & Co. KG: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2008 / BBE Handelsberatung GmbH: Betriebsvergleich Gastgewerbe Sachsen 2012

### 3.2.8 Sachsen im Vergleich ausgewählter Bundesländer

Bei aller Unterschiedlichkeit der Struktur der Bundesländer, Größe, Art und Umfang touristischer Angebote etc. bietet sich der Kennzahlenvergleich mit den Bundesländern Thüringen und Sachsen-Anhalt an. Die Gemeinsamkeit dieser drei Länder besteht in der gleichen Ausgangslage, ähnlichen Rahmenbedingungen (Bevölkerungsentwicklung) aber auch im wachsenden Stellenwert des Tourismus. Die gastgewerblichen Strukturen und die wirtschaftliche Situation sind damit vergleichbar. Der Vergleich zeigt Übereinstimmungen in der Entwicklung und Unterschiede. Gerade Letztere sollen auch die Diskussion zu möglichen Ursachen entfachen.

#### Vergleich der Rentabilitätssituation:

#### Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt

Ertrags- und Kostenstruktur Einflüsse - Entwicklungen	Tendenz
<b>Wareneinsatz:</b> Bei Hotels im Vergleich zu Thüringen und Sachsen-Anhalt niedriger. Ansonsten in der Hotellerie mit annähernd gleichen Anteilen. In der Gastronomie sind keine wesentlichen Unterschiede erkennbar.	
<b>Personal:</b> Bei dieser Position liegt Sachsen zumeist über den Vergleichszahlen von Thüringen und Sachsen-Anhalt. Dabei sind höhere Durchschnittsumsätze der Betriebe und der Einfluss der Großstädte in Sachsen zu berücksichtigen.	
<b>betriebsbedingte Kosten:</b> Signifikante Unterschiede sind nur bei Hotels der oberen Größenklasse gegeben, da weist Sachsen im Vergleich deutlich niedrigere Anteile auf, ursächlich durch die wesentlich geringeren Wareneinsatzkosten. Ansonsten sind keine signifikanten Abweichungen festzustellen.	
<b>anlagebedingte Kosten:</b> Es zeichnen sich keine bedeutsamen Unterschiede ab, weder bei der Höhe der AfA, noch bei Fremdkapitalzinsen. Auch in Thüringen hat im Untersuchungszeitraum die Investitionstätigkeit stark zugenommen, was sich z.T. in den AfA-Kennziffern widerspiegelt. Bei Fremdkapitalzinsen greifen die gleichen Entwicklungen, wie in Sachsen.	
<b>Mieten/Pachten:</b> Niveau unterscheidet sich nicht signifikant zwischen den drei Bundesländern, bei Hotels und Restaurants liegt Thüringen etwas niedriger als Sachsen, dies kehrt sich bei Gasthöfen um.	
<b>Gewinn vor Ertragssteuern:</b> Der Vergleich zeichnet ein uneinheitliches Bild, in dem Sachsen teils bessere Betriebsergebnisse, besonders bei Gasthöfen im Eigentum und Hotels garnis/Pensionen aufweist, bei Restaurants im Eigentum und auch bei Pachtbetrieben deutlich schlechter abschneidet, was vorrangig auf die höheren Personalkosten zurückzuführen ist.	



**Hotels (Eigentum)**  
 Komplet-Service mit Gastronomie  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt

		Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen								
		Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
Sachsen 2016 < 250 T €		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Thüringen 2015 < 250 T €		21,6%	29,6%	20,6%	18,9%	21,9%	20,6%	13,1%	19,7%	19,5%
Sachsen-Anhalt 2014 < 250 T €		29,6%	29,6%	20,6%	35,0%	26,9%	35,8%	39,6%	38,0%	38,0%
Sachsen 2016 250-750 T €		100,0%	100,0%	100,0%	77,7%	68,9%	78,6%	76,6%	80,8%	82,1%
Thüringen 2015 Kleinbetriebe		0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	9,1%	6,5%	9,9%	6,2%	8,4%
Sachsen-Anhalt 2014 250-750 T €		0,0%	0,3%	0,0%	3,5%	2,2%	3,9%	3,6%	1,7%	4,4%
Sachsen 2016 > 750 T €		0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,9%	0,1%	0,0%
Thüringen 2015 gehobene Ausstattung		0,0%	0,3%	0,0%	12,8%	16,8%	13,9%	17,8%	13,6%	16,2%
Sachsen-Anhalt 2014 > 750 T €		0,0%	8,7%	7,5%	9,5%	14,3%	7,5%	5,6%	5,6%	1,7%
<b>Gesamterlöse</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz		0,0%	21,6%	20,6%	18,9%	21,9%	20,6%	13,1%	19,7%	19,5%
Personal		0,0%	29,6%	29,6%	35,0%	26,9%	35,8%	39,6%	38,0%	38,0%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>		<b>0,0%</b>	<b>75,9%</b>	<b>75,9%</b>	<b>77,7%</b>	<b>68,9%</b>	<b>78,6%</b>	<b>76,6%</b>	<b>80,8%</b>	<b>82,1%</b>
AfA/Leasing		0,0%	6,8%	6,8%	5,9%	9,1%	6,5%	9,9%	6,2%	8,4%
Fremdkapitalzinsen		0,0%	4,1%	4,1%	3,5%	2,2%	3,9%	3,6%	1,7%	4,4%
Mieten/Pachten		0,0%	0,3%	0,3%	0,0%	1,9%	0,0%	0,9%	0,1%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>		<b>0,0%</b>	<b>15,4%</b>	<b>15,4%</b>	<b>12,8%</b>	<b>16,8%</b>	<b>13,9%</b>	<b>17,8%</b>	<b>13,6%</b>	<b>16,2%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>		<b>0,0%</b>	<b>8,7%</b>	<b>8,7%</b>	<b>9,5%</b>	<b>14,3%</b>	<b>7,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>1,7%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017

(In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Hotels (Pacht)**  
 Komplett-Service mit Gastronomie  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen								
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 250 T €	< 250 T €	< 250 T €	250- 750 T €	Klein- betriebe	250- 750 T €	> 750 T €	Mittelbetriebe gehobene Ausstattung	> 750 T €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	0,0%	21,6%	21,6%	18,9%		20,6%	13,1%	19,7%	19,5%
Personal	0,0%	29,6%	29,6%	35,0%		35,8%	39,6%	38,0%	38,3%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>0,0%</b>	<b>74,7%</b>	<b>74,7%</b>	<b>76,9%</b>		<b>78,6%</b>	<b>76,6%</b>	<b>80,8%</b>	<b>81,4%</b>
AfA/Leasing	0,0%	2,5%	2,5%	2,5%		3,1%	3,2%	2,4%	2,6%
Fremdkapitalzinsen	0,0%	1,9%	1,9%	0,9%		0,3%	1,5%	0,3%	0,9%
Mieten/Pachten	0,0%	13,9%	13,9%	10,6%		13,1%	13,4%	11,7%	13,8%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>0,0%</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,6%</b>	<b>17,0%</b>		<b>20,0%</b>	<b>20,4%</b>	<b>17,1%</b>	<b>20,5%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>0,0%</b>	<b>4,7%</b>	<b>4,7%</b>	<b>6,1%</b>		<b>1,4%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,1%</b>	<b>-1,9%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Hotels garnis / Pensionen (Eigentum)**  
 nur Frühstücks- und Getränkeservice  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen - Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen								
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €	"Standard"	< 150 T €	150- 300 T €	150- 300 T €	150- 300 T €	> 300 T €	> 300 T €	> 300 T €
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wareneinsatz	13,5%	6,5%	11,1%	10,8%	10,8%	10,7%	8,5%	8,8%	8,8%
Personal	26,4%	20,5%	23,5%	30,2%	30,2%	28,6%	33,2%	30,8%	30,8%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>65,9%</b>	<b>51,4%</b>	<b>65,1%</b>	<b>65,5%</b>	<b>65,5%</b>	<b>65,8%</b>	<b>67,0%</b>	<b>68,6%</b>	<b>68,6%</b>
AfA/Leasing	6,4%	13,6%	9,8%	9,6%	9,6%	8,9%	6,9%	10,7%	10,7%
Fremdkapitalzinsen	2,0%	8,3%	5,9%	4,0%	4,0%	5,5%	2,8%	5,3%	5,3%
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>11,2%</b>	<b>28,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>17,1%</b>	<b>17,1%</b>	<b>18,5%</b>	<b>12,6%</b>	<b>19,6%</b>	<b>19,6%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>22,9%</b>	<b>20,0%</b>	<b>14,4%</b>	<b>17,4%</b>	<b>17,4%</b>	<b>15,7%</b>	<b>20,4%</b>	<b>11,8%</b>	<b>11,8%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017

(In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Hotels garnis / Pensionen (Pacht)**  
 nur Frühstücks- und Getränkeservice  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen – Thüringen - Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen								
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €	< 150 T €	< 150 T €	150- 300 T €	150- 300 T €	> 300 T €	> 300 T €	> 300 T €	> 300 T €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	13,5%	11,1%	11,1%	10,8%	10,8%	8,5%	8,5%	8,8%	8,8%
Personal	26,4%	23,5%	23,5%	30,2%	30,2%	33,2%	33,2%	30,8%	30,8%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>64,8%</b>	<b>63,4%</b>	<b>63,4%</b>	<b>63,1%</b>	<b>63,1%</b>	<b>65,6%</b>	<b>65,6%</b>	<b>66,7%</b>	<b>66,7%</b>
Afa/Leasing	4,1%	3,5%	3,5%	3,6%	3,6%	3,3%	3,3%	2,5%	2,5%
Fremdkapitalzinsen	1,8%	0,9%	0,9%	0,6%	0,6%	0,4%	0,4%	1,3%	1,3%
Mieten/Pachten	17,9%	18,6%	18,6%	20,2%	20,2%	21,6%	21,6%	21,8%	21,8%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>27,6%</b>	<b>26,1%</b>	<b>26,1%</b>	<b>27,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>28,8%</b>	<b>28,8%</b>	<b>28,5%</b>	<b>28,5%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>7,6%</b>	<b>10,5%</b>	<b>10,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Gasthöfe (Eigentum)**  
 Gastronomie mit Logis  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen – Thüringen - Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen								
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €	< 250 T €	< 150 T €	150- 300 T €	150- 300 T €	> 300 T €	> 300 T €	> 250 T €	> 300 T €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	27,1%	23,1%	25,1%	21,4%	24,8%	22,5%	23,8%	23,8%	0,0%
Personal	20,1%	20,7%	23,4%	31,6%	31,4%	34,8%	37,0%	37,0%	0,0%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>70,6%</b>	<b>68,5%</b>	<b>76,3%</b>	<b>75,5%</b>	<b>79,6%</b>	<b>76,6%</b>	<b>78,9%</b>	<b>78,9%</b>	<b>0,0%</b>
Afa/Leasing	2,3%	9,3%	6,7%	6,4%	5,3%	6,2%	5,9%	5,9%	0,0%
Fremdkapitalzinsen	0,9%	2,2%	4,5%	2,5%	3,5%	2,1%	1,6%	1,6%	0,0%
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>6,1%</b>	<b>18,7%</b>	<b>14,3%</b>	<b>12,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>11,7%</b>	<b>11,7%</b>	<b>11,7%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>23,3%</b>	<b>12,8%</b>	<b>9,4%</b>	<b>12,3%</b>	<b>9,5%</b>	<b>11,7%</b>	<b>9,4%</b>	<b>9,4%</b>	<b>0,0%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Gasthöfe (Pacht)**  
 Gastronomie mit Logis  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen - Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen								
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T€	< 250 T€	< 150 T€	150- 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 300 T€	> 250 T€	> 300 T€
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wareneinsatz	27,1%	23,1%	25,1%	21,4%	24,8%	22,5%	22,5%	23,8%	0,0%
Personal	20,1%	20,7%	23,4%	31,6%	31,4%	34,8%	34,8%	37,0%	0,0%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>70,6%</b>	<b>68,5%</b>	<b>73,4%</b>	<b>74,3%</b>	<b>78,1%</b>	<b>75,8%</b>	<b>75,8%</b>	<b>78,9%</b>	<b>0,0%</b>
Afa/Leasing	1,7%	2,6%	1,9%	2,8%	4,2%	2,7%	2,7%	2,3%	0,0%
Fremdkapitalzinsen	0,8%	1,2%	0,9%	1,3%	1,7%	0,7%	0,7%	0,2%	0,0%
Mieten/Pachten	8,9%	10,1%	10,3%	9,2%	9,9%	8,8%	8,8%	10,4%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>13,2%</b>	<b>16,3%</b>	<b>15,3%</b>	<b>14,4%</b>	<b>18,9%</b>	<b>16,1%</b>	<b>16,1%</b>	<b>14,9%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>16,2%</b>	<b>15,2%</b>	<b>11,3%</b>	<b>11,3%</b>	<b>3,0%</b>	<b>8,1%</b>	<b>8,1%</b>	<b>6,2%</b>	<b>0,0%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.: Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

## Restaurants (Eigentum)

Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
Vergleich Sachsen - Thüringen - Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen								
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €	< 250 T €	< 150 T €	150- 500 T €	250- 500 T €	150- 300 T €	> 500 T €	> 300 T €	
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	30,9%	29,7%	31,9%	28,9%	25,1%	29,9%	26,7%	29,3%	29,3%
Personal	29,4%	21,3%	29,2%	33,8%	37,3%	32,9%	40,6%	35,3%	35,3%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>80,1%</b>	<b>72,4%</b>	<b>80,7%</b>	<b>82,4%</b>	<b>81,0%</b>	<b>82,9%</b>	<b>84,6%</b>	<b>83,2%</b>	<b>83,2%</b>
Afa/Leasing	5,2%	5,6%	6,1%	5,3%	4,3%	7,3%	3,0%	5,4%	5,4%
Fremdkapitalzinsen	1,5%	1,5%	2,1%	2,1%	1,0%	2,3%	1,4%	3,9%	3,9%
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,9%</b>	<b>11,1%</b>	<b>9,9%</b>	<b>8,3%</b>	<b>11,5%</b>	<b>8,4%</b>	<b>12,5%</b>	<b>12,5%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>10,8%</b>	<b>16,7%</b>	<b>8,2%</b>	<b>7,7%</b>	<b>10,7%</b>	<b>5,6%</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,3%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017

(In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Restaurants (Pacht)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen									
	Sachsen 2016		Thüringen 2015		Sachsen 2016		Thüringen 2015		Sachsen-Anhalt 2014	
	< 150 T€	150-500 T€	< 250 T€	250-500 T€	150-500 T€	500 T€	< 250 T€	250-500 T€	150-300 T€	> 300 T€
<b>Gesamterlöse</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Wareneinsatz	30,9%	31,9%	29,7%	28,9%	28,9%	25,1%	29,9%	29,9%	29,9%	29,3%
Personal	29,4%	29,2%	21,3%	33,8%	33,8%	37,3%	32,9%	32,9%	32,9%	35,3%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>79,6%</b>	<b>79,2%</b>	<b>72,4%</b>	<b>81,3%</b>	<b>81,3%</b>	<b>81,0%</b>	<b>81,5%</b>	<b>81,5%</b>	<b>81,5%</b>	<b>81,8%</b>
Afa/Leasing	2,0%	3,7%	2,3%	3,8%	3,8%	3,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,6%
Fremdkapitalzinsen	1,0%	0,3%	0,7%	1,0%	1,0%	0,5%	0,8%	0,8%	0,8%	1,2%
Mieten/Pachten	8,7%	9,9%	7,5%	8,9%	8,9%	7,8%	9,3%	9,3%	9,3%	9,9%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>13,3%</b>	<b>16,1%</b>	<b>13,0%</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,1%</b>	<b>13,5%</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,7%</b>	<b>15,8%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>7,1%</b>	<b>4,7%</b>	<b>14,6%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3,6%</b>	<b>5,5%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>2,4%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)



**Gaststätte (Eigentum)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen					
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €	< 150 T €	< 150 T €	150- 300 T €	150- 300 T €	> 300 T €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	30,0%	26,3%	26,3%	29,8%	33,8%	0,0%
Personal	24,2%	22,8%	22,8%	34,3%	26,8%	0,0%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>73,5%</b>	<b>70,2%</b>	<b>70,2%</b>	<b>84,3%</b>	<b>78,8%</b>	<b>0,0%</b>
AfA/Leasing	2,5%	4,1%	4,1%	5,3%	5,4%	0,0%
Fremdkapitalzinsen	0,6%	3,0%	3,0%	2,5%	2,3%	0,0%
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>5,6%</b>	<b>10,5%</b>	<b>10,5%</b>	<b>10,2%</b>	<b>10,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>20,9%</b>	<b>19,3%</b>	<b>19,3%</b>	<b>5,5%</b>	<b>11,2%</b>	<b>0,0%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Gaststätte (Pacht)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen					
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €	< 150 T €	< 150 T €	150- 300 T €	150- 300 T €	> 300 T €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	30,0%	Keine Unternehmen in dieser Größengruppe ausgewiesen !	26,3%	29,8%	33,8%	Keine Unternehmen in dieser Größengruppe ausgewiesen !
Personal	24,2%	Keine Unternehmen in dieser Größengruppe ausgewiesen !	22,8%	34,3%	27,2%	Keine Unternehmen in dieser Größengruppe ausgewiesen !
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>71,9%</b>	<b>71,9%</b>	<b>68,9%</b>	<b>83,3%</b>	<b>79,1%</b>	<b>0,0%</b>
AfA/Leasing	0,9%	Keine Unternehmen in dieser Größengruppe ausgewiesen !	2,3%	4,2%	3,1%	0,0%
Fremdkapitalzinsen	0,5%	Keine Unternehmen in dieser Größengruppe ausgewiesen !	1,1%	1,0%	0,8%	0,0%
Mieten/Pachten	12,2%	Keine Unternehmen in dieser Größengruppe ausgewiesen !	10,5%	6,5%	9,5%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>14,8%</b>	<b>14,8%</b>	<b>15,5%</b>	<b>13,8%</b>	<b>14,5%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,3%</b>	<b>15,6%</b>	<b>2,9%</b>	<b>6,4%</b>	<b>0,0%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Cafés / Eiscafés (Eigentum)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt

	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen					
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €		< 150 T €	150- 300 T €		> 300 T €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	27,3%	23,6%	29,5%	27,6%		27,1%
Personal	23,5%	35,7%	23,7%	30,5%		29,7%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>71,8%</b>	<b>76,6%</b>	<b>73,9%</b>	<b>75,1%</b>		<b>75,2%</b>
AfA/Leasing	9,8%	5,3%	4,0%	3,8%		4,1%
Fremdkapitalzinsen	1,5%	2,5%	1,3%	1,3%		1,8%
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>13,3%</b>	<b>10,7%</b>	<b>7,9%</b>	<b>7,3%</b>		<b>8,0%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>14,9%</b>	<b>12,7%</b>	<b>18,2%</b>	<b>17,6%</b>		<b>16,8%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017

(In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

**Cafés (Pacht)**  
 Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in %  
 Vergleich Sachsen - Thüringen – Sachsen-Anhalt







	Durchschnittswerte nach Umsatzgrößenklassen					
	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014	Sachsen 2016	Thüringen 2015	Sachsen- Anhalt 2014
	< 150 T €	< 150 T €	< 150 T €	150- 300 T €	150- 300 T €	> 300 T €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	27,3%	23,6%	29,5%	27,6%	27,1%	0,0%
Personal	23,5%	35,7%	23,7%	30,5%	29,7%	0,0%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>70,1%</b>	<b>76,6%</b>	<b>73,5%</b>	<b>73,7%</b>	<b>74,8%</b>	<b>0,0%</b>
AfA/Leasing	5,1%	2,7%	2,4%	1,5%	2,5%	0,0%
Fremdkapitalzinsen	1,7%	1,0%	0,9%	0,5%	0,5%	0,0%
Mieten/Pachten	10,2%	8,6%	9,1%	8,5%	8,9%	0,0%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>17,7%</b>	<b>14,2%</b>	<b>15,1%</b>	<b>12,2%</b>	<b>14,6%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>12,2%</b>	<b>9,2%</b>	<b>11,4%</b>	<b>14,1%</b>	<b>10,6%</b>	<b>0,0%</b>

Vergleichswerte: Sachsen-Anhalt lt. BBE Handelsberatung GmbH; Betriebsvergleich Gastgewerbe 2015 / Thüringen lt. dwif.e.v.; Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen 2017  
 (In der Erhebungsmethodik gibt es Unterschiede in den Erlösgrößenklassen)

### 3.2.9 Sachsen im Bundesvergleich

Der Vergleich des sächsischen Gastgewerbes mit aktuellen, bundesweiten Vergleichszahlen untersetzt den erreichten Entwicklungsstand und stellt diesen in Kontext zur Branchenentwicklung in Deutschland. Generell beeinflussen bestimmte Rahmenbedingungen die allgemeine Branchenlage, von der auch das Gastgewerbe im Freistaat Sachsen nicht abgekoppelt ist, jedoch bestehen auch Spezifika, resultierend aus den besonderen Startbedingungen zu Beginn der 90-er Jahre.

#### Vergleich der Rentabilitätssituation des Gastgewerbes im Freistaat Sachsen zur bundesweiten Branchenentwicklung

Ertrags- und Kostenstruktur Einflüsse - Entwicklungen	Tendenz
<b>Wareneinsatz:</b> Die Wareneinsatzquoten in der Hotellerie haben sich angenähert und liegen bei Restaurants unter bundesdeutschen Vergleichswerten.	
<b>Personal:</b> Die Kostenbelastung in Sachsen liegt erstmalig über den deutschlandweiten Vergleichszahlen.	
<b>betriebsbedingte Kosten:</b> Die Position zeichnet ein uneinheitliches Bild, in der Tendenz ist deren Anteil in Sachsen jedoch höher.	
<b>anlagebedingte Kosten:</b> Der Relativanteil liegt in Sachsen in der Gastronomie und bei Eigentumsbetrieben der Hotellerie höher, im Gegensatz zu den bundesdurchschnittlichen Werten bei Pachtbetrieben.	
<b>Mieten/Pachten:</b> Niveau in Sachsen tendenziell unter den bundesweiten Vergleichsdaten.	
<b>Gewinn vor Ertragssteuern:</b> In der Hotellerie zeichnet sich mehrheitlich eine schlechtere Ertragslage der sächsischen Betriebe ab, in der Gastronomie nur bei Eigentumsbetrieben bis 500 T€ Umsatzgrößenklasse.	

## Betriebsarten der Hotellerie

### Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in % - Sachsen im Bundesvergleich

Hotel		Hotels garnis							
		Eigentumsbetriebe		Pachtbetriebe		Eigentumsbetriebe		Pachtbetriebe	
< 250 T€	> 750 T€	< 250 T€	> 750 T€	< 150 T€	150 - 300 T€	> 300 T€	< 150 T€	150 - 300 T€	> 300 T€
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
0,0%	18,9%	13,1%	18,9%	13,1%	10,8%	8,5%	13,5%	10,8%	8,5%
0,0%	35,0%	39,6%	35,0%	39,6%	26,4%	33,2%	26,4%	30,2%	33,2%
0,0%	77,7%	76,6%	0,0%	76,9%	65,9%	67,0%	64,8%	63,1%	65,6%
0,0%	5,9%	9,9%	0,0%	2,5%	6,4%	3,2%	6,4%	9,6%	3,3%
0,0%	3,5%	3,6%	0,0%	0,9%	2,0%	1,5%	2,0%	4,0%	0,4%
0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	10,6%	13,4%	0,0%	0,0%	0,0%	17,9%
0,0%	12,8%	17,8%	0,0%	17,0%	20,4%	11,2%	17,1%	12,6%	27,6%
0,0%	9,5%	5,6%	0,0%	6,1%	3,0%	22,9%	17,4%	20,4%	7,6%

### Kleinhotelserie / Mittelstandshotellerie / gehobene Mittelstandshotellerie

Kleinhotelserie / Mittelstandshotellerie / gehobene Mittelstandshotellerie		Hotels garnis						
		Eigentumsbetriebe		Pachtbetriebe		Eigentumsbetriebe		Pachtbetriebe
< 500 T€	500 - 1.000 T€	1,0 - 2,5 Mio. € bis 50% Anteil Beherbergung	2,5 Mio. € bis 50% Anteil ab 51% Anteil Beherbergung	1,0 - 2,5 Mio. € ab 51% Anteil Beherbergung	< 1 Mio. €	1,0 - 2,5 Mio. €	< 1 Mio. €	1,0 - 2,5 Mio. €
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
18,1%	17,2%	18,7%	17,2%	18,7%	4,6%	4,3%	4,6%	4,3%
33,8%	32,7%	38,9%	32,7%	38,9%	26,1%	27,4%	26,1%	27,4%
74,9%	71,7%	76,9%	71,7%	76,9%	64,6%	59,6%	64,6%	59,6%
7,6%	5,5%	8,0%	2,1%	3,6%	2,9%	8,0%	2,5%	2,5%
3,2%	3,0%	3,9%	0,6%	0,4%	0,0%	5,9%	0,4%	0,1%
0,3%	0,2%	0,0%	12,5%	11,2%	0,0%	0,1%	19,6%	24,1%
14,0%	12,5%	14,7%	19,2%	20,4%	7,1%	19,2%	28,1%	30,0%
10,0%	14,6%	7,5%	7,8%	1,8%	24,9%	19,0%	3,9%	8,2%

## Betriebsarten der Gastronomie

Entwicklung der durchschnittlichen Erlös - Kostenrelationen in % - Sachsen im Bundesvergleich

### Restaurant

Freistaat Sachsen 2016	Eigentumsbetriebe		Pachtbetriebe	
	< 150 T€	150 - > 500 T€	< 150 T€	150 - > 500 T€
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Wareneinsatz	30,9%	28,9%	30,9%	26,7%
Personal	29,4%	33,8%	29,4%	33,8%
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>80,1%</b>	<b>82,4%</b>	<b>79,6%</b>	<b>81,3%</b>
AfA/Leasing	5,2%	5,3%	2,0%	2,7%
Fremdkapitalzinsen	1,5%	2,1%	1,0%	0,8%
Mieten/Pachten	0,0%	0,0%	8,7%	10,5%
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,9%</b>	<b>13,3%</b>	<b>15,1%</b>
<b>Gewinn vor Ertragssteuer</b>	<b>10,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,1%</b>	<b>3,6%</b>

### Gastronomie

Deutschland 2016	Eigentumsbetriebe		Pachtbetriebe	
	< 500 T€	500 T€ - 1 Mio. €	< 500 T€	500 T€ - 1 Mio. €
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>		
Wareneinsatz	35,1%	34,2%		
Personal	28,5%	38,0%		
<b>betriebsbedingte Kosten</b>	<b>78,6%</b>	<b>89,0%</b>		
AfA/Leasing	1,8%	1,9%		
Fremdkapitalzinsen	1,7%	1,1%		
Mieten/Pachten	0,8%	0,2%		
<b>anlagebedingte Kosten</b>	<b>9,5%</b>	<b>5,2%</b>		
<b>Gewinn vor Ertragssteuer</b>	<b>11,9%</b>	<b>5,9%</b>		

Quelle: Vergleichsdaten Deutschland: Betriebsvergleich Hotellerie & Gastronomie 2017, Treugast, ETL

### 3.3 Charakteristik und Kennzahlen von Imbissbetrieben

Imbissbetriebe werden als Bewirtungsstätten definiert, „die keine oder wenig Sitzgelegenheiten aufweisen und von denen ein engbegrenztes Sortiment von Speisen mit und ohne Ausschank von Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle oder zum Mitnehmen abgegeben wird, z.B. Würstchenstände.“<sup>27</sup>

Im Rahmen dieser Definition bieten die Angebotskonzepte von Imbissbetrieben eine große Bandbreite lokaler sowie internationaler Speisen. Imbissstuben sind für einen Gästekreis bestimmt, der während einer verhältnismäßig kurzen Zeitspanne einen Imbiss oder kleine Mahlzeiten verzehren will. Sie stellen eine modernere Betriebsart dar, was in der Entwicklung der Unternehmenszahlen und des Umsatzes zum Ausdruck kommt. Im Zeitraum von 2012 bis 2015 ist in Deutschland die Anzahl der Imbissstuben von 31.086 auf 34.295 gestiegen (10,3%). Der Umsatz steuerpflichtiger Imbissstuben stieg im gleichen Zeitraum von 4,91 Mrd. € auf 6,21 Mrd. € (26,4%).<sup>28</sup>

In Sachsen sind aktuell etwa 1.600 Imbissstuben geöffnet, die einen Umsatz von rd. 197 Mio. € erzielen.<sup>29</sup> Der durchschnittliche Jahresumsatz der Imbissstuben in Sachsen beträgt rd. 123 T€.

In die aktuelle Untersuchung zur wirtschaftlichen Situation des Gastgewerbes waren deshalb auch erstmals Imbissstuben eingebunden. Allerdings ist festzustellen, dass aufgrund der sehr heterogenen Angebotsstruktur bei Imbissstuben und der geringen Bereitschaft der BetreiberInnen, Daten der Umsatz- und Kostenstruktur ihres Unternehmens zur Verfügung zu stellen, eine Ausweisung repräsentativer Kennzahlen nicht möglich ist.

Die folgende Tabelle bildet Kennzahlen auf Basis der vorhandenen Datengrundlage (14 Betriebe) ab. Die Darstellung kann zumindest Anhaltspunkte für die Beurteilung und Planung von Imbissstuben geben.

In einer differenzierten Betrachtung der beteiligten Imbissbetriebe ist festzustellen, dass bei der Pacht in Relation zum Umsatz (5,1% bis 22,7%), bei Personalkosten (7,0% bis 25,1%) und der Wareneinsatzquote (22,4% bis 45,0%) große Schwankungsbreiten zu beobachten sind. Natürlich haben speziell bei der Pacht standortspezifische Faktoren einen großen Einfluss auf die Pachthöhe. Die Personalkosten werden von der Struktur der Imbissbetriebe wesentlich beeinflusst. Die Mitarbeit von Familienmitgliedern ist in vielen Imbissstuben stark ausgeprägt.

---

<sup>27</sup> Quelle: DEHOGA Bundesverband, Definition der Betriebsarten Gaststättengewerbe [www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/](http://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/)

<sup>28</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt, Umsatzsteuerstatistik Gastgewerbe 2015,

<sup>29</sup> Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen, Umsatzsteuerstatistik 2015



Tab. 7: Kennzahlen Imbissstuben

**betriebswirtschaftliche Kennzahlen Geschäftsjahr 2016****Durchschnittswerte**

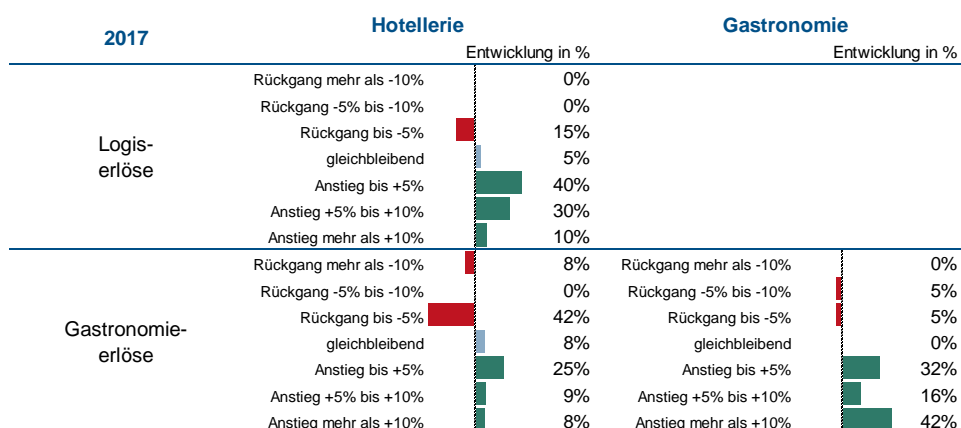
■ Gastronomieerlöse	100,0%
■ sonstige Erlöse	0,0%
<b>Gesamterlöse</b>	<b>100,0%</b>
■ Wareneinsatz	34,8%
■ Personal	15,8%
■ Energie	4,5%
■ betr. Steuern/Geb./Beitr./Vers.	0,9%
■ Betriebskosten	1,7%
■ Marketing & Verkauf	0,4%
■ Verwaltungskosten	4,8%
<b>Summe betriebsbedingte Kosten</b>	<b>62,9%</b>
<b>Betriebsergebnis I</b>	<b>37,1%</b>
■ Instandhaltung / Wartung	0,2%
■ AfA (Abschreibung)	2,0%
■ Leasing	2,5%
■ Fremdkapitalzinsen	
■ Mieten / Pachten	12,8%
<b>Summe anlagebedingte Kosten</b>	<b>17,5%</b>
<b>Betriebsergebnis II</b>	<b>19,6%</b>
<b>Gesamterlöse</b>	<b>92,1 T€</b>
<b>Durchschnittsumsatz je Gast</b>	<b>4,50 €</b>
<b>Gesamterlöse je Voll-AK</b>	<b>61,0 T€</b>

### 3.4 Ausblick und Planung

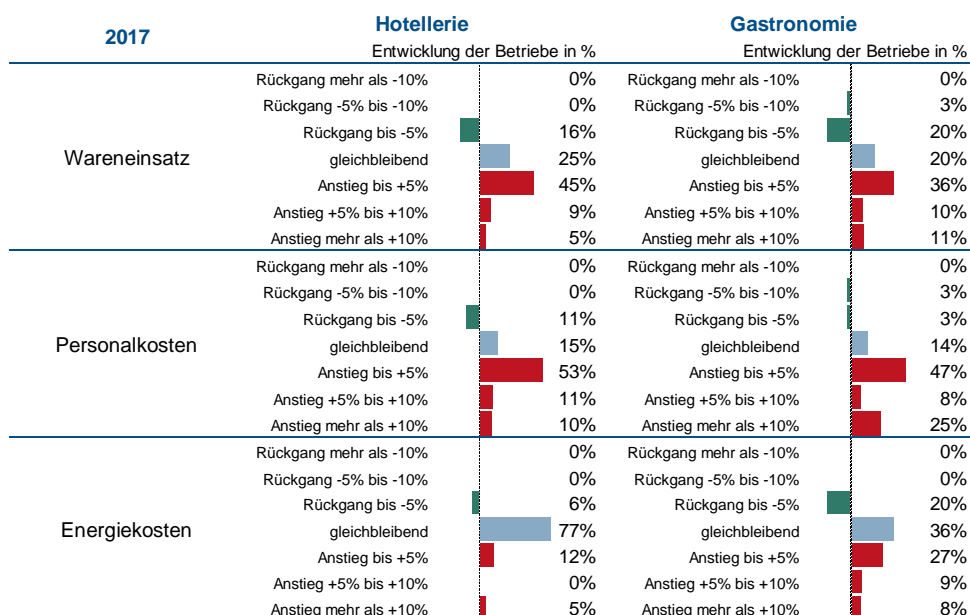
#### 3.4.1 Ausgewählte wirtschaftliche Kennzahlen 2017

Aufgrund des Zeitraums der Befragungen zwischen Februar und Mai 2018 ist es möglich, überblicksmäßig auch Aussagen zur Geschäftstätigkeit des Jahres 2017 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2016 zu treffen.

**Abb. 14: Entwicklung der Erlöse in Hotellerie und Gastronomie in 2017**



**Abb. 15: Entwicklung ausgewählter Kostenpositionen in 2017**



Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2016 konnten in der Hotellerie rd. 80% der Betriebe ihre Logiserlöse steigern. Einen Anstieg von mehr als 10% der Logiserlöse verzeichneten 10% der Betriebe. Bei 30% lag der Zuwachs zwischen 5% und 10% und 40% verzeichneten gestiegene Logiserlöse bis zu 5%. Bei den Gastronomieerlösen in der Hotellerie zeichnet sich ein weniger positives Bild ab, denn rd. 42% der befragten Betriebe haben Rückgänge

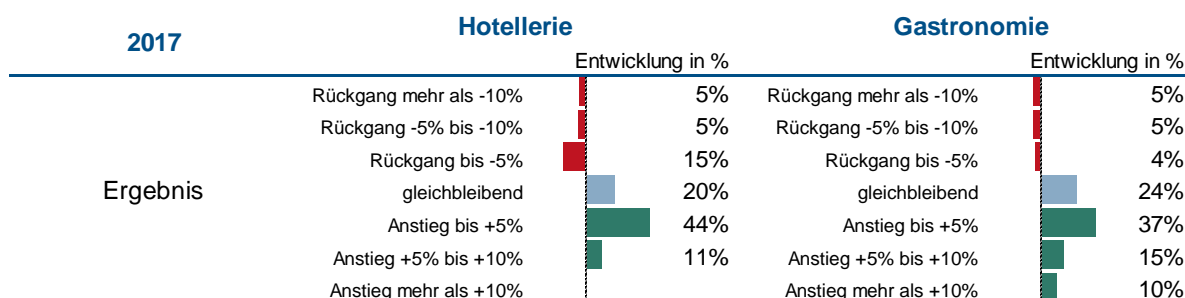
Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

bis zu 5% bei Gastronomieerlösen zu verzeichnen und etwa 8% sogar mehr als 10% Umsatzrückgang. Immerhin ein Viertel der Unternehmen haben bis zu 5% beim gastronomischen Umsatz zulegen können.

Der insgesamt guten Erlösentwicklung steht die Entwicklung maßgeblicher Kostenpositionen gegenüber. Bei 53% der Betriebe sind die Personalkosten bis zu 5% gestiegen, etwa 21% verzeichnen Personalkostensteigerungen zwischen 5% und mehr als 10%.

In der Gastronomie konnten 90% der befragten Unternehmen auf unterschiedlichem Niveau die Erlöse steigern. Nur 10% haben geringere Umsätze als in 2016 erzielt. In der Folge sind bei 80% der Unternehmen die Personalkosten weiter gestiegen, nur wenige Betriebe verzeichnen einen Rückgang bei den Personalkosten. In der Beurteilung der Personalkostenentwicklung ist ebenso wie beim Wareneinsatz und den Energiekosten, die auch bei vielen Betrieben gestiegen sind, die positive Umsatzentwicklung zu betrachten.

**Abb. 16: Entwicklung der Betriebsergebnisse in 2017**



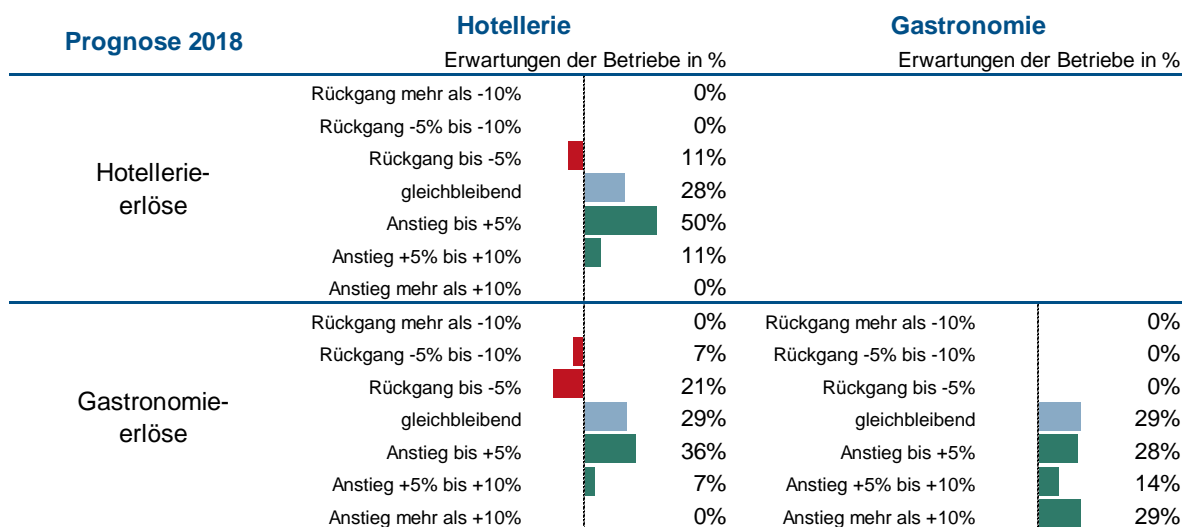
Die Ergebnisentwicklung sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie zeichnet ein positives Bild. Ca. 44% der Hotellerieunternehmen konnten ihr Ergebnis bis zu 5% im Vergleich zum Vorjahr verbessern. 20% erzielten gleichbleibende Ergebnisse und ca. 11% weisen Ergebnissteigerungen zwischen 5% und 10% auf. In der Gastronomie haben 37% der Betriebe eine Ergebnisverbesserung bis zu 5% aufzuweisen, 15% zwischen 5% und 10% und immerhin 10% der Betriebe steigerten ihr Betriebsergebnis über 10% gegenüber dem Geschäftsjahr 2016.

### 3.4.2 Prognose 2018 aus Sicht der Unternehmen

Die Prognose zur Erlösentwicklung in 2018 zeichnet ein überwiegend optimistisches Bild zum Geschäftsverlauf in Hotellerie und Gastronomie. Etwa 11% der Betriebe in der Hotellerie erwarten rückläufige Logiserlöse und 28% rechnen mit verringerten Gastronomieerlösen. Von einem Anstieg der Hotelerlöse gehen 61% der befragten Hoteliers aus. Der weitestgrößte Teil (50%) rechnet mit einem Anstieg zwischen 1% bis 5%. Gleichbleibende Hotelerlöse werden von 28% der befragten Unternehmen prognostiziert. Bei den Gastronomieerlösen in der Hotellerie ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Etwa 43% der Befragten sind optimistisch und erwarten Umsatzzuwächse in der Hotelgastronomie. Etwa 29% der Unternehmen sind davon überzeugt, dass sich die Gastronomieumsätze in gleicher Größenordnung wie 2017 bewegen. 28% der befragten Unternehmen erwarten deutliche Umsatzverluste, hauptsächlich auf dem Niveau von – 5% in der Gastronomie.

Die Erwartungen der Gastronomen spiegeln das Bild von 2017 wider. Beachtliche 71% der Gastronomen sind von einer optimistischen Stimmungslage geprägt. Von Umsatzzuwächsen zwischen 1% bis zu 5% gehen 28% der Gastronomen aus. Mit stagnierenden Umsätzen rechnen 29% der Unternehmen im laufenden Geschäftsjahr und 29% erwarten Umsatzzugewinne von mehr als 10%.

**Abb. 17: Prognose der Erlöse in Hotellerie und Gastronomie für 2018**



### 3.4.3 Dynamik der Kosten und Ergebnis

Die Entwicklung maßgeblicher Kostenpositionen stellt das Gastgewerbe vor große Herausforderungen nicht nur in der aktuellen Situation, sondern auch in Zukunft. Die gute Umsatzperformance der Branche darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass in der Ertragskraft der Unternehmen keine durchdringenden Verbesserungen zu verzeichnen sind. Die wesentlichen Ursachen liegen in steigenden Personalkosten sowie Warenkosten begründet. Bei den Warenkosten ist auch zu berücksichtigen, dass viele Unternehmen ihre Konzepte auf regionale, frische Produkte abgestellt haben. Damit sind auch deutlich höhere Preise verbunden, die größtenteils nicht durch die Preisentwicklung im Gastgewerbe kompensiert werden können. Vielfach bestehen Hemmschwellen, die Preise tatsächlich anzupassen, da der Gast dies möglicherweise nicht akzeptiert. Damit ist die Angst verbunden, Gäste zu verlieren bzw. gar nicht erst zu gewinnen. Die Durchsetzung höherer Angebotspreise zur Kompensation höherer Kosten stellt vor dem Hintergrund eines unterdurchschnittlichen Kaufkraftniveaus in vielen Regionen Sachsens tatsächlich ein Problem dar, besonders wenn der jeweilige Standort außerhalb touristischer Schwerpunkte liegt.

**Abb. 18: Prognose der Kostenentwicklung**

Prognose 2018	Hotellerie		Gastronomie	
	Erwartungen der Betriebe in %		Erwartungen der Betriebe in %	
Wareneinsatz	Rückgang mehr als -10%	0%	Rückgang mehr als -10%	0%
	Rückgang -5% bis -10%	0%	Rückgang -5% bis -10%	0%
	Rückgang bis -5%	6%	Rückgang bis -5%	0%
	gleichbleibend	24%	gleichbleibend	25%
	Anstieg bis +5%	61%	Anstieg bis +5%	67%
	Anstieg +5% bis +10%	6%	Anstieg +5% bis +10%	8%
Anstieg mehr als +10%	3%	Anstieg mehr als +10%	0%	
Personalkosten	Rückgang mehr als -10%	0%	Rückgang mehr als -10%	0%
	Rückgang -5% bis -10%	3%	Rückgang -5% bis -10%	0%
	Rückgang bis -5%	3%	Rückgang bis -5%	0%
	gleichbleibend	22%	gleichbleibend	17%
	Anstieg bis +5%	58%	Anstieg bis +5%	67%
	Anstieg +5% bis +10%	12%	Anstieg +5% bis +10%	6%
Anstieg mehr als +10%	2%	Anstieg mehr als +10%	10%	
Energiekosten	Rückgang mehr als -10%	0%	Rückgang mehr als -10%	0%
	Rückgang -5% bis -10%	0%	Rückgang -5% bis -10%	0%
	Rückgang bis -5%	8%	Rückgang bis -5%	25%
	gleichbleibend	70%	gleichbleibend	50%
	Anstieg bis +5%	22%	Anstieg bis +5%	25%
	Anstieg +5% bis +10%	0%	Anstieg +5% bis +10%	0%
Anstieg mehr als +10%	0%	Anstieg mehr als +10%	0%	

Die Trendaussagen sind von den Erfahrungen geprägt. In der Hotellerie rechnen 70% aller befragten Unternehmen mit einem Anstieg des Wareneinsatzes. In der Gastronomie liegt der Anteil bei 75% der Unternehmen. Nur 6% der Betriebe in der Hotellerie rechnen mit Rückgängen beim Wareneinsatz und berücksichtigen dabei steigende Hotelerlöse und eine Erhöhung der Angebotspreise. 67% erwarten weiter steigende Wareneinsatzkosten

Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

und 25% der gastronomischen Betriebe rechnen nicht mit Veränderungen beim Wareneinsatz.

Tendenziell fallen die Prognosen zur Entwicklung der Personalkosten ähnlich aus. Auch sind zwischen Beherbergung und Gastronomie keine signifikanten Unterschiede zu erkennen. Der Großteil von Hoteliers (58%) und Gastronomen (67%) erwartet einen weiteren Anstieg der Personalkosten bis 5%.

Bei der Entwicklung der Energiekosten zeichnet sich eine Konsolidierung ab. Nur etwa ein Viertel der Betriebe erwartet weitere Steigerungen bei den Energiekosten. Dies sah im Betriebsvergleich von 2013 noch ganz anders aus. Da haben 62% der befragten Hoteliers und 75% der Gastronomen z.T. mit einem erheblichen Anstieg der Energiekosten gerechnet. Für die Entwicklung sind vor allem Investitionen in energiesparende Haustechnik verantwortlich (vgl. dazu Abschnitt 4).

Die Darlegungen zur Erlös- und Kostenentwicklung finden in den erwarteten Ergebnissen der Unternehmen ihren Niederschlag.

**Abb. 19: Ergebnisprognose für 2018**

Prognose 2018	Hotellerie		Gastronomie	
	Erwartungen der Betriebe in %		Erwartungen der Betriebe in %	
Ergebnis	Rückgang mehr als -10%	0%	Rückgang mehr als -10%	0%
	Rückgang -5% bis -10%	0%	Rückgang -5% bis -10%	0%
	Rückgang bis -5%	10%	Rückgang bis -5%	0%
	gleichbleibend	34%	gleichbleibend	63%
	Anstieg bis +5%	42%	Anstieg bis +5%	33%
	Anstieg +5% bis +10%	8%	Anstieg +5% bis +10%	4%
	Anstieg mehr als +10%	6%	Anstieg mehr als +10%	0%

Die Stimmungslage im Hinblick auf die Ertragsentwicklung ist vielfach optimistisch. 56% der Betriebe in der Hotellerie bzw. 37 % der gastgewerblichen Betriebe rechnen mit Ergebnisverbesserungen. Lediglich 10% der Hotelleriebetriebe erwarten Rückgänge beim Betriebsergebnis. In der Gastronomie sind die Erwartungen nicht ganz so hochgeschraubt, hier gehen 63% der Befragten von einem gleichbleibenden Betriebsergebnis aus. In der Hotellerie sind es 34%.

Im Fazit ist festzuhalten, dass die Stimmungslage im Gastgewerbe mehrheitlich positiv ist. Die Dynamik wesentlicher Kostenpositionen jedoch an das unternehmerische Know-how wachsende Anforderungen stellt.

### 3.5 Unternehmenssteuerung

Die Studie zum Hotel- und Gaststättengewerbe im Freistaat Sachsen verbindet die Ergebnisse des wirtschaftlichen Ist-Zustandes mit einer tiefgehenden Analyse des strategischen Managements in den Unternehmen. Im Kontext zu den Ergebnissen vorangegangener Betriebsvergleiche können Entwicklungsprozesse der strategischen Führung der Unternehmen bewertet werden.

#### **Bewertung strategischer Erfolgsfaktoren**

Im Rahmen der Primärerhebung wurden Unternehmer und Führungskräfte nach der Bewertung wesentlicher Faktoren der strategischen Unternehmensführung im Gastgewerbe befragt. Dazu zählen Aspekte der Qualität, der Mitarbeiterorientierung, der Transparenz von Entscheidungen durch kaufmännische Kompetenz und des Marketings.

Die Bewertung strategischer Erfolgsfaktoren für das eigene Unternehmen hat sich in den letzten Jahren offensichtlich stark verändert. Während in früheren Betriebsvergleichen speziell Gastronomen die Bedeutung bestimmter Erfolgsfaktoren unterschätzt bzw. nicht erkannt haben, ist ein offensichtlich nachhaltiger Wandlungsprozess eingetreten, der sich bereits in der Studie 2013 abgezeichnet hat. Dies trifft insbesondere auf die „Betriebswirtschaftliche Kompetenz“ und das „Controlling“ zu. Inwieweit die Erkenntnis für die Bedeutung dieser Faktoren in die Führungsarbeit implementiert ist, lässt sich nur schwer nachweisen. Jedoch weisen Banken, Steuerberater und auch die Erfahrungen der Bearbeiter dieser Studie darauf hin, dass in der täglichen Arbeit mit den Zahlen noch viel „Luft“ nach oben ist. In einem zunehmenden Wettbewerb ist es von eminenter Bedeutung, die wirtschaftlichen Ergebnisse zu analysieren und daraus entsprechende Schlüsse hinsichtlich der Optimierung des Leistungsprozesses zu ziehen.

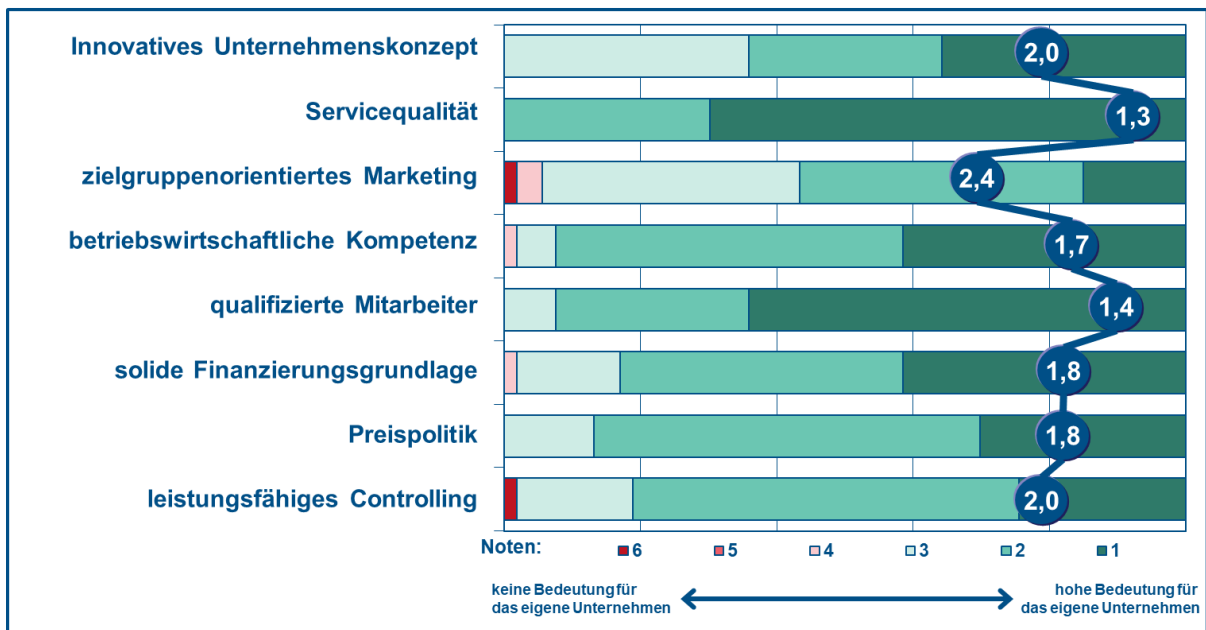
In der Gegenüberstellung ist aktuell kein signifikanter Unterschied in den Bewertungen von Hotellerie und Gastronomie zu erkennen.

Die nachfolgenden Abbildungen geben einen Überblick zu den Befragungsergebnissen. Die aufgrund ihrer Bedeutung ausgewählten Faktoren, wurden von den Befragten durch Schulnoten von 1 (sehr hohe Bedeutung für das eigene Unternehmen) bis 6 (keine Bedeutung für das eigene Unternehmen) eingeschätzt. Auffällig sind die positiven Bewertungen von der Mehrheit der Unternehmen, nur wenige Unternehmen gaben kritische Einschätzungen bei ausgewählten Erfolgsfaktoren ab. Folglich wurden in der Hotellerie und in der Gastronomie überwiegend gute bis sehr gute Durchschnittsnoten vergeben.

Die Faktoren „Servicequalität“ und „qualifizierte Mitarbeiter“ standen auch bei früheren Betriebsvergleichen im Mittelpunkt der Unternehmen und erzielten sehr gute Durchschnittsnoten. In der Gastronomie hat es mit der Bewertung von 1,3 für „Servicequalität“ und 1,4 für „qualifizierte Mitarbeiter“ leichte Verbesserungen gegeben. In der Hotellerie wurde für beide Faktoren ein Durchschnittswert von 1,4 vergeben. Damit hat sich die Durchschnittsnote für „qualifizierte Mitarbeiter“ nochmals verbessert.

Beachtenswerte Veränderungen ergeben sich innerhalb der Gastronomie in der Grundeinstellung zu den Faktoren „innovatives Unternehmenskonzept“ und „leistungsfähiges Controlling“. Die aktuellen Bewertungen werden der Bedeutung dieser strategischen Erfolgsfaktoren gerecht. So erzielt das „leistungsfähige Controlling“ eine Durchschnittsnote von 2,0 (vormals 2,7), nur wenige Unternehmen sehen eine eingeschränkte oder keine Bedeutung. Auch der Blick auf die Relevanz „innovativer Unternehmenskonzepte“ wurde weiter geschärft und spiegelt sich in einer Bewertung von 2,0 wider.

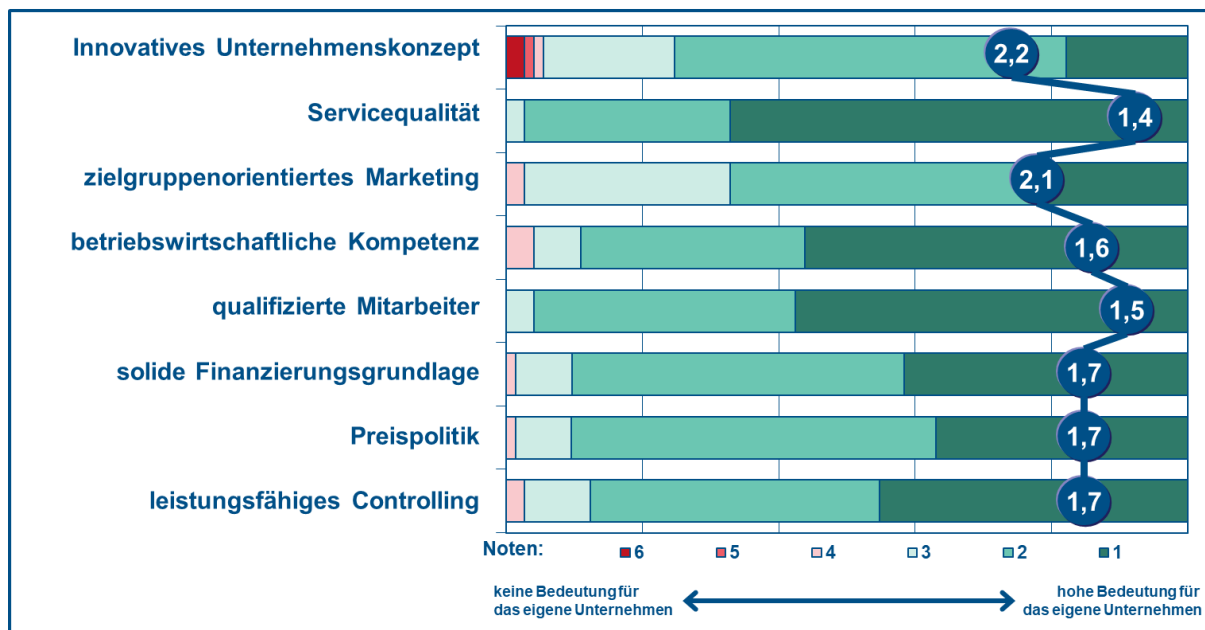
**Abb. 20: Bewertung von Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmer in der Gastronomie**



In der Hotellerie sind die prägnantesten Veränderungen bei den Erfolgsfaktoren „innovatives Unternehmenskonzept“, „solide Finanzierungsgrundlage“ und „leistungsfähiges Controlling“ festzustellen, die sich in ihrer Durchschnittsnote um 0,7-Punkte bis 0,4-Punkte gegenüber dem Betriebsvergleich verbessert haben. Besonders auffällig ist bei den Hoteliers die Bewertung eines „innovativen Unternehmenskonzeptes“. Die Bandbreite der Meinungen ist sehr weit gefächert und geht von unwichtig bis sehr wichtig. Wobei die Mehrheit der Befragten diesem Erfolgsfaktor eine hohe Bedeutung beimisst.



**Abb. 21: Bewertung von Erfolgsfaktoren aus Sicht der Unternehmer in der Hotellerie**

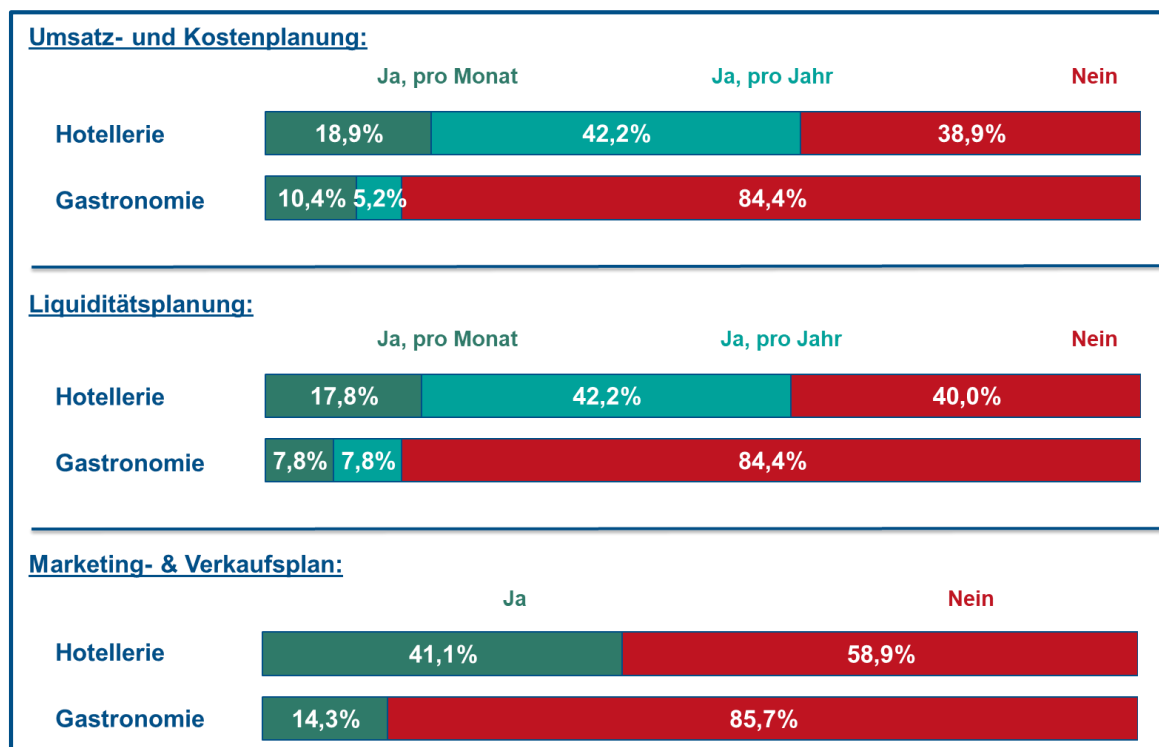


### Einsatz von Planungsinstrumenten

Planungsinstrumente dienen der Analyse und Prognose des Leistungsprozesses und sind elementarer Bestandteil einer professionellen Unternehmensführung. In der aktuellen Befragung ist jedoch ein durchgängiger Rückgang im Einsatz von Planungsinstrumenten gegenüber dem Betriebsvergleich aus dem Jahr 2013 festzuhalten.<sup>30</sup> Entsprechende Tendenzen haben sich bereits in 2013 abgezeichnet.

Zunächst ist festzustellen, dass in der Hotellerie rd. 61% der Befragten eine Umsatz- und Kostenplanung vornehmen. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass fast 39% der befragten Unternehmen in der Hotellerie und sogar ca. 84% gastronomischer Betriebe keine Umsatz- und Kostenplanung erstellen. Innerhalb der Hotellerie betrifft dies vor allem Gasthöfe und Pensionen. In der Gastronomie sind es ebenfalls die kleineren Betriebe bzw. langjährig am Markt agierende Unternehmen, letztere argumentieren mit ihren Erfahrungswerten. Vielfach wird auch als Begründung für den fehlenden Einsatz von Planungsinstrumenten, die wachsende Arbeitsbelastung im Unternehmen, insbesondere durch immer neue bürokratische Anforderungen angeführt oder auf die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater hingewiesen. Darüber hinaus wird auf eine vermeintlich „begrenzte Aussagefähigkeit und Planbarkeit“ verwiesen, da Höhepunkte (Feiertage) bekannt sind und ansonsten „das Geschäft auf aktuelle Anforderungen“ (Mitarbeiterverfügbarkeit, Nachfrage, Wetter etc.) abgestellt werden muss.

<sup>30</sup> vgl. hierzu Studie zum Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbe nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013, Abschnitt 4.4 Unternehmenssteuerung

**Abb. 22: Aktueller Einsatz von Planungsinstrumenten 2017**


Die Aussagen spiegeln sich auch in den Ergebnissen zur Liquiditätsplanung wider. In der Hotellerie gaben 40% und in der Gastronomie rd. 84% der befragten Unternehmen an, keine Planung durchzuführen. In der Studie 2013 lagen die Anteile bei ca. 27% (Hotellerie) und ca. 39% in der Gastronomie. Die Befragungsergebnisse stehen im Widerspruch zu den Aussagen bezüglich der Bedeutung von Controlling, denn ohne entsprechende Planung ist ein professionelles Controlling nicht leistbar. Offensichtlich vernachlässigen einige Betriebe die Planung, weil Fremdkapitalverbindlichkeiten größtenteils abgebaut wurden und somit keine Nachweispflichten mehr bestehen.

Insgesamt haben sich die Anteile zu Gunsten einer jährlichen Planung verschoben. Über den Zeitraum von 2008 (5. Studie) bis 2017 betrachtet, ist ein signifikanter Rückgang des Einsatzes von Planungsinstrumenten zu beobachten.

Werden Umsatz-Kosten- oder Liquiditätsplanungen durchgeführt, dann stets unter Nutzung von Planungshilfen, wobei größtenteils Datev-Programme oder eigene Auswertungen auf Excel-Basis zum Einsatz kommen.

Etwa 41% der Befragten in der Hotellerie planen strategisch Marketing- und Verkaufmaßnahmen. In der Gastronomie sind es nur ca. 14% der Unternehmen und es betrifft vorrangig größere Betriebe. Auch hier verweisen viele Unternehmen auf ein eingeführtes Konzept mit jährlich gleichbleibenden Aktivitäten, die keiner gesonderten Planung mehr bedürfen. Natürlich werden damit Chancen einer gezielten Planung von Aktivitäten und

Budgets vergeben, die dazu beitragen können, das eigene Unternehmensprofil und die Wettbewerbsstellung weiter zu profilieren.

### **Vertriebswege und Marketing im Veränderungsprozess**

In der Gesamtbetrachtung kommen im sächsischen Gastgewerbe zwar weiterhin verschiedene Vertriebsstrategien und -wege zum Einsatz, jedoch sind generelle Verschiebungen zu konstatieren.

Die Online-Vertriebswege haben den „klassischen Instrumenten“ (Printprodukte, Briefe etc.) den Rang abgelassen. Von den befragten Hotelunternehmen haben 44,7% die eigene Homepage und ebenso viele Hotelportale in ihrer ganzen Bandbreite als wichtigste Vertriebskanäle benannt.

Social-Media-Kanäle sind für das Marketing sehr wichtig sind, diese Erkenntnis hat zunehmend in der Branche durchgesetzt. In der sächsischen Hotellerie sind es zwei Drittel der Unternehmen, die über ein Facebook-Profil verfügen und ca. 18% der Hoteliers gab an, auch auf Instagram aktiv zu sein.

Die Gastronomie erfährt durch die zunehmende Nutzung von Social-Media-Plattformen einen bedeutenden Veränderungsprozess in der Marktbearbeitung und im Marketing. Fast 60% der Befragten sind bei Facebook mit ihrem Unternehmen aktiv vertreten und etwa 20% der gastronomischen Betriebe nutzen Instagram, um ihr Leistungsangebot bekannt zu machen und potenzielle Gäste zu gewinnen.

Mit den genannten Anteilen zeichnet sich in der Nutzung von Social Media eine neue Qualität im Vergleich zur Studie von 2013 ab.<sup>31</sup> In den Interviews gaben zudem viele Gesprächspartner an, dass sie eigentlich noch viel stärker die sozialen Medien zur Kommunikation nutzen möchten, ihnen jedoch häufig die Zeit fehlt, um auch aktuell zu bleiben.

Für das Marketing sind Social-Media-Plattformen sehr wichtig, was von der Mehrzahl der Unternehmen erkannt wird, als Instrument für Buchungen bzw. Reservierungen sind sie jedoch fast ohne Bedeutung.

In der Folge verlieren die traditionellen Wege der Kundenansprache an Bedeutung. Die telefonische Kontaktaufnahme ist speziell in der Hotellerie auch weiterhin ein wichtiges Vertriebsinstrument. Mailings und Newsletter werden ebenso wie die Kontakte mit Reiseveranstaltern genutzt, sind aber nachrangig in ihrer Bedeutung.

---

<sup>31</sup> vgl. hierzu Studie zum Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbe nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013, Abschnitt 4.4 Unternehmenssteuerung

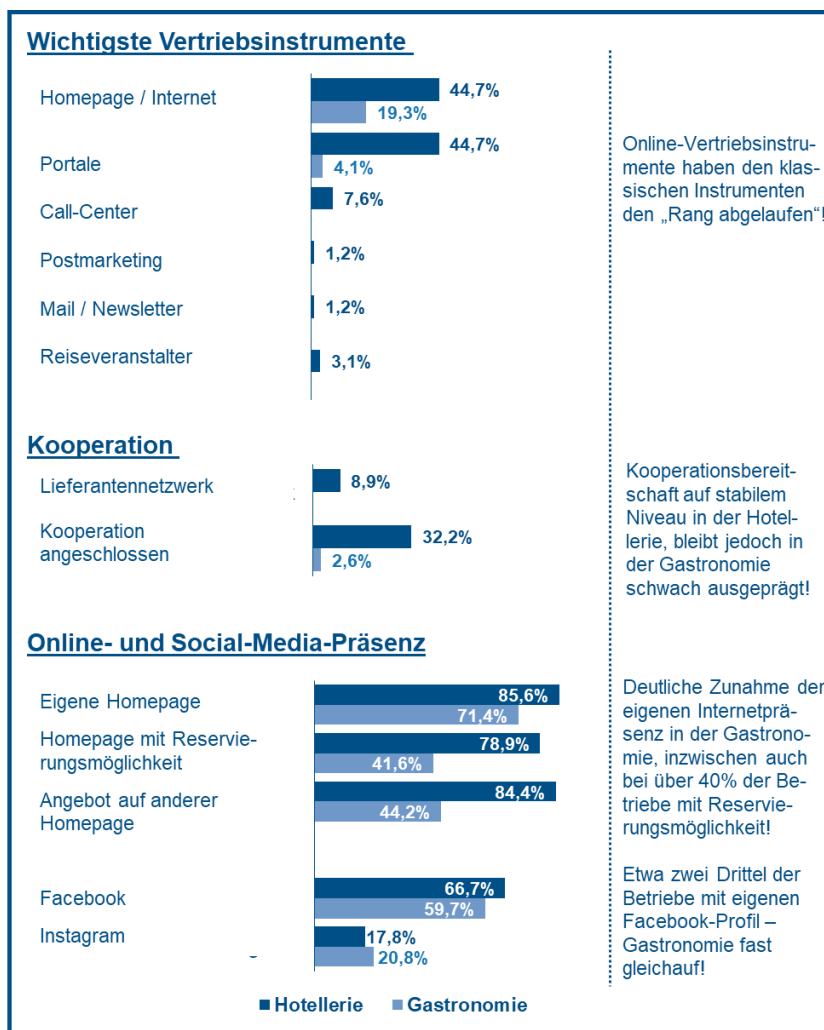
Im Fazit ist festzuhalten:

- Bei den Vertriebsaktivitäten liegt der Fokus der Betriebe auf der eigenen Homepage. In der Hotellerie verfügen 86% der befragten Unternehmen über eine eigene Homepage und bei rd. 79% ist eine direkte Reservierung möglich. Dieser direkte Vertriebskanal ist der Schwerpunkt der digitalen Vermarktung der Unternehmen.
- Die Chancen des Vertriebskanals werden noch nicht umfassend genutzt, wenn keine Buchungs- oder Reservierungsangebote unterbreitet werden. Der Interessent und potenzielle Gast wird um die Möglichkeit des schnellen und unkomplizierten Buchens gebracht und möglicherweise in seiner Entscheidungsfindung nicht zum Vorteil des Betriebs beeinflusst.
- In der Gastronomie verfügen mittlerweile über 71% der befragten Betriebe über eine eigene Homepage, rd. 42% bieten die Reservierungsmöglichkeit an. Auch hier ist sicherlich noch Potenzial nach oben.
- Die Präsentation des eigenen Angebotes auf einer anderen Homepage (Stadt, Gemeinde, Tourismusverband etc.) nutzen ca. 44% der Gastronomiebetriebe und ca. 84% der Hotelleriebetriebe. Die Angebote, sich auch auf anderen Homepages zu präsentieren, sollten noch aktiver genutzt werden. Mit der digitalen Sichtbarkeit erhöhen sich die Chancen die Bekanntheit des Betriebs und des Leistungsangebots zu befördern.

### **Keine durchdringende Veränderung bei Kooperationen**

Der Anteil der Betriebe, die einer Kooperation zugehörig sind, ist fast gleichgeblieben. Aktuell sind es ca. 32% der befragten Unternehmen und es handelt sich ausschließlich um Betriebe der Hotellerie. Die Bereitschaft in eine Kooperation einzutreten, ist nach wie vor nur gering ausgeprägt. Ein häufig angeführtes Argument ist, dass die Kooperation keinen ausreichenden Mehrwert bietet, bzw. die Kosten zu hoch sind. Es bleibt jedoch eine Tatsache, dass kleinere und mittlere Unternehmen meistens nicht über die Möglichkeiten und Ressourcen verfügen, um eine entsprechende Markenbekanntheit zu erreichen bzw., die Größe um Einkaufskonditionen zu verbessern sowie eine aktive Marktbearbeitung betreiben zu können. Die Betriebe, die sich Kooperationen (u.a. Romantikhotels, Best Western, Landidyll, GreenLine) angeschlossen haben, heben die synergetischen Vorteile (Label, Bündelung von Marketingressourcen, Weiterbildung, rechtliche Beratung) und die Möglichkeit eines umfassenden Erfahrungsaustausches hervor.

**Abb. 23: Akquisitions- und Kundenbindungsstrategie**



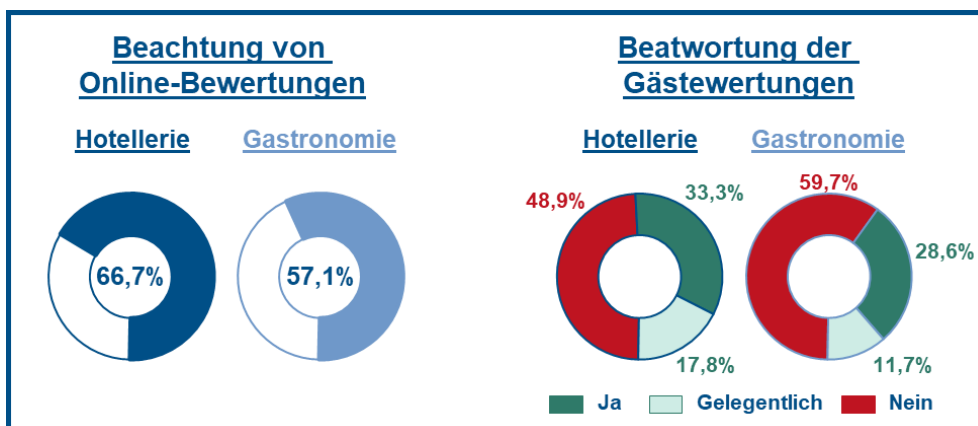
**Online-Bewertungen als Marketing-Instrument**

Auf der Suche nach einem Hotelzimmer oder dem besten Restaurant hat man sich auf eigene Erfahrungen oder sehr gerne auf die Empfehlung guter Freunde oder der Familie verlassen.

Nach Einschätzung der meisten Gastronomen zählen persönliche Empfehlungen immer noch zu den wichtigsten Entscheidungshilfen. Akzeptiert wird jedoch auch, dass mittlerweile vor allem Hotel – und Restaurantbewertungen weltweit zu den wichtigsten Orientierungshilfen für Gäste gehören. Sie vertrauen vielfach auf diese Bewertungen in ihrem Entscheidungsprozess und lassen sich von ihnen beeinflussen. Benutzergenerierte Inhalte, wie Feedback und Bewertungen, haben sich damit zu einem der wichtigsten Wert-Indikatoren für Gäste entwickelt und können auch von Hoteliers und Gastronomen nicht mehr ignoriert werden. In der Befragung gaben zwei Drittel der Betreiber von Hotelleriebe-

trieben und rd. 57% der Gastronomen an, Online-Bewertungen **regelmäßig** zu lesen. Dieses Ergebnis ist bereits kritisch zu würdigen, denn es sollte jedem Hotelier und Gastronomen wichtig sein, zu wissen, welche Meinung der Gast zu der erbrachten Leistung hat, auch um darauf reagieren zu können und mögliche Verbesserungen im Betrieb einzuleiten.

**Abb. 24: Umgang mit Online-Bewertungen**



Besonders problematisch sind die Befragungsergebnisse im Hinblick auf die Reaktion der Unternehmen auf Gästebewertungen. In der Hotellerie beantworten ein Drittel der Befragten grundsätzlich alle Gästebewertungen, etwa 18% gelegentlich. Fast 49% geben sporadisch oder überhaupt keine Antwort auf die Gästereaktion ab. Noch ernüchternd sind die Ergebnisse in der Gastronomie, obschon zu beachten ist, dass Online-Bewertungen bei kleineren Gaststätten, Cafés / Eiscafé und Imbissstuben kaum zum Tragen kommen. Trotzdem sollten die Ergebnisse, dass nur rd. 29% der Betriebe regelmäßig, ca. 12% gelegentlich und fast 60% keine Gästebewertungen beantworten zum Nachdenken und Handeln anregen.

Natürlich sind Kritiken durch das Internet schärfer und anonym geworden. Auch kann es bei der Vielzahl an Bewertungsportalen schwierig sein den Überblick zu behalten und zu wissen wann, wo, was, über das eigene Unternehmen geschrieben wurde. In den Interviews wurde auch häufig die Meinung vertreten, dass sich „viele Gäste vor Ort zufrieden zeigen und ihren Frust erst niederschreiben, wenn sie zu Hause sind. So können wir das Problem leider nicht klären.“ Verständlich, dass damit der Eindruck entsteht, dass keine sachliche Meinung geäußert wird. Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass sich Hoteliers und Gastronomen mit der Bewertung auseinandersetzen müssen, um den Gästen zu zeigen, dass ihnen ihre Meinung wichtig ist, Dinge aber auch klargestellt werden. Leider mischen sich unter die reflektierten Erfahrungsberichte auch unfaire Bewertungen, die dem Hotel oder Restaurant im schlimmsten Fall ernsthaft schaden können.

Die Ergebnisse des Umgangs mit Online-Bewertungen zeigen, dass es notwendig ist, dass sich Unternehmer und Führungskräfte mit dem Thema noch intensiver beschäftigen. Es wird deshalb auch einen Schwerpunkt im Abschnitt Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung des sächsischen Gastgewerbes bilden.

### **Marketing und Marketingorganisation**

Die verstärkte Nutzung des Internets und zunehmend auch der sozialen Netzwerke beeinflusst durchgreifend auch die Werbeaktivitäten im Gastgewerbe.

Das Interesse an regelmäßiger Werbung scheint auf dem ersten Blick generell rückläufig zu sein. Nur etwa 24,2% der Gastronomen (Betriebsvergleich 2013: 62,2%) betreiben nach eigener Einschätzung derzeit eine regelmäßige Werbung, in der Hotellerie sind es aktuell 61,1% (Betriebsvergleich 2013: 81,1%). Die Entwicklung kennzeichnet jedoch kein Nachlassen der Werbeaktivitäten, sondern die Veränderung der Werbemedien. In der Hotellerie wird das Internet als mit Abstand bevorzugtes Werbemedium eingestuft, dies ist auch mittlerweile in der Gastronomie so. Tatsächlich hat sich die Präsenz der Unternehmen und damit auch die Regelmäßigkeit der Werbung durch Online-Präsenz stark verbessert.

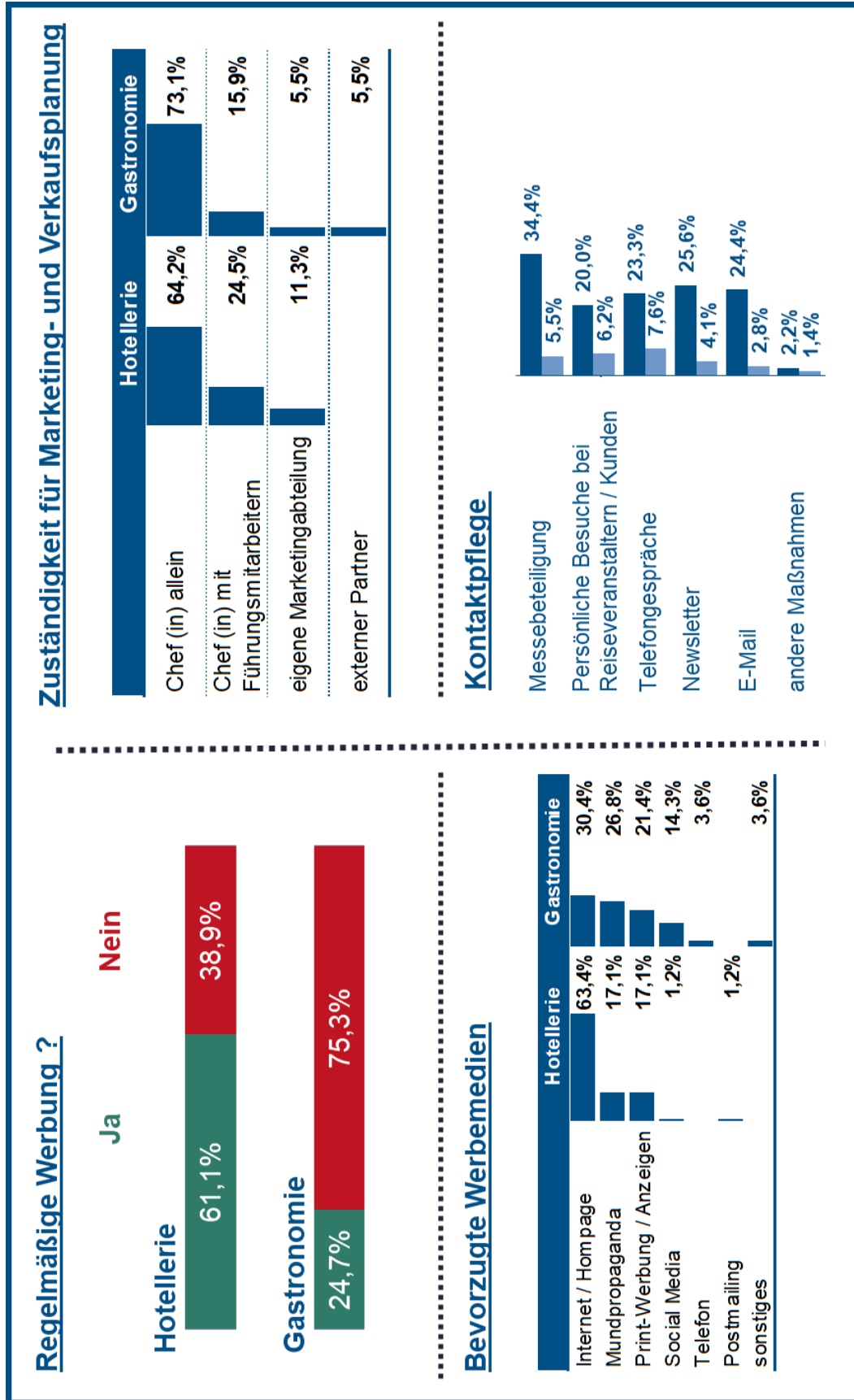
Neben dem eigenen Internetauftritt bewähren sich die Mundpropaganda und das Schalten von Printanzeigen im Gastgewerbe weiterhin. Speziell in der Gastronomie verzeichnen Social-Media-Plattformen mit 14,3% als Werbemedien einen bedeutenden Aufschwung.

Marketing- und Verkaufsplanung ist in den mehrheitlich kleinstrukturierten Unternehmen Chefsache. Dies gilt für fast zwei Drittel der Hotellerieunternehmen (64,2%) und für rd. 73% der Gastronomiebetriebe. Führungsmitarbeiter werden in die Planung bei etwa 25% der Hotelleriebetriebe und bei ca.16% in der Gastronomie mit eingebunden. Naturgemäß verfügen nur größere Unternehmen über eine eigene Marketingabteilung oder arbeiten mit externen Marketingpartnern zusammen.

Zur Kontaktpflege mit Kunden stehen Messebeteiligungen in der Hotellerie (34,4%) an erstrangiger Stelle. Newsletter, E-Mail, Telefongespräche und persönliche Besuche bei Reiseveranstaltern und/oder Unternehmen unterscheiden sich von der Bedeutung in der Hotellerie nur unwesentlich.

In der Gastronomie kommen diese Maßnahmen fast ausschließlich nur in Großbetrieben zum Tragen.

Abb. 25: Werbung und Verkaufsförderung





### 3.6 Unternehmensnachfolge

Die Sicherung der Unternehmensnachfolge gestaltet sich weiterhin als großes Problem der Branche, insbesondere auch in der Gastronomie.

Die Ursachen liegen darin begründet, dass es im Gastgewerbe einen hohen Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen gibt, die am jeweiligen Standort verwurzelt sind. Besonders dort, wo sich Rahmenbedingungen in den letzten Jahren durch verschiedene Einflussfaktoren (u.a. Bevölkerungsentwicklung, Arbeitsmarktentwicklung) verändert haben, fällt es schwer, Nachfolger für gastgewerbliche Betriebe zu finden. Doch selbst in guten Lagen, auch in Tourismusregionen, finden viele Betriebe mittlerweile keinen Nachfolger mehr. Die rückläufigen Betriebszahlen im sächsischen Gastgewerbe sind Ausdruck dessen. Zu berücksichtigen gilt es jedoch auch, dass die Branche von einem immer härteren Wettbewerb gekennzeichnet ist. Das heißt, bei Übernahmen von Betrieben sind Qualitäten wie Kreativität, unternehmerisches Engagement, Erkennen von Trends, fachliche Kompetenz und professionelle Umsetzung gefragt.

Die Suche nach einem Nachfolger gestaltet sich deshalb immer schwieriger und steht dem eigentlichen Ziel einer rechtzeitigen und langfristigen Übergaberegulierung entgegen. Eine vorausschauende Planung des Übergabeprozesses ist eine grundlegende Voraussetzung, um das was als „Lebenswerk“ über Jahrzehnte geschaffen wurde, auch für die Zukunft zu sichern. Natürlich sind damit auch Probleme der Altersvorsorge virulent.

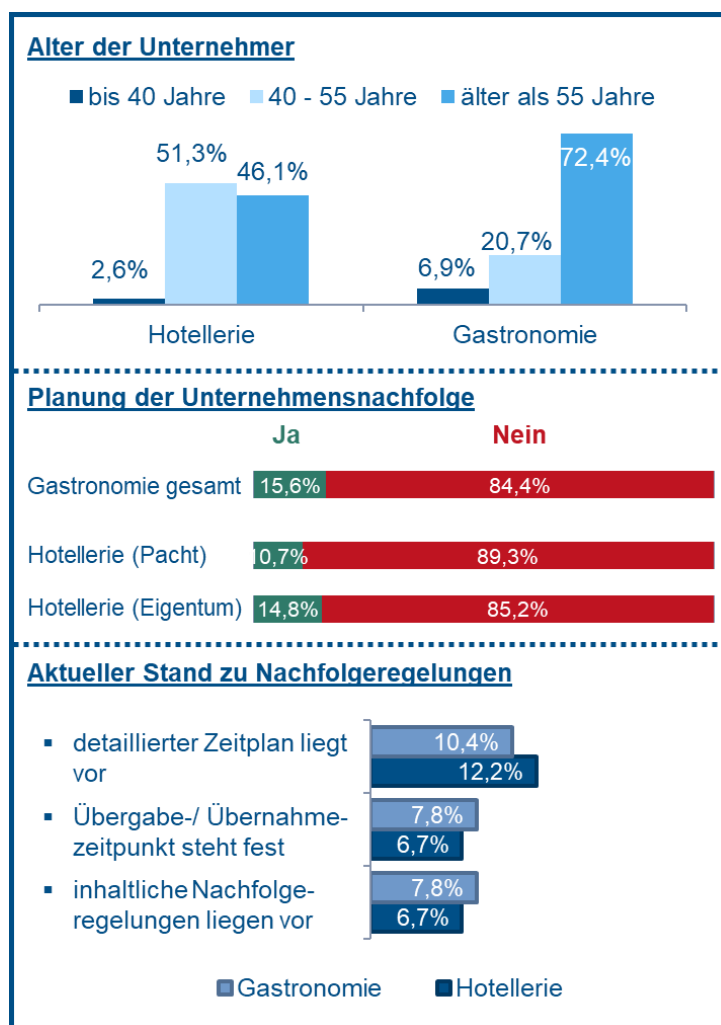
Ein Hauptproblem kommt auch in der aktuellen Studie wieder zum Tragen. Es ist die verspätete Auseinandersetzung der UnternehmerInnen und Unternehmer mit dieser Thematik. Der Großteil der Unternehmen hat eine altersbedingte Übergabe im Blick. Dabei lässt sich die Unternehmensnachfolge nicht auf einen altersbedingten fixen Übertragungstermin reduzieren. Bezogen auf deutschlandweite Erkenntnisse ist festzustellen, dass nur ca. 50% der Betriebsübergaben aufgrund des Alters erfolgen, über ein Drittel der Betriebsübergaben resultieren aus unvorhergesehenen Ereignissen. Damit sind oftmals weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen und für die betroffenen Familien verbunden.

In der aktuellen Untersuchung war zwar erkennbar, dass die Sensibilität für das Thema gestiegen ist, eine durchdringende Wirkung wurde jedoch nicht erzielt. Im Gegenteil, denn im Vergleich mit der Studie von 2013 sind die Anteile der Betriebe mit Aktivitäten zur Nachfolgeplanung sogar zurückgegangen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass zahlreiche teilnehmende Betriebe (etwa 20%) in den letzten Jahren bereits die Betriebsübergabe vollzogen haben. Fast alle dieser Betriebe wurden von Familienmitgliedern (Kinder) übernommen.

In der Bewertung der Ergebnisse ist sicherlich der Hotellerie und Gastronomie unterschiedliche Gewichtungen zu geben, mit dem wesentlich höheren Anteil von Pachtbetrieben in der Gastronomie findet das Thema naturgemäß weniger Beachtung. Aber auch in der Hotellerie beschäftigen sich derzeit nur ca. 13% der Eigentumsbetriebe und ebenso ca. 13% der Pachtbetriebe nach eigenen Angaben mit einer Nachfolgeplanung. In der Gastronomie liegt der Anteil bei rd. 16%. Deutlich über 80% der Betriebe haben angege-

ben, derzeit keine konkreten Aktivitäten zur Unternehmensnachfolge zu planen. Das heißt nicht, dass das Thema sie nicht beschäftigt, es wird eher verdrängt, auch mit dem Hinweis, dass sowieso kein Nachfolger gefunden wird. Dieser Aspekt spiegelt sich im geringen Anteil aktueller Planungen sicherlich wider, ist aber natürlich wenig zielführend.

**Abb. 26: Planung der Unternehmensnachfolge**



In der Hotellerie verfügen nur ca. 12% aller befragten Betriebe über einen detaillierten Zeitplan, bei ca. 7% steht bereits der Übergabe- / Übernahmzeitpunkt fest und bei ebenfalls ca. 7% liegen inhaltliche Nachfolgeregelungen vor.

Gravierende Unterschiede zur Gastronomie sind nicht erkennbar. Dabei ist davon auszugehen, dass die Kapitalbindung und Vermögenswerte in der Hotellerie deutlich höher sind.

Der geringe Anteil aktueller Nachfolgeplanungen steht im deutlichen Widerspruch zum Alter der Befragten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Hotellerie waren zu ca. 51% im Alter zwischen 40 bis 55 Jahren und zu ca. 46% älter als 55 Jahre. In der Gastronomie lag der Anteil der Altersgruppe über 55 Jahre sogar bei rd. 72%. Bei dieser Alters-

struktur wäre im Hinblick auf eine notwendige, längerfristige Vorbereitung der Nachfolge, ein deutlich höherer Anteil von Nachfolgeplanungen zu erwarten.

Die Thematik ist drängender denn je. Für die Unternehmen geht es um die Sicherung von Vermögenswerten, darüber hinaus auch um Standortattraktivität durch den Erhalt einer flächendeckenden gastgewerblichen Infrastruktur sowie aus volkswirtschaftlicher Sicht um die Sicherung von Arbeitsplätzen.

Vorrangiges Ziel einer Betriebsübergabe ist, den Betrieb langfristig zu erhalten und seine Substanz zu sichern. Nur wer frühzeitig die Unternehmensübertragung angeht, hat genügend Zeit für eine umfassende Information, zur Suche eines geeigneten Nachfolgers, zur Planung und auch Prüfung von Alternativen, auch notwendigen Korrekturen, um letztlich die richtigen Entscheidungen zu treffen und eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten.

Folgende Umsetzungsphasen stehen im Fokus der Betriebsübergabe:

- Situationsanalyse
- Vorbereitung des Unternehmens
- Lösungsmöglichkeiten erarbeiten und bewerten
- Nachfolger bzw. Käufersuche auf Basis eines konkreten Konzepts
- Verhandlungen
- Verträge, unter Beachtung rechtlicher und steuerlicher Fragen
- Umsetzung

In den einzelnen Phasen ergeben sich häufig Konflikte. Selten wird eine Lösung allen Beteiligten entsprechen, Kompromisse sind deshalb notwendig. Daher wird eine Betriebsübergabe unter Zeitdruck selten von Erfolg gekrönt sein. Je nach Größe des Unternehmens und spezifischer Bedingungen sind für den gesamten Prozess der Übergabe immer mehrere Jahre (3-7 Jahre) einzuplanen. Eine frühzeitige Übergaberegulung trägt zu einem verbesserten qualitativen Rating bei, dies ist für Finanzierungsgeber und für die Festlegung von Kreditkonditionen nicht unwesentlich.

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexes Thema. Umfassende Information über Schrittfolgen und Förderung bietet u.a. das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr.<sup>32</sup> Darüber hinaus können sich die Unternehmer zum Thema Betriebsnachfolge sowohl vom DEHOGA Sachsen e.V. als auch von den sächsischen Industrie- und Handelskammern beraten und begleiten lassen. Neben aktuellen Leitfäden zur Unternehmensnachfolge<sup>33</sup> schließt dies ein, dass die Unternehmen in allen Fragen kompetente Unterstützung - auch durch Beratungsnetzwerke verschiedener Experten - und die zahlreich vorhandenen Fördermöglichkeiten aufgezeigt bekommen.

---

<sup>32</sup> [www.unternehmensnachfolge.sachsen.de](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de)

<sup>33</sup> Verwiesen sei beispielsweise auf den aktuellen Leitfaden „Gemeinsam umsetzen. Unternehmensnachfolge. Mehr als eine Schlüsselübergabe“ der sächsischen Industrie- und Handelskammern, 2013

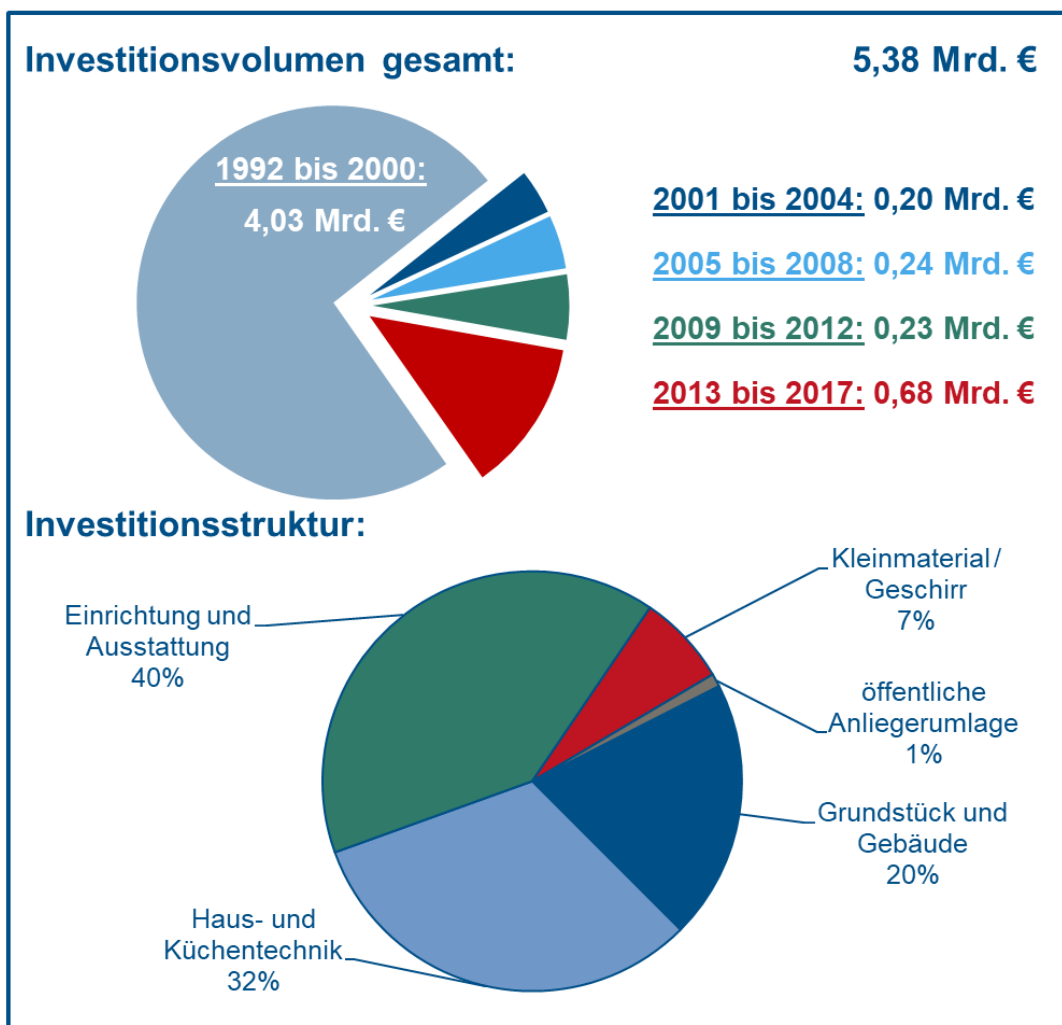
## 4 Strategische Unternehmensführung

### 4.1 Investitionen

#### 4.1.1 Schätzung des Investitionsvolumens und Förderung der gastgewerblichen Infrastruktur

Die permanente Fortschreibung dieser Untersuchung erlaubt einen langfristigen Überblick zum Investitionsvolumen im sächsischen Gastgewerbe.

**Abb. 27: Investitionsvolumen und Investitionsstruktur des sächsischen Gastgewerbes von 2013 bis 2017**



Im Zeitraum von 1992 bis einschließlich 2017 wurden ca. 5,38 Mrd. € in das sächsische Gastgewerbe investiert.<sup>34</sup> Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit liegt in der generell kapitalintensiveren Hotellerie mit dem weitaus höheren Anteil an Eigentumsbetrieben.

Nach mehreren Zeitperioden mit eher verhaltender Investitionstätigkeit ist im aktuellen Untersuchungszeitraum ein signifikanter Anstieg investierender Betriebe und Investitionshöhen zu beobachten. Neben den Destinationen Dresden und speziell auch Leipzig (Kapazitätsentwicklung Hotellerie) verzeichneten auch andere touristische Schwerpunktregionen mit Kapazitätsausweitungen und umfassenden Modernisierungen des Angebots eine ausgeprägte Investitionstätigkeit. Die Mehrheit der Unternehmen investierte vorrangig in Erhaltung und Modernisierung des Ausstattungsstandards.

Diese Schwerpunkte spiegeln sich in der Investitionsstruktur wider. Die maßgeblichen Anteile Einrichtung und Ausstattung (40% des gesamten Investitionsvolumens) und Haus- und Küchentechnik (32% des Investitionsvolumens) wurden weiter gestärkt. Auf den Komplex Grundstück und Gebäude entfallen gemäß den aktuellen Hochrechnungen 20%.

Auch in diesem Untersuchungszeitraum wurden Investitionen mit Mitteln der öffentlichen Hand gefördert. Der Anteil der Förderung am Gesamtvolumen beträgt durchschnittlich rd. 26%. Die durch Fördermittel angestoßenen Investitionen umfassen ein Gesamtvolumen 173,6 Mio. €.

Nachfolgend ein aktueller Überblick zum Engagement der SAB Sächsische Aufbaubank und BBS Bürgschaftsbank Sachsen für den Zeitraum 2013 bis 2017.

**Tab. 8: Förderung der Investition im sächsischen Gastgewerbe durch SAB und BBS im Zeitraum 2013 bis 2017**

Art der Förderung	Ergebnisse
<b>GRW-Förderung<sup>35</sup></b>	
Fälle	45
Gesamtzuschussvolumen	43,2 Mio. €
Angestoßene Investitionen	118,6 Mio. €
Gesicherte Arbeitsplätze	399
Neue Arbeitsplätze	274
<b>Darlehen SAB</b>	
Anzahl	102
Darlehensvolumen	7,7 Mio. €
Angestoßene Investitionen	22,3 Mio. €
<b>Bürgschaften</b>	
Fälle	110
Genehmigter Kreditbetrag	30,5 Mio. €
<b>Beteiligungen</b>	
Fälle	51
Beteiligungsvolumen	2,15 Mio. €

<sup>34</sup> Fortschreibung der Hochrechnung aufgrund der durchgeführten Befragungen und der zur Verfügung stehenden Daten der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute.

<sup>35</sup> Förderung zur "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" (GRW) verfolgt als zentralen Förderungsschwerpunkt die Unterstützung von Investitionen der gewerblichen Wirtschaft (einschließlich Tourismuswirtschaft). Weitere Informationen zur GRW-Förderung unter [www.foerderung.smwa.sachsen.de](http://www.foerderung.smwa.sachsen.de)

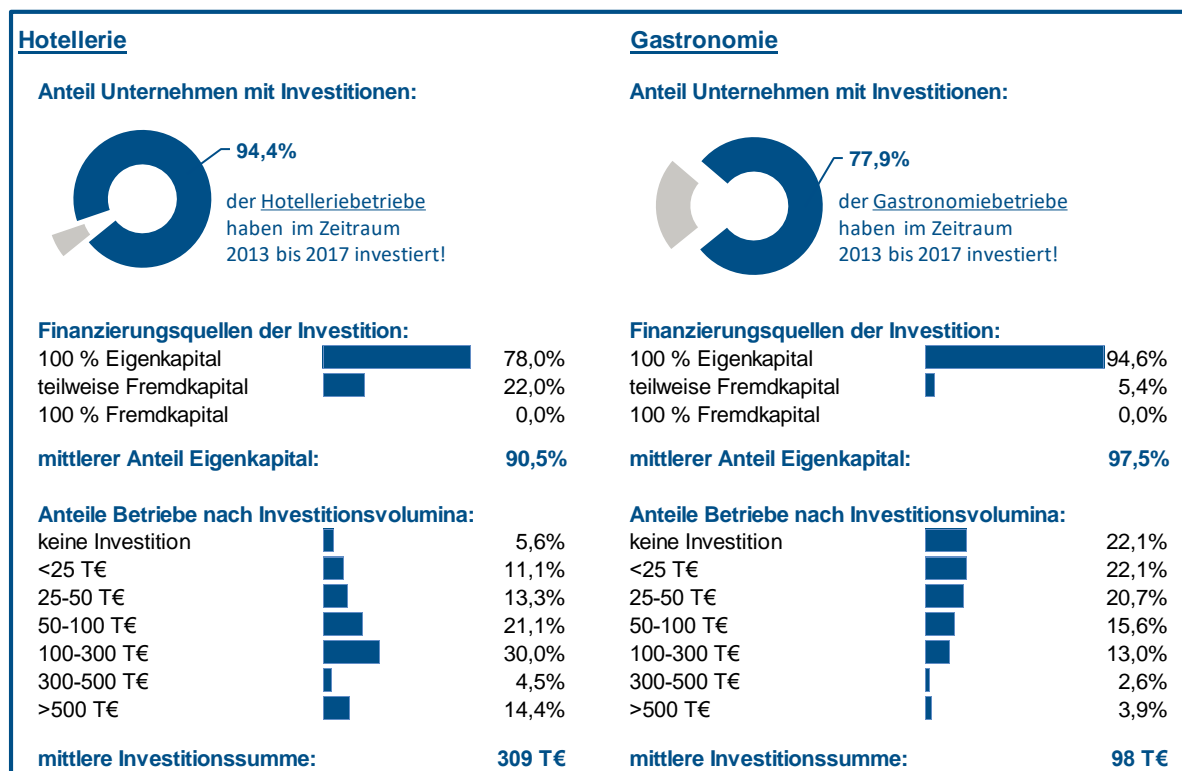
## 4.1.2 Investitionsverhalten der Unternehmen im Zeitraum 2013 bis 2017

Die nachfolgenden Ergebnisse zum Investitionsverhalten des sächsischen Gastgewerbes in den Jahren 2013 bis 2017 lassen sich schwerpunktmäßig wie folgt zusammenfassen:

- Die Anteile investierender Unternehmen sind im aktuellen Untersuchungszeitraum sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie im Vergleich zum Zeitraum 2008 – 2012 signifikant gestiegen. Mehrheitlich sind die Unternehmen bestrebt, durch die Investitionstätigkeit den Angebotsstandard zu sichern bzw. auch zeitgemäß auszubauen. Dazu beigetragen hat sicherlich der erhöhte Wettbewerbsdruck aber auch eine investitionsfreundliche Konjunkturlage.
- Der Anteil investierender Unternehmen ist im gesamten Gastgewerbe seit 2013 kontinuierlich gestiegen, in der Hotellerie ab 2016 wieder mit leicht abflachender Tendenz.
- Die Investitionen wurden größtenteils mit Eigenkapital finanziert.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick zu Investitionsvolumina und deren Finanzierungsquellen differenziert nach Hotellerie und Gastronomie:

**Abb. 28: Investitionsverhalten im sächsischen Gastgewerbe im Zeitraum 2013 bis 2017**



### **Umfang und Niveau der Investitionstätigkeit deutlich angehoben!**

Insgesamt 94,4 % der Hotelleriebetriebe und 77,9 % aller Gastronomiebetriebe haben im Zeitraum 2013 bis 2017 investiert. Diese Ergebnisse sprengen deutlich den Rahmen der Erwartungen. Gemäß den Befragungsergebnissen im Betriebsvergleich 2013<sup>36</sup> äußerten etwa 57% der Gastronomiebetriebe und rd. 86% der Hotelleriebetriebe entsprechende Planungsabsichten. Die Ergebnisse belegen, dass besonders in der Gastronomie die realisierte Investitionstätigkeit deutlich darüber hinaus ging. Die mittleren Investitionssummen von 309 T€ in der Hotellerie und 98 T€ in der Gastronomie übertreffen die Werte des vorangegangenen Untersuchungszeitraumes 2008 bis 2012 (121 T€ Hotellerie und 39 T€ Gastronomie) ebenso deutlich.

In der Hotellerie haben folglich nur rd. 6% der Betriebe keine Investitionen im Zeitraum 2013 bis 2017 getätigt. Der Anteil nicht-investierender Betriebe in der Gastronomie ist deutlich höher (ca. 22%). Natürlich können auch Betriebe in die Gruppe ohne Investitionen eingebunden sein, die in den Jahren zuvor im größeren Rahmen investiert und folglich gegebenenfalls keinen Investitionsbedarf hatten. Einigen Unternehmen wird auch der finanzielle Spielraum für Investitionen gefehlt haben.

### **Zunehmende Investitionsbereitschaft mit Hochphasen der Hotellerie und Gastronomie!**

Der Anteil investierender Betriebe ist bereits von aussagekräftiger Bedeutung, natürlich ist aber auch der Blick auf die Volumina der Investitionen zu richten. Kleine Investitionsbeträge werden sicherlich zu keinen durchdringenden Verbesserungen des jeweiligen Angebotsstandards führen. Nachfolgende Abbildungen differenzieren die Gesamtaussagen zum Investitionsverhalten und veranschaulichen die Entwicklung innerhalb des betrachteten Zeitraums.

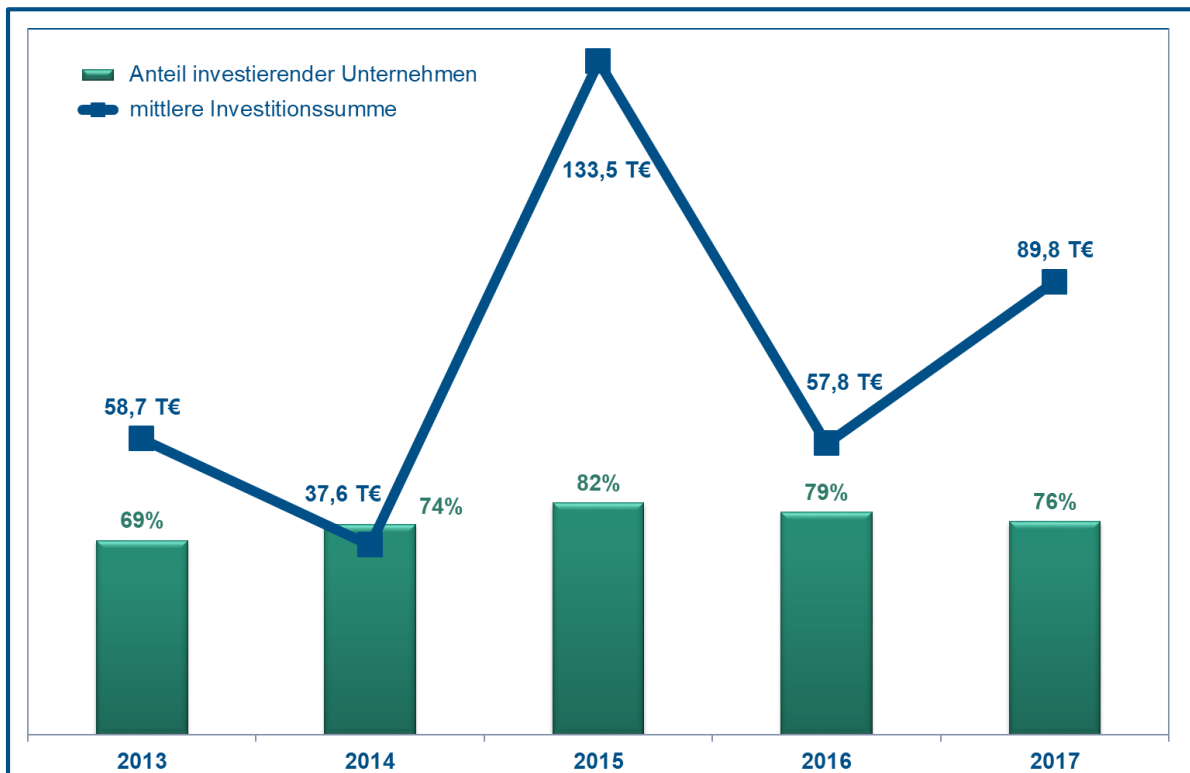
Die Betriebe der Hotellerie zeigen eine zunehmende Investitionsbereitschaft im Zeitverlauf mit Spitzenwerten im Jahr 2015. Der Anteil investierender Betriebe im Jahr 2012 lag bei 54% und ist bereits 2013 auf 69% angewachsen, um in 2014 auf 74% und 2015 sogar auf 82% zu steigen. Die durchschnittlichen Investitionssummen sind einer großen Schwankungsbreite unterworfen aber insgesamt von beachtlicher Höhe. Im Jahr 2015 erreicht die mittlere Investitionssumme mit 133,5 T€ den höchsten Wert. Aber auch die Investitionssumme in 2017 übersteigt die Jahre 2013 oder 2014 deutlich.

Die Gastronomie verzeichnet sowohl beim Anteil investierender Unternehmen als auch bei den mittleren Investitionssummen deutlich niedrigere Werte. Die Entwicklung der Investitionstätigkeit ist jedoch beachtlich. In 2008 betrug der Anteil investierender Unternehmen 16% und stieg 2012 auf 37%. Im aktuellen Untersuchungszeitraum ist der Anteil der Betriebe, die Investitionen getätigt haben, von 42% (2013) auf 66% (2017) angestiegen.

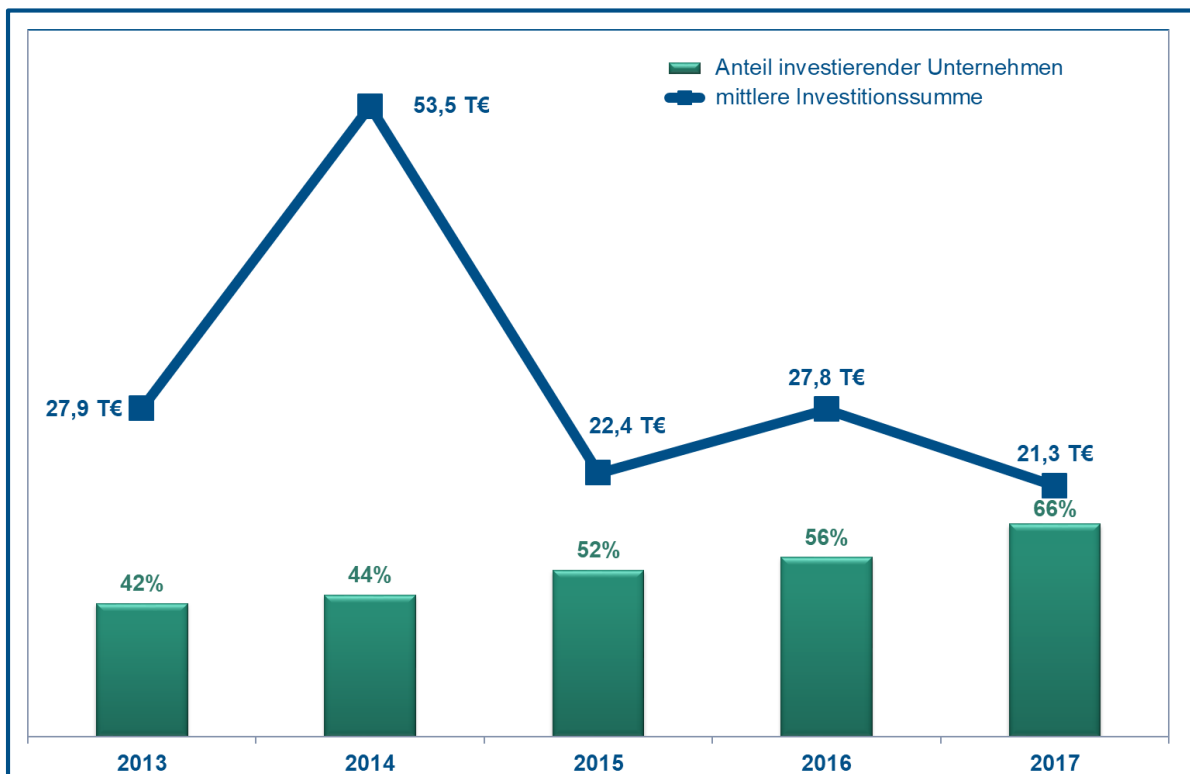
---

<sup>36</sup> vgl. hierzu Studie zum Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbe nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013, Abschnitt 5.1.2

**Abb. 29: Jährliches Investitionsverhalten der Hotellerie in den Jahren 2013 bis 2017**



**Abb. 30: Jährliches Investitionsverhalten Gastronomie in den Jahren 2013 bis 2017**





Auch in der Gastronomie sind die mittleren Investitionssummen gegenüber den Vergleichszeitraum deutlich angestiegen. Im Zeitraum 2008-2012 bewegten sich die Investitionssummen im Jahresvergleich zwischen 15,1 T€ und 21,7 T€. Die aktuellen Ergebnisse weisen durchschnittliche Investitionssummen zwischen 21,3 T€ (2017) und 53,5 T€ (2014) in den jeweiligen Jahren aus.

Bedeutende Größenordnungen der Investitionen entfallen auf die Ersatzbeschaffung bzw. Modernisierung der Küchen- und Haustechnik sowie die Einrichtung. Darunter sind auch anspruchsvolle Vorhaben, wie die Komplettsanierung der Zimmer, eingeschlossen Badezimmer, Errichtung von Wintergärten, Ausbau des Freizeit- und Wellnessbereichs.

### **Investitionen wurden überwiegend aus Eigenkapital finanziert**

Häufig können nur begrenzte Beträge für Ersatz- oder Modernisierungsinvestitionen eingesetzt werden. Die wirtschaftliche und finanzielle Situation der Unternehmen begrenzen selbstverständlich die Investitionsbereitschaft, auch vor dem Hintergrund, dass die Ausreichung von Fremdkapital für die Branche sich zumeist schwierig gestaltet.

Auf die beachtliche Höhe der mittleren Investitionssumme von ca. 309 T€ wurde bereits verwiesen, festzustellen ist aber auch, dass dieser Wert einer großen Spannweite unterworfen ist. So verzeichnen etwa 45% aller Betriebe in der Hotellerie Investitionssummen zwischen 25 T€ und 100 T€ in fünf Jahren. Immerhin haben 30% der Betriebe Investitionen zwischen 100 T€ und 300 T€ getätigt. Größere Investitionen mit über 500 T€ realisierten insgesamt rd. 14% der Betriebe.

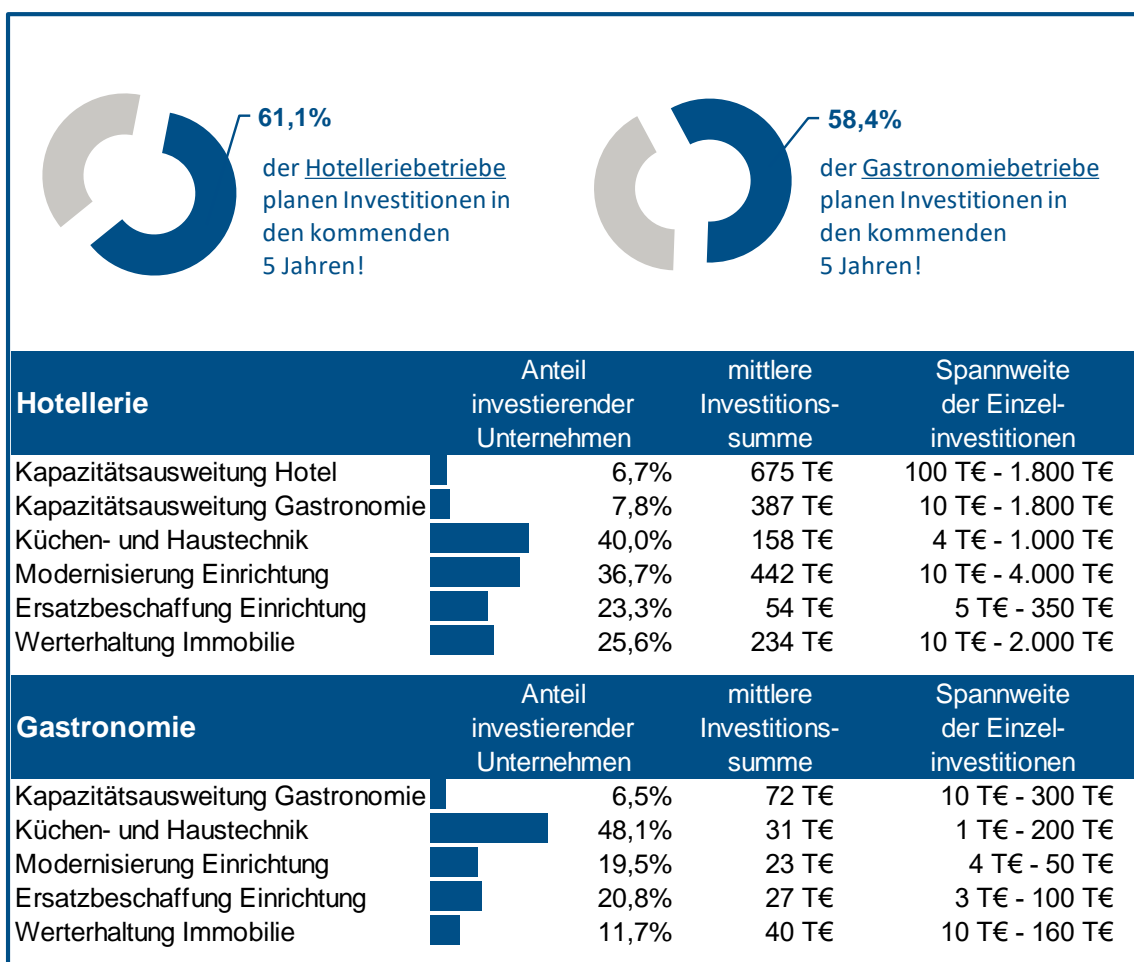
In der Gastronomie ist die Investitionstätigkeit erwartungsgemäß stärker im unteren Budgetbereich angesiedelt. Neben den 22,1% der Betriebe die gar keine Investitionen vorgenommen haben, weisen weitere 22,1% Investitionssummen unter 25 T€ auf. Bei Investitionen von 50 T€ bis 100 T€ beträgt der Anteil der Betriebe 15,6% und 13% haben Investitionen in der Spannweite von 100 T€ bis 300 T€ getätigt, was für die Gastronomie sehr beachtliche Größenordnungen darstellt. In diesem Kontext ist hervorzuheben, dass 2,6% der Betriebe in der Gastronomie Investitionen zwischen 300 T€ bis 500 T€ umgesetzt haben und sogar 3,9% Investitionshöhen über 500 T€ ausweisen.

Der mittlere Anteil Eigenkapital an der Investitionstätigkeit im betrachteten Zeitraum betrug in der Gastronomie 97,5% und in der Hotellerie 90,5%. Etwa 22% der Betriebe in der Hotellerie haben teilweise Fremdkapital eingesetzt. Natürlich ist die Finanzierungsstruktur auch ein Hinweis auf den problematischen Zugang der Branche zum Fremdkapitalmarkt. Darüber hinaus konnte auch ein Teil der Betriebe ihre Verbindlichkeiten weiter abbauen und somit auch die Möglichkeiten der Investitionstätigkeit aus Eigenmitteln erweitern.

### 4.1.3 Investitionsplanung und Einschätzung des zukünftigen Entwicklungsbedarfs

Die rege Investitionstätigkeit im Untersuchungszeitraum bewirkt offensichtlich, dass die Unternehmen bei den Investitionsplanungen für die kommenden fünf Jahre zurückhaltender sind. In der Hotellerie sind es rd. 30% weniger Unternehmen, die Investitionen mittelfristig planen. In der Gastronomie sind es ca. 20%. Die Planungen spiegeln natürlich die intensive Investitionstätigkeit im Zeitraum 2013 bis 2017 wider, die auch entsprechende finanzielle Belastungen nach sich gezogen hat und die es zunächst wirtschaftlich abzusichern gilt.

**Abb. 31: Mittelfristige Investitionsplanung im sächsischen Gastgewerbe in den kommenden 5 Jahren**



Vor diesem Hintergrund haben rd. 61% der Hotelleriebetriebe und ca. 58% der Gastronomiebetriebe im kommenden 5-Jahres-Zeitraum Investitionen geplant. In der Hotellerie bleiben die angestrebten Investitionssummen auf relativ hohem Niveau. Der Nachholbedarf bzw. auch die Notwendigkeit, die Angebotskonzepte zeitgemäß weiter zu entwickeln, um marktfähig zu bleiben, ist von der Mehrzahl der Hoteliers erkannt. Die Spannweite der Einzelinvestitionen ist jedoch breit gefächert und ein Hinweis darauf, dass die finanziellen Spielräume weiterhin eng begrenzt sind. In der Gastronomie wird bei den Investitionssummen deutlich vorsichtiger geplant.

Die vorstehende Abbildung analysiert die geplanten Investitionssummen und den Verwendungszweck.

In der Hotellerie bilden die Küchen- und Haustechnik sowie Ersatzbeschaffung und Modernisierung der Einrichtung, die Schwerpunkte der geplanten Investitionen. Etwa 7% der Unternehmen in der Hotellerie, mit ähnlichen Anteilen in der Gastronomie, planen Kapazitätsausweitungen. Die Volumina in der Gastronomie sind deutlich geringer.

Nur etwa annähernd 26% der Unternehmen der Hotellerie und ca. 12% der Gastronomie beabsichtigen in die Werterhaltung der Immobilie zu investieren, dazu unterliegen die Einzelinvestitionen auch einer großen Spannweite, beginnend bei 10 T€ bis 2.000 T€. Der Großteil der Unternehmen (60%) plant Investitionen in den Bereichen Ersatzbeschaffung und Modernisierung von Einrichtung und Mobiliar. Die Bandbreite der Einzelinvestitionen ist beachtlich, allerdings verteilen sich größere Investitionsvolumina auf nur wenige Unternehmen. Viele Planungen liegen auch deutlich unter 10 T€.

Im verstärkten Maße treffen die Aussagen auf die Gastronomie zu. Kapazitätsausweitungen plant nur eine geringe Anzahl von Unternehmen. Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit liegt in der Küchen- und Haustechnik (40%). Auch die Ersatzbeschaffung und Modernisierung der Einrichtung stehen weiter im Fokus der Investitionsplanung. Die mittleren Investitionssummen liegen zwischen 23 T€ und 72 T€.

In der landesweiten Hochrechnung für das Gastgewerbe des Freistaates Sachsen umfasst die mittelfristige Investitionsplanung (kommende 5 Jahre), basierend auf den Angaben der Unternehmen, ein Volumen von ca. 772 Mio. € bzw. durchschnittlich ca. 154 Mio. € pro Jahr. Es ist davon auszugehen, dass etwa zwei Drittel dieses Volumens auf die Hotellerie und ca. ein Drittel auf die Gastronomie entfallen.

## 4.2 Finanzierung

### 4.2.1 Entwicklung der Vermögens- und Finanzstruktur 2014 bis 2016

Die deutlich gestiegene wirtschaftliche Leistungskraft des sächsischen Gastgewerbes aber auch die Konsequenzen aus dem längerfristigen Strukturwandel bewirken gemeinsam eine Stabilisierung der Finanzbasis im sächsischen Gastgewerbe.

Die weiterhin rückläufigen Unternehmenszahlen bei gleichzeitig gestiegenem Gesamtumsatz der Branche wurde deutlich herausgearbeitet. Während auch in den vergangenen Jahren nicht tragfähige Angebotskonzepte ausgeschieden sind, verzeichnen viele Betriebe eine stabile wirtschaftliche Entwicklung. Letztlich ist es das Abbild dieser, sich weiterentwickelnden Betriebe, welches die nachfolgenden Musterbilanzen widerspiegeln.

Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auch noch einmal auf die fast durchgängige Investitionstätigkeit der sächsischen Betriebe, getragen überwiegend von eigenerwirtschafteten Finanzmitteln. Auch diese Entwicklung ist in den Musterbilanzen nachvollziehbar.

Dementsprechend zeigen im aktuellen Betriebsvergleich wieder Musterbilanzen, getrennt für Unternehmen mit positivem Eigenkapital und für Unternehmen mit negativem Eigenkapital in Hotellerie und Gastronomie, die Vermögens- und Kapitalentwicklung der Jahre 2014 bis 2016 auf.

#### **Verbesserungen der wirtschaftlichen Leistungskraft reichen nicht aus, um die Finanzstruktur von Unternehmen mit negativem Eigenkapital nachhaltig zu konsolidieren**

Während noch im vorangegangenen Betriebsvergleich 2013 deutliche Rückgänge von Unternehmen mit negativem Eigenkapital zu verzeichnen waren, hat sich diese Tendenz abgeschwächt, dafür ist ein leichter Rückgang sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie zu konstatieren. Ursächlich ist dies durch das bereits erfolgte Ausscheiden letztlich überschuldeter Betriebe zu erklären. Viele der aktuell erfassten Unternehmen mit negativem Eigenkapital sind zwar in der Lage, ihr operatives Geschäft erfolgreich zu gestalten, die in der Vergangenheit angehäuften, hohen Verbindlichkeiten können jedoch nicht spürbar abgetragen werden.

Folglich lagen die Anteile von Unternehmen mit negativem Eigenkapital im betrachteten Zeitraum zwischen 23% bis 28% in der Hotellerie und zwischen 17% bis 22% in der Gastronomie. Interessant ist jedoch der längerfristige Vergleich unter Einbindung des Betriebsvergleiches aus dem Jahr 2013.

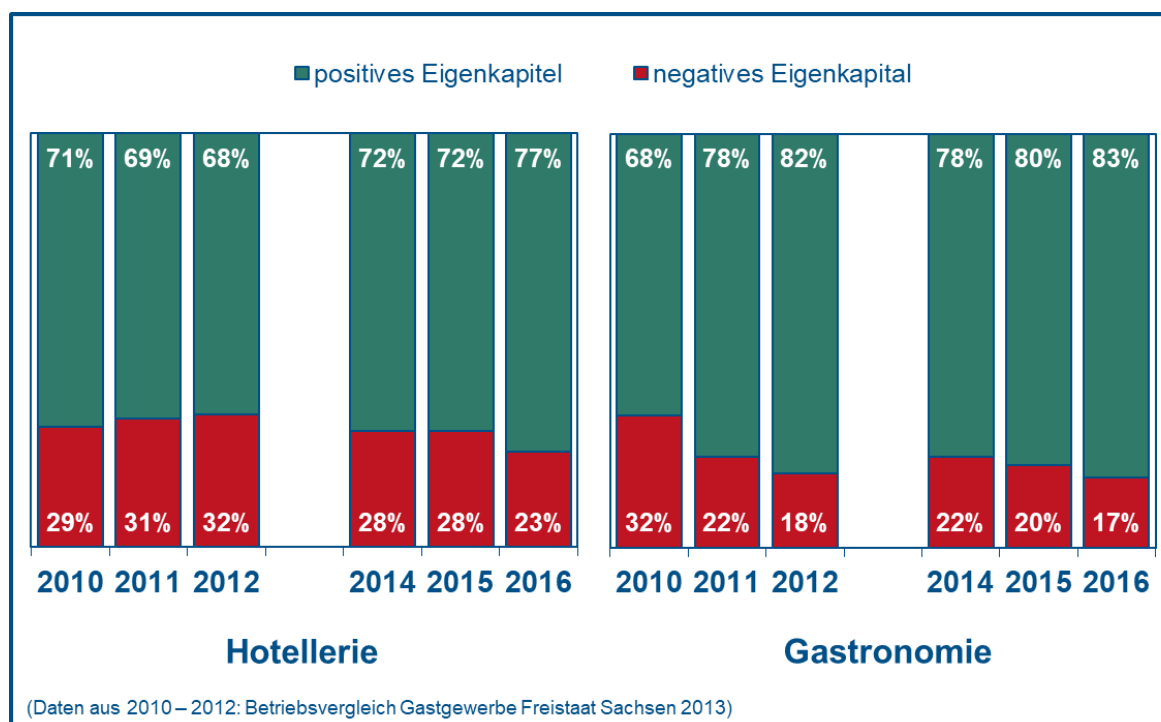
In der Hotellerie betrug der Unternehmensanteil mit negativem Eigenkapital im Jahr 2010 ca. 29% und stieg in den beiden Folgejahren sogar auf 32% an. Demgegenüber ist der

Rückgang im aktuellen Betriebsvergleich ein positives Signal für die Branche. Der aktuelle Anteil von 23% im Jahr 2016 liegt demnach ca. 9 %-Punkte unter dem Wert aus dem Jahr 2012.

Noch ausgeprägter sind die Veränderungen in der Gastronomie. Auch im aktuell betrachteten Zeitraum ging der Unternehmensanteil mit negativem Eigenkapital um 5 %-Punkte zurück, im längerfristigen Vergleich haben Strukturwandel und verbesserte wirtschaftliche Rahmenbedingungen sich aber weitaus stärker niedergeschlagen. Im Jahr 2010 lag der Anteil mit negativem Eigenkapital noch bei 32%, dies ist fast doppelt so hoch wie der aktuelle Wert aus 2016. Der maßgebliche Rückgang vollzog sich bereits im Zeitraum der letzten Auflage des Betriebsvergleiches, der Unternehmensanteil stabilisierte sich bei einer Größenordnung um die 20% und ging in 2016 nochmals leicht zurück.

Die stärkeren Veränderungen in der Gastronomie sind über den höheren Anteil an Pachtbetrieben mit entsprechend geringen Bilanzsummen zu erklären, bei denen sich positive Entwicklungen der Rentabilitätssituation schneller in der Vermögens- und Finanzsituation niederschlagen. Gleichzeitig ist wiederum das Ausscheiden überschuldeter Betriebe zu berücksichtigen.

**Abb. 32: Unternehmensanteile mit positivem und negativem Eigenkapital im Betriebsvergleich**



**In der Hotellerie konnte ein beachtlicher Anteil erfolgreicher Unternehmen ihre Eigenkapitalbasis stärken – Unternehmen mit negativem Eigenkapital gelingt dagegen kaum eine Konsolidierung ihrer Finanzstruktur.**

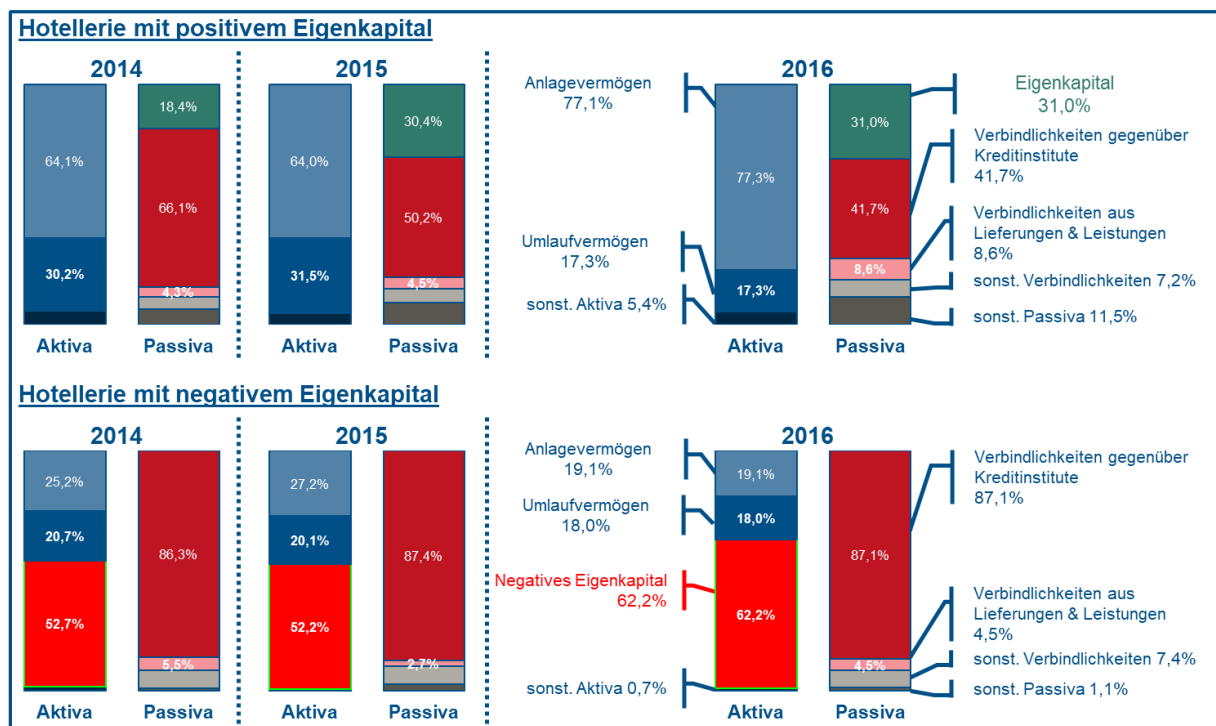
Bei den Unternehmen mit positivem Eigenkapital konnte die Eigenkapitalquote deutlich gesteigert werden, in den im Betriebsvergleich involvierten Unternehmen stieg sie durchschnittlich um beachtliche 12,6 %-Punkte. Gleichzeitig sanken die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in nochmals stärkerem Maße auf 41,7% (allerdings bei leichtem Anstieg sonstiger Verbindlichkeiten).

Eine gute wirtschaftliche Entwicklung wurde offensichtlich genutzt, um den regelmäßigen Verbindlichkeiten gerecht zu werden und gleichzeitig aus Eigenmitteln zu investieren. Abbau von Bankverbindlichkeiten und Investition aus überwiegend Eigenkapital dokumentiert sich dann summarisch in dieser Entwicklung der Musterbilanz.

In Verbindung mit der Entwicklung des Anlagevermögens sei auf die Investitionstätigkeit und die hierfür verwendeten Mittel verwiesen. Mehr als 94% der Unternehmen in der Hotellerie haben in den letzten 5 Jahren investiert, das durchschnittliche Investitionsvolumen von 309 T€ wurde zu über 90% aus Eigenmitteln finanziert. Diese stark gestiegene Investitionstätigkeit hat nicht nur einen Werteverzehr, sichtbar am rückläufigen Anlagevermögen im letzten Betriebsvergleich, gestoppt, sondern zu einer positiven Vermögensentwicklung beigetragen.

Die stärkste Veränderung ist in der Bilanzstruktur 2015 deutlich ablesbar, der Anteil des Anlagevermögens erhöhte sich um mehr als 12 %-Punkte, dies korrespondiert mit dem Jahr der höchsten, durchschnittlichen Investitionssumme (vgl. Abschnitt 4.3.2).

**Abb. 33: Musterbilanzen – Hotellerie mit positivem Eigenkapital**



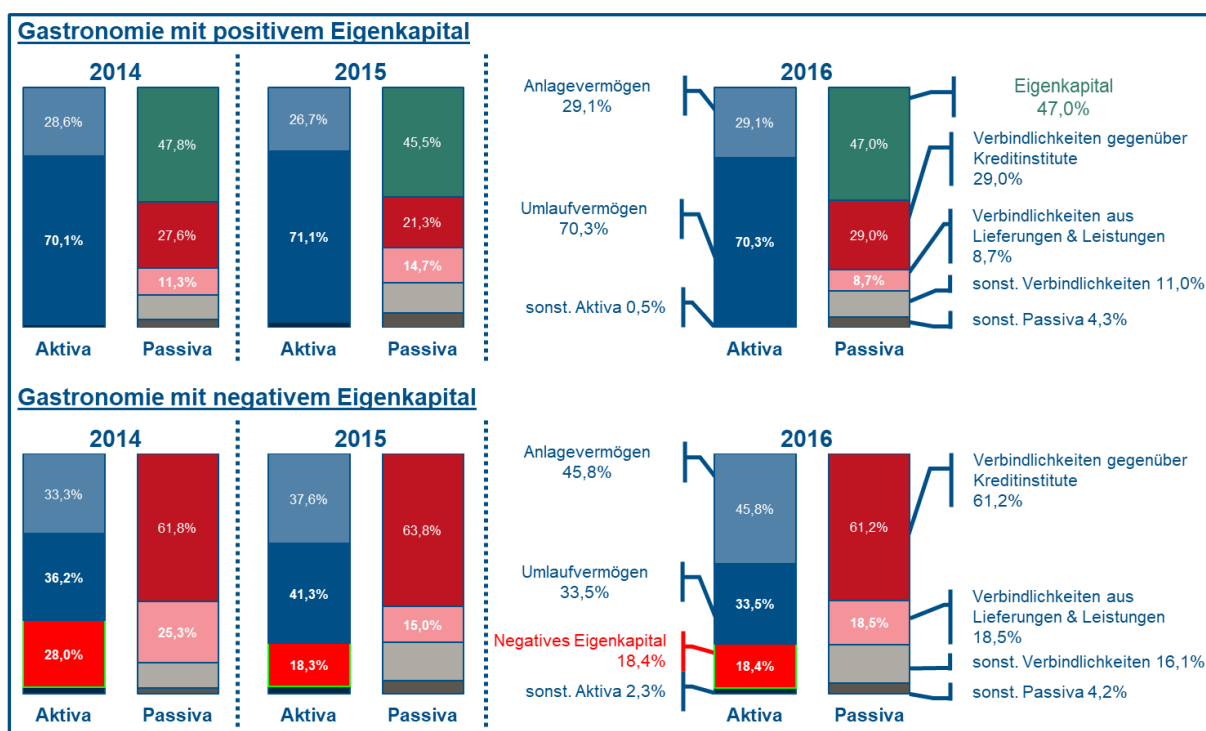
Die Situation bei Hotelleriebetrieben mit negativem Eigenkapital ist sicherlich weiterhin kritisch zu bewerten. Deren negatives Eigenkapital ist auf über 62% der Bilanzsumme im Jahr 2016 angestiegen. Dieser Wert ist auf einen höheren Anteil Pachtbetriebe zurückzuführen. Der zunehmende Relativanteil ist nicht grundsätzlich Ausdruck einer zunehmenden Verschuldung, sondern vielmehr als konstant hohe Belastung bei einer insgesamt sinkenden Bilanzsumme zu werten. Dahinter verbirgt sich weiterhin ein Werteverzehr im Unternehmen, sichtbar auch am rückläufigen Anlagevermögen. In den Unternehmen wurden nur zwingend notwendige Ersatzinvestitionen, i.d.R. aus Eigenmitteln, getätigt. Sie gehören i.d.R. zu den im Abschnitt 4.3.2 ausgewiesenen Unternehmen, die entweder keine, oder nur geringe Investitionen getätigt haben.

**Musterbilanzen der Gastronomie dokumentieren eine stabilere Entwicklung – selbst bei Unternehmen mit negativem Fremdkapital.**

In beiden Musterbilanzen ist eine Stabilisierung oder sogar Verbesserung der Eigenkaptalsituation und des Anlagevermögens abzulesen.

Die Musterbilanz für Unternehmen der Gastronomie mit positivem Eigenkapital zeigt im betrachteten Zeitraum eine relativ stabile Eigenkaptalsituation mit nur geringen Schwankungen, die die Eigenkapitalquote von 47% in 2016 liegt annähernd auf dem Niveau von 2014.

**Abb. 34: Musterbilanzen – Gastronomie**



Allerdings zeigten sich damit auch die Verbindlichkeiten in Summe als relativ konstant, lediglich ihre Zuordnung zu Bank-, Lieferanten- und sonstigen Verbindlichkeiten differiert leicht.

Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme stieg nach leichtem Rückgang in 2015 wieder auf 29,1% an, die notwendigen Ersatz- und Modernisierungsinvestitionen konnten offensichtlich getätigt werden. Auch dies steht im Einklang mit den Ergebnissen zum Investitionsverhalten, wonach über 77% der Gastronomiebetriebe in den letzten 5 Jahren investierten.

Erfreulich sind auch die Musterbilanzen für Unternehmen mit negativem Eigenkapital, selbst unter Berücksichtigung einer möglicherweise differenzierten Zuordnung. So können einerseits Unternehmen an der Schwelle zum positiven Eigenkapital bei positiver Ertragslage den „Sprung“ schaffen, andererseits aber auch bei ungenügender Ertragslage abrutschen.<sup>37</sup>

Die Musterbilanzen dokumentieren in diesem Kontext einen Abbau des negativen Eigenkapitals um fast 10 %-Punkte im Zeitraum 2014-2016, vor allem im Geschäftsjahr 2015. Gleichzeitig stieg das Anlagevermögen auf 45,8% der Bilanzsumme. Diese Parallelität ist hervorzuheben, sie zeugt von einer verbesserten Ertragskraft der Gastronomieunternehmen. Ihnen ist es zumindest teilweise gelungen, neben ihrer Kapitaldienstbelastung auch notwendige Investitionen zu tätigen.

## 4.2.2 Kapitaldienstfähigkeit der Unternehmen

Die verbesserten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Gastgewerbes in den vergangenen Jahren einerseits, aber auch die Konsequenzen aus dem längerfristigen Strukturwandel andererseits, bewirken gemeinsam eine Stabilisierung der Finanzbasis im sächsischen Gastgewerbe. Die aktuellen Unternehmensstrukturen sind offensichtlich mehrheitlich in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen gerecht zu werden und zu einem beachtlichen Anteil auch eine ausreichende Investitionstätigkeit abzusichern.

Dabei soll nicht übersehen werden, dass in der Vergangenheit viele Unternehmen mit zu geringer Leistungskraft ausgeschieden sind, sei es infolge ungenügender Ertragskraft als Vollexistenz, wegen ausbleibender Nachfolge oder gar infolge einer Überschuldung. Die im vorliegenden Betriebsvergleich betrachteten Betriebsarten verzeichnen zusammen Rückgänge in den Unternehmenszahlen von ca. 5% im Zeitraum 2012 – 2015. Nachfolgende Insolvenzzahlen erklären sicherlich nur einen Teil dieser Entwicklung, zeigen aber exemplarisch, dass der Strukturwandel sich abgeschwächt hat, keinesfalls aber beendet ist.

---

<sup>37</sup> Sicherlich ist grundsätzlich auch auf das Ausscheiden überschuldeter Betriebe zu verweisen, dieser Sonderfall ist aber innerhalb des Betriebsvergleiches nicht eingetreten.

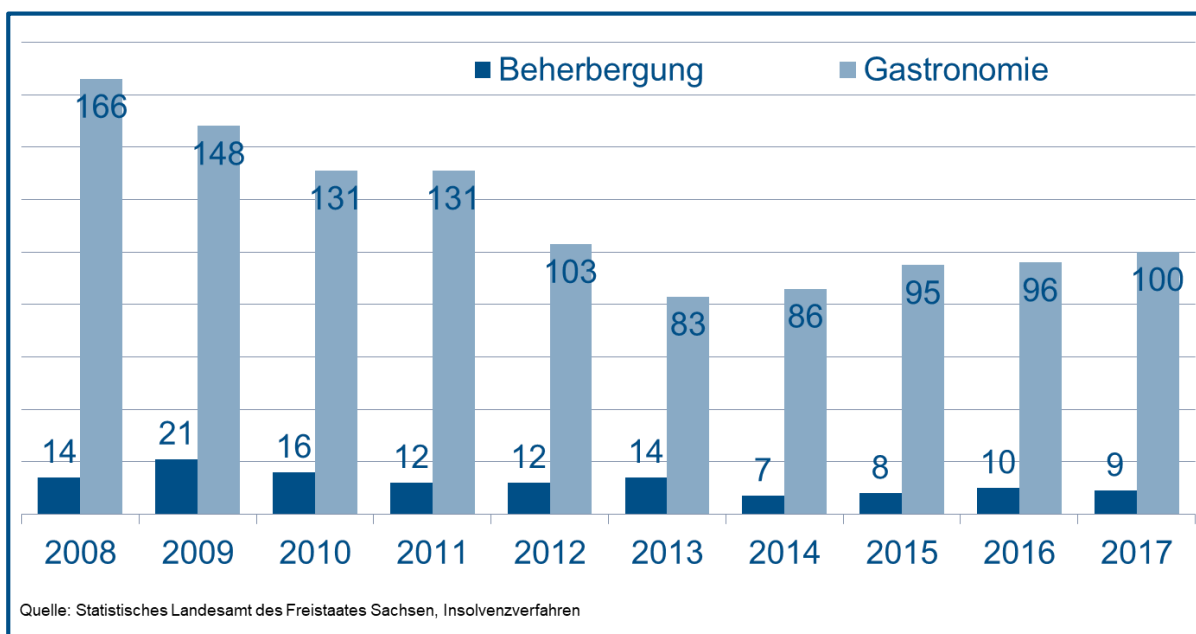


## Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

Auch im vergangenen Jahr 2017 meldeten noch 109 gastgewerbliche Unternehmen Insolvenz an, davon 100 Unternehmen in der Gastronomie und 9 Unternehmen in der Hotellerie. Der niedrigste Stand an Insolvenzen in einem 10-Jahres-Rückblick war im Jahr 2014 erreicht, mit insgesamt 93 Unternehmen. Seitdem stieg die Zahl der Insolvenzen wieder leicht an. Bereits im Jahr 2015 wurde wieder die Grenze von 100 Unternehmen überschritten, die Insolvenzfälle entsprechen einem Anteil von 1,2% aller gastgewerblichen Unternehmen im Freistaat Sachsen.<sup>38</sup>

Der Zeitraum von 10 Jahren verdeutlicht aber auch einen spürbaren Rückgang der Insolvenzen, symbolisiert damit auch einen abgeschwächten Strukturwandel. Auf das Jahr 2008 entfielen insgesamt 180 Insolvenzen, diese entsprachen einem Anteil von ca. 1,9% aller gastgewerblichen Unternehmen. Der Rückgang ist also nicht nur in absoluten Zahlen, sondern auch relativ zur Unternehmenszahl im Gastgewerbe deutlich.

**Abb. 35: Entwicklung der Insolvenzverfahren im Gastgewerbe von Sachsen**



Dieses Ausscheiden von i.d.R. wirtschaftlich leistungsschwachen und / oder überschuldeten Unternehmen, bei gleichzeitig gefestigter Finanzbasis der wirtschaftlich „gesunden“ Unternehmen führt zu einer branchenübergreifend günstigeren Einschätzung der Kapitaldienstfähigkeit.

Bereits in Verbindung mit den Musterbilanzen wurde herausgearbeitet, dass es einer Reihe von Unternehmen sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie gelungen ist, ihren Verbindlichkeiten gerecht zu werden und folglich die Kapitaldienstbelastung schrittweise abzubauen.

<sup>38</sup> Relation der Insolvenzen 2015 an der Anzahl gastgewerblicher Unternehmen lt. Umsatzsteuerstatistik

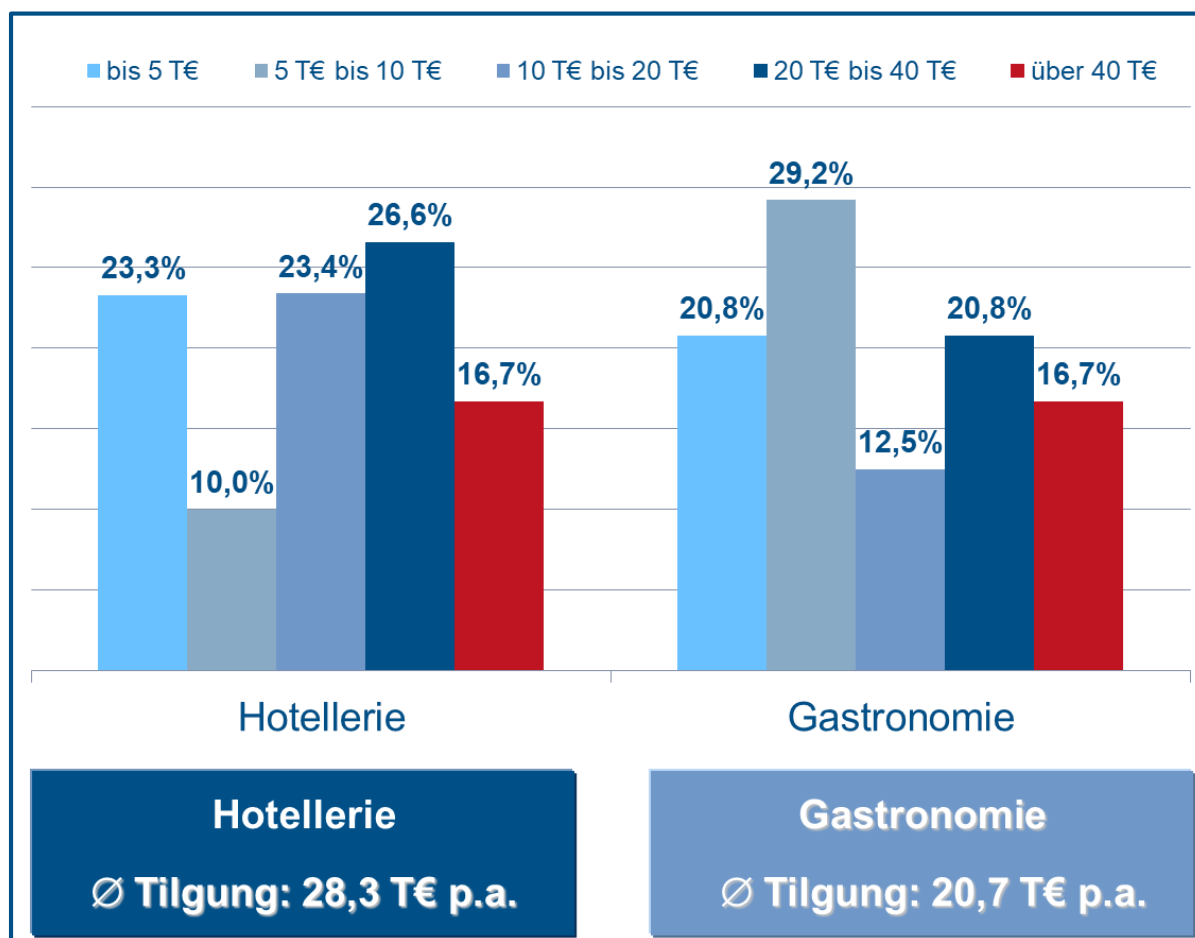
## Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

Die durchschnittliche, jährliche Tilgungsleistung der Unternehmen hat sich gegenüber den Ergebnissen des Betriebsvergleiches 2013 in der Hotellerie auch spürbar vermindert. Sie beträgt aktuell 28,3 T€ p.a. (Vergleichswert 2013: 47,0 T€ p.a.).

In der Gastronomie ist sie dagegen leicht gestiegen, eine Ursache findet sich in einem signifikant gestiegenen Anteil größerer Investitionen, welche dann zumindest auch partiell mit Fremdkapital finanziert wurden. Die durchschnittliche, jährliche Tilgungsleistung in den Gastronomiebetrieben des Betriebsvergleiches beträgt derzeit 20,7 T€ (Vergleichswert 2013: 11,7 T€).

Auch die Spannweite der Belastungen hat sich in der Gastronomie gegenüber der kapitalintensiveren Hotellerie angeglichen, eine Annäherung von zwei Seiten. Die Hotellerie hat Kapitaldienstbelastungen abgebaut und zumindest größere und erfolgreiche Gastronomiebetriebe erbringen gestiegene Tilgungsleistungen. So erbringen jeweils 16,7% der Unternehmen Tilgungsleistungen von über 40 T€ p.a. und auch die Unternehmensanteile in den anderen Gruppierungen der nachfolgenden Abbildung sind vergleichbar.

**Abb. 36: Jährliche Tilgungsleistungen der sächsischen Gastronomie & Hotellerie**



## 5 Mitarbeiterbindung und –suche im Gastgewerbe

### 5.1 Probleme bei der Mitarbeitergewinnung

Die Sicherung des Mitarbeiter- und Fachkräftebedarfs hat sich zum zentralen Thema der Branche und schon für manche Betriebe zu einem existenziellen Risiko entwickelt. Seit Jahren zeichnet sich bereits ab, dass Fachkräfte- und Nachwuchsmangel zur großen Herausforderung der gastgewerblichen Betriebe werden. Die unmittelbaren Auswirkungen werden zunehmend sichtbarer. Die Ursachen sind vielfältig, maßgeblich jedoch gründend auf folgenden Entwicklungen:

- Im Zuge des demographischen Wandels gehen immer mehr Menschen in den Ruhestand als neu in den Arbeitsmarkt eintreten. Aktuelle Prognosen gehen davon aus, dass die Zahl erwerbsfähiger Menschen von derzeit rd. 45,8 Mio. auf etwa 38,9 Mio. in 2060 zurückgehen wird.<sup>39</sup>
- Der Bedarf an Arbeitskräften im Gastgewerbe ist in den letzten Jahren weiter gestiegen. Allein in Sachsen sind 4.500 neue versicherungspflichtige Arbeitsplätze im Zeitraum 2013 bis 2017 entstanden.
- Die Branche kennzeichnet zudem eine ausgeprägte Jugendzentriertheit und hohe Fluktuation, die den im Zuge des demografischen Wandels auftretenden Mitarbeiter- und Fachkräftemangel im Gastgewerbe verstärken.

Generell bedeutet dies, dass der Bedarf an Mitarbeitern im Gastgewerbe weiter steigt, das Arbeitskräftepotenzial jedoch geringer wird. Für die personalintensive Branche stellt dies eine große Herausforderung dar.

Die aktuelle Entwicklung zwingt die Unternehmen, sich intensiv mit der Problematik zu befassen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Wie die vorliegende Untersuchung zeigt, haben bereits viele Betriebe der Hotellerie und Gastronomie reagiert. Komplexe Maßnahmenpakete haben im Großteil der befragten Unternehmen Einzug gehalten. In der Studie von 2013 bewegte das Problem zwar schon die meisten Unternehmen,<sup>40</sup> aber personalpolitische Maßnahmen wurden vorrangig in größeren Betrieben eingesetzt. Mittlere und kleinere Unternehmen haben häufig mit familiärer Atmosphäre argumentiert und dass die wirtschaftliche Situation kaum Raum für geeignete Maßnahmen lässt. Dabei ist anzumerken, dass zahlreiche Betriebe bereits Lohnanpassungen vorgenommen hatten.

Die aktuellen Befragungsergebnisse zu Problemen bei der Mitarbeitergewinnung zeigen folgende Entwicklungen auf:

---

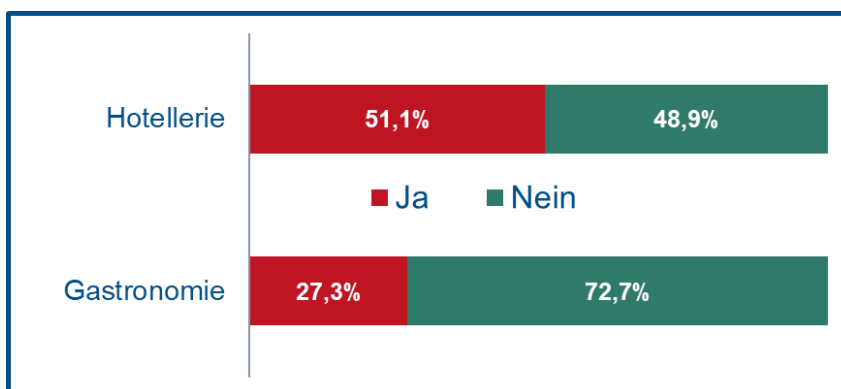
<sup>39</sup> Quelle: Langzeitprognose des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, Februar 2017; In dem Szenario wird unterstellt, dass mehr Frauen in den Arbeitsmarkt drängen, ältere Beschäftigte länger im Beruf bleiben und eine kontinuierliche Zahl (200.000) von Zuwanderungen jährlich erfolgt.

<sup>40</sup> vgl. hierzu: Studie zum Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbe nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013, Abschnitt 5.3

- Kleinere Betriebe haben sich mit der Situation „abgefunden“ und setzen vor allem auf die Eigenleistung und stärkeren Einsatz von Familienmitgliedern.
- Die Mitarbeiterakquise wurde verstärkt und insbesondere auf die Nachbarländer (Polen, Tschechische Republik) ausgebaut. Die Mitarbeitersuche und Bindung vorhandener Arbeitskräfte wird durch vielfältige Maßnahmen, u.a. attraktive Löhne, Sozialpakete und Fahrkostenzuschüsse (Beispiele werden nachfolgend noch untersetzt) maßgeblich unterstützt.
- Das Leistungsangebot wird der verfügbaren Mitarbeiterzahl angepasst. Die Palette umfasst die Einführung von Ruhetagen, veränderten Öffnungszeiten, Reduzierung der Speisekarte.

Die Ergebnisse der Befragung unterlegen, dass die Probleme der Mitarbeitergewinnung virulent sind, jedoch auch in vielen Unternehmen die eingesetzten Maßnahmen zu greifen beginnen. Von den Befragten in der Hotellerie gaben über 51% an, dass sie aktuell vorhandene Stellen nicht besetzen können. Etwa 49% der befragten Unternehmen haben gegenwärtig keinen zusätzlichen Bedarf. Wobei in den Interviews verstärkt darauf hingewiesen wurde, dass sich diese Situation wieder sehr schnell, aufgrund längerfristiger Krankmeldungen und auch Kündigungen, ändern kann. Der Wettbewerb zwischen den Betrieben um Mitarbeiter hat sich dramatisch zugespitzt. In der Gastronomie melden gegenwärtig etwa 27% der Unternehmen Personalbedarf an. Etwa 73% der Gastronomen haben keinen akuten Handlungsbedarf. Das Problem ist jedoch latent vorhanden. Vielfach wurde mit veränderten Öffnungszeiten und Einführung von Ruhetagen bzw. eines zusätzlichen Ruhetages auf die Probleme bei der Mitarbeitergewinnung reagiert. Die Gastronomiestruktur ist zudem durch viele Kleinbetriebe gekennzeichnet, in denen Familienmitglieder mithelfen bzw. der Unternehmer ohnehin auf sich allein gestellt ist.

**Abb. 37: Probleme bei der Gewinnung geeigneter Mitarbeiter**



Auch haben Betriebe, vor allem Cafés, weniger Bedarf angemeldet, da in einigen der Betriebe im Einschichtsystem gearbeitet wird, meistens tagsüber, was sich bei der Personalsuche als Vorteil erweist.

Die am Häufigsten von den Befragten genannten Gründe für die Probleme bei der Mitarbeitergewinnung sind in der folgenden Abbildung zusammenfassend dargestellt:

**Abb. 38: Ursachen von Mitarbeitermangel und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung**


Von der Mehrzahl der Befragten wurden die branchenüblichen Arbeitszeiten, mit Feiertagen und Samstag/Sonntag-Diensten, als Hauptproblem gesehen. Dies betrifft etwa 43% der Betriebe in der Hotellerie und ca. 34% der Gastronomen. Zum anderen wurde häufig das schlechte Image der Branche für die Mitarbeiterprobleme verantwortlich gemacht. Dabei ist den Unternehmen bewusst, dass das Lohnniveau der Branche generell im Wettbewerb um Mitarbeiter und Auszubildende mit anderen Branchen (u.a. Industrie, IT) nicht mithalten kann, dies wurde auch angesprochen. Allerdings beklagen über 60% der Befragten, dass die Branche in der veröffentlichten Meinung fast immer negativ dargestellt wird. Familienunfreundliche Arbeitszeiten, geringer Lohn, hohe Abbruchquote bei Auszubildenden, dies alles prägt das Bild der Branche in der Öffentlichkeit. Eine positive Darstellung gastgewerblicher Berufsbilder wird vermisst. Hierbei ist anzumerken, dass die Unternehmen selbst einiges für einen Imagewandel tun können (vgl. Abschnitt 7).

Bei Problemen bezüglich der Mitarbeitergewinnung in der Branche wurden auch veränderte Ansprüche und Erwartungen speziell der „Generation Y“ thematisiert. Die geäußerten Ansichten wurden unter den Begriff Work-Life-Balance zusammengefasst. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen erwarten

immer mehr und vor allem jüngere Mitarbeiter. Der Diskurs besteht darin, dass viele Unternehmen (ca. 34% in der Hotellerie und ca. 9% in der Gastronomie) der Auffassung sind, dass die Freizeitbedürfnisse zu stark in den Vordergrund treten.

Besonders in der Hotellerie stellt die mangelnde fachliche Qualifikation der Bewerber ein gewichtiges Problem dar. Die fachliche Eignung und Flexibilität vieler Bewerber sei nicht gegeben, so die Unternehmen. In diesem Zusammenhang wurde mehrfach zum Ausdruck gebracht (kein Anspruch auf Repräsentativität), dass die Qualität der schulischen Bildung, ebenso der Berufsschulen in Bezug auf das Anforderungsprofil nicht ausreichend ist.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen zeigt eine hohe Bereitschaft ausländische Arbeitskräfte, auch Flüchtlinge, zu beschäftigen. Das größte Hindernis stellen fehlende Deutschkenntnisse dar. Nach Ansicht der Unternehmen mangelt es hier an qualifizierten Angeboten. Darüber hinaus werden vor allem bürokratische Hemmnisse (u.a. Arbeitserlaubnis) und lange Bearbeitungszeiten bei den Behörden für die Probleme bei der Gewinnung ausländischer Mitarbeiter verantwortlich gemacht. Auch besteht eine gewisse Unsicherheit bei den Unternehmen, was zu beachten ist und an wen man sich wenden kann. Informationsangebote u.a. von Seiten der IHK's und des DEHOGA e.V. werden unterbreitet, durchdringen jedoch noch nicht die Branche.

Die dargelegten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung belegen nachdrücklich, dass die Unternehmen proaktiv an die Lösung des Problems gehen. Im Vergleich zur Studie 2013 zeichnet sich eine neue Qualität ab. Auch da wurde bereits eine Vielzahl von Maßnahmen benannt, die aber komplex nur in größeren Betriebseinheiten, vornehmlich in der Hotellerie, zum Einsatz gekommen sind. In der aktuellen Befragung haben über 80% der Betriebe konkrete Aktivitäten und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung benannt. Das Spektrum personalpolitischer Maßnahmen ist breit gefächert. Vielfach ist es ein Bündel von Maßnahmen, die zum Einsatz kommen.

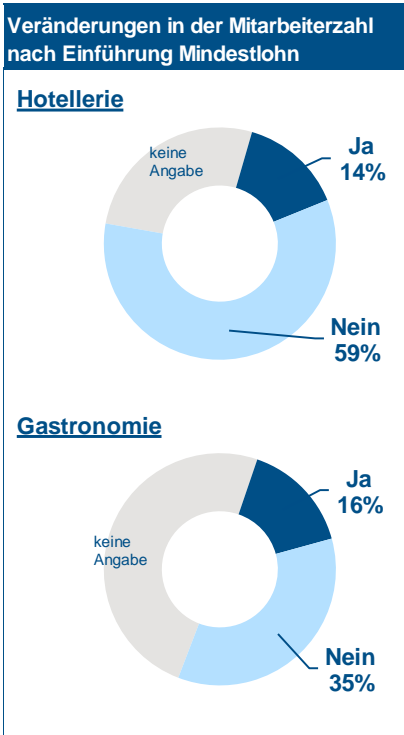
Natürlich differiert der Umfang der Maßnahmen je nach Betriebsgröße und Möglichkeiten der Unternehmen. Kleinere Betriebe können über eine familiäre Atmosphäre, die auch durch vielfältige Aktivitäten (genannt wurden u.a. gemeinsame Ausflüge, Besuche von Messen mit Weiterbildungseffekten) angereichert wird, bestimmte Vorteile gegenüber größeren Betrieben einbringen. Für 38% der Betriebe ist ein gutes Betriebsklima die beste Gewähr, ihre Mitarbeiter zu binden bzw. neue Mitarbeiter hinzuzugewinnen. Langjährige Betriebszugehörigkeiten von Mitarbeitern sind der Beleg, dass dieser Ansatz richtig ist.

Etwa 50% der Unternehmen setzen Anreize über weitere Lohnanpassungen, Prämienzahlungen, Bonussysteme, Zuschläge, Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie vermögenswirksame Leistungen und Altersvorsorge. Immer mehr Unternehmen reichen für ihre Mitarbeiter Benzingutscheine, Warengutscheine, Fahrkostenzuschüsse aus und nutzen hierfür auch die steuerlichen Möglichkeiten. Sozialpakete schließen Gesundheitsvorsorgemaßnahmen ebenso wie Sportkurse u.ä. ein.

Die Mitsprache der Mitarbeiter bei der Dienstplangestaltung wurde von rd. 12% der Unternehmen als wichtiger Aspekt benannt. Tatsächlich dürften es mehr Unternehmen sein, die ihren Mitarbeiter bei der Dienstplangestaltung eine aktive Rolle einräumen.

## 5.2 Lohnanpassung

Die Einführung des Mindestlohns am 01. Januar 2015 hat zu betriebswirtschaftlichen Konsequenzen im Gastgewerbe geführt, sichtbar in der Personalkostenentwicklung der Betriebe. Die Befürchtungen, dass mit der Einführung des Mindestlohns viele Betriebe ihre Mitarbeiteranzahl reduzieren werden, haben sich größtenteils nicht bestätigt. Aus der aktuellen Befragung geht hervor, dass 14% der Betriebe in der Hotellerie und 16% der Gastronomen ihre Mitarbeiteranzahl aufgrund der Einführung des Mindestlohns verändert haben. Die Bandbreite der Antworten umfasst in der Hotellerie die Einsparung von einen bis elf Mitarbeiter. Daneben auch die Reduzierung der Stunden von Teilzeitkräften. 59% der Betriebe sahen keine Notwendigkeit zu Veränderungen.











In der Gastronomie sind es 16% der Betriebe, bei denen sich die Mitarbeiterzahl verändert hat. Hier betrifft es mehrheitlich Teilzeitkräfte, deren Anzahl reduziert wurde.

Einige Betriebe der Hotellerie und Gastronomie gaben auch an, dass die Mitarbeiterzahl in den letzten zwei Jahren gestiegen ist. Insgesamt ist zu resümieren, dass die Akzeptanz für den Mindestlohn bei der Mehrzahl der Befragten sehr hoch ist. Natürlich spielt die positive wirtschaftliche Entwicklung der Branche hinsichtlich der Entwicklung der Mitarbeiteranzahl eine gewichtige Rolle.

Die Probleme bei der Sicherung des Mitarbeiterbedarfs haben zu weiteren Lohnanpassungen geführt. Der verschärfte Wettbewerb auch zwischen den Branchen um qualifizierte Mitarbeiter trägt maßgeblich dazu bei. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zu Lohnanpassungen, differenziert nach Hotellerie und Gastronomie. Danach haben 64% der Unternehmen in der Hotellerie weitere Lohnanpassungen zwischen 2015 und 2017 vorgenommen. In der Gastronomie sind es erwartungsgemäß, aufgrund der Vielzahl von Kleinst- und Kleinbetrieben, mit 43% deutlich weniger Betriebe, die Lohnanpassungen vorgenommen haben.

Beachtliche 27% der Unternehmen in der Hotellerie haben Lohnsteigerungen zwischen 5% bis 10% vorgenommen und weitere 27% der Unternehmen die Löhne um mehr als 10% angehoben. Durchschnittlich liegt die Lohnanpassung in der Hotellerie bei 13,4%. Bei Bewertung der Anteile gastronomischer Betriebe ist die kleinteiligere Struktur zu berücksichtigen. Im Anteil von Betrieben, die keine Veränderungen vorgenommen haben, sind auch etliche Betriebe, die keine Mitarbeiter haben. Die Lohnanpassungen spiegeln die Personalkostenentwicklung wider. 30% der Gastronomiebetriebe haben die Löhne ihrer Mitarbeiter um mehr als 10% angehoben. Weitere 10% der Betriebe haben Lohnanpassungen zwischen 5% bis 10% angegeben. Die durchschnittliche Lohnanpassung in der Gastronomie liegt bei 18,3%.

**Abb. 39: Anteile der Unternehmen mit Lohnanpassungsmaßnahmen**

<b>Lohnanpassung über Mindestlohn</b>	
<b>Hotellerie</b>	<b>Anteil Betriebe...</b>
	ohne Lohnanpassung  36%
	mit bis zu 5 % Lohnanpassung  12%
	mit 5 % bis 10 % Lohnanpassung  27%
	mit mehr als 10 % Lohnanpassung  25%
<b>durchschnittliche Lohnanpassung zusätzlich zum Mindestlohn: 13,4%</b>	
<b>Gastronomie</b>	<b>Anteil Betriebe...</b>
	ohne Lohnanpassung  57%
	mit bis zu 5% Lohnanpassung  3%
	mit 5% bis 10% Lohnanpassung  10%
	mit mehr als 10% Lohnanpassung  30%
<b>durchschnittliche Lohnanpassung zusätzlich zum Mindestlohn: 18,3%</b>	



### 5.3 Qualität und Qualifizierung

Jeder Betrieb, unabhängig von seiner Größe, Art oder Ausrichtung hat mittlerweile die Erfahrung gemacht, dass die Ansprüche der Gäste an die Qualität steigen. Die Mehrzahl der Unternehmen bewertet folgerichtig die Servicequalität als bedeutenden Erfolgsfaktor.

Qualitätsinitiativen, Zertifizierungen und Klassifizierungen geben den Unternehmen die notwendige Unterstützung, um den Prozess ganzheitlich und nachhaltig zu gestalten.

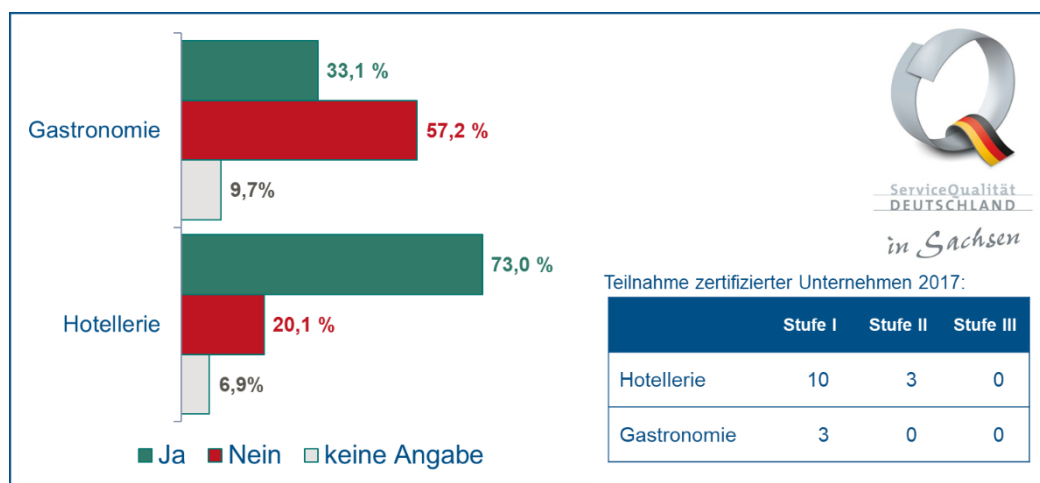
Der Freistaat Sachsen ist bereits 2001 mit einer landesweiten Qualitätsoffensive gestartet, die das Ziel hatte, die Servicequalität touristischer Dienstleister durch eine kontinuierliche und nachhaltige Prozessgestaltung zu verbessern. Diese ist später in die Initiative „ServiceQualität Deutschland“ eingegangen. Dabei handelt es sich um ein dreistufiges, innerbetriebliches Qualitätsmanagementsystem für das Gastgewerbe sowie andere touristische Leistungsträger zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Servicequalität. Seit Mai 2018 ist eine überarbeitete Fassung des Systems ServiceQualität Deutschland am Start. Das neue System soll sich an die Anforderungen der Unternehmen durch individuellere Angebote noch stärker anpassen.

Mit Stand vom Juni 2018 sind insgesamt 248 Betriebe im Freistaat Sachsen zertifiziert, darunter 39 Unternehmen der Hotellerie und 11 Gastronomiebetriebe. Auch die aktuelle Studie hat sich mit dem Bekanntheitsgrad und der Beteiligung an der Initiative beschäftigt.

Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zu den aktuellen Befragungsergebnissen. Der Bekanntheitsgrad der Initiative „ServiceQualität Deutschland“ ist seit Jahren in der Hotellerie wesentlich höher ausgeprägt als in der Gastronomie.

Aktuell ist die Initiative ca. 74% der Hotelleriebetriebe aber nur ca. 33% der Gastronomiebetriebe bekannt. Damit bleibt weiterhin viel Entwicklungspotenzial für die Durchdringung dieser Initiative im sächsischen Gastgewerbe.

**Abb. 40: Bekanntheit der Initiative ServiceQualität Deutschland**



Die Ergebnisse zum Bekanntheitsgrad variieren im Vergleich zur Studie 2013 nur marginal, zeigen jedoch keine grundlegende Änderung.<sup>41</sup>

Insgesamt 16 teilnehmende Betriebe bestätigten eine Zertifizierung, mehrheitlich in der Stufe 1. Die Anzahl ist gegenüber dem Betriebsvergleich 2013 deutlich zurückgegangen (31), spiegelt jedoch auch den Rückgang zertifizierter Unternehmen in Sachsen wider.

Für eine Nicht-Teilnahme werden i.d.R. der hohe Zeitaufwand für die Unternehmen, fehlende personelle Ressourcen und die Beteiligung an themenorientierten Qualitätslabels als Gründe benannt. Letztere werden zumeist aus Marketinggesichtspunkten als wirkungsvoller hervorgehoben. Aus Sicht der Betriebe sind die Qualitätssiegel wertvoll, weil sie zielgruppenspezifisch ausgerichtet sind. Mehrheitlich genannt wurden von den teilnehmenden Betrieben das Bett+Bike Zertifikat und die Zertifizierung als Qualitätsgastgeber „Wanderbares Deutschland“.

Ein stärkeres Aufgreifen der Themen Qualitätssicherung und Qualitätserhöhung ist im gesamten Gastgewerbe anzustreben, kann aber insbesondere kleinen und mittleren Betrieben helfen, ihre wirtschaftliche Basis weiter zu festigen und auszubauen. Qualitätssicherung ist zweifellos ein wichtiges Marketinginstrument gegenüber dem Kunden, sie hilft aber zugleich interne Prozesse effizienter zu gestalten und Kosten einzusparen.

Eine deutlich höhere Beteiligung zeigt sich bereits in der Hotelklassifizierung, einschließlich der G-Klassifizierung für Gasthöfe und Pensionen. Im Freistaat Sachsen sind 330 Hotels und Hotels garnis klassifiziert, dies entspricht 43,7% aller Betriebe dieser beiden Betriebsarten. Im Vergleich zur Studie 2013 ist der Anteil klassifizierter Hotels um 6,2%-Punkte gestiegen.

In der G-Klassifizierung für Gasthäuser, Gasthöfe und Pensionen liegt die Klassifizierungsquote im Freistaat Sachsen bei nur 6,3%, mit 47 klassifizierten Betrieben. Der Anteil der Betriebe hat sich damit nur marginal verbessert (0,1%) gegenüber der letzten Studie.

**Tab. 9: Hotelklassifizierung und G-Klassifizierung im Freistaat Sachsen**

Hotelklassifizierung	Anzahl Betriebe		G-Klassifizierung	Anzahl Betriebe	
	Sachsen ges.	Teilnahme am Betriebsvergleich		Sachsen ges.	Teilnahme am Betriebsvergleich
★	5	1	G★	0	
★★	3		G★★	7	
★★★	184	8	G★★★	32	4
★★★★	132	18	G★★★★	8	
★★★★★	6		G★★★★★	0	
<b>Summe</b>	<b>330</b>	<b>27</b>		<b>47</b>	<b>4</b>
<b>Anteil in Sachsen</b> (Stand Jan 2018)	<b>43,7%</b>			<b>6,3%</b>	

<sup>41</sup> vgl. hierzu: Studie zum Ist-Zustand des Hotel- und Gaststättengewerbe nach Betriebsarten und Betriebsgrößen mit Einschätzung des zukünftigen Entwicklungs- und Investitionspotenzials im Freistaat Sachsen 2013, Abschnitt 4.3

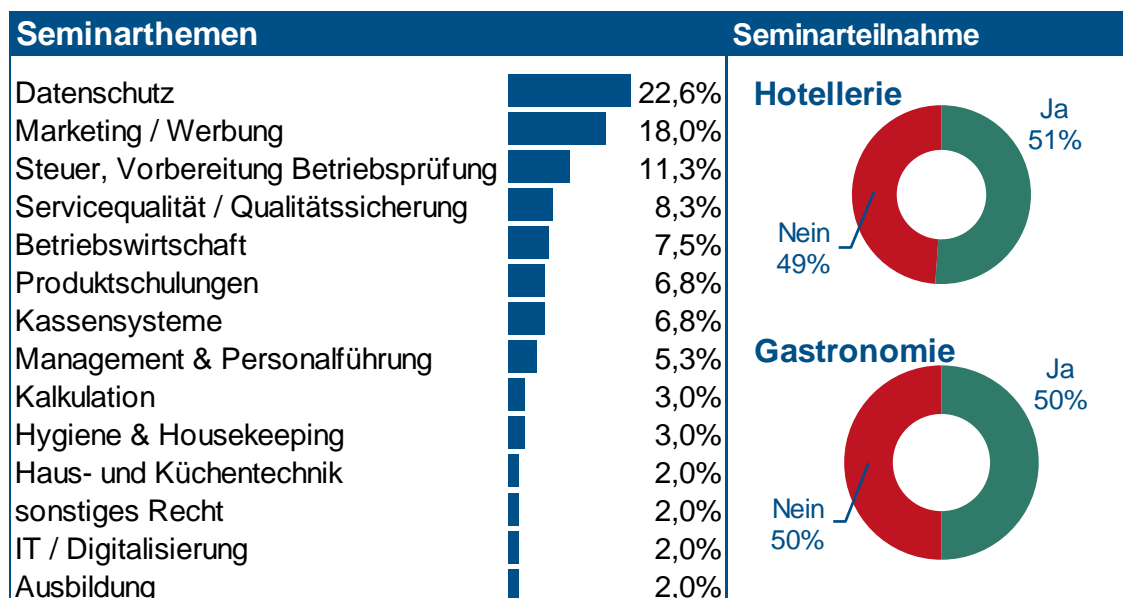
Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

Die Anzahl klassifizierter Betriebe, die sich an der empirischen Erhebung zum aktuellen Betriebsvergleich beteiligt haben, stellt eine repräsentative Größe dar.

Qualifizierung und Weiterbildung sind nicht nur Ausdruck eines praktizierten Qualitätsbewusstseins, sondern ein wichtiger Aspekt der Mitarbeiterbindung. Die Förderung der Mitarbeiter durch Schulungen und Trainings zählt zu den wichtigsten Handlungserfordernissen einer erfolgreichen Personalarbeit. Aus der Einstellung und Bereitschaft der UnternehmerInnen an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen, lässt sich schon ableiten, inwieweit MitarbeiterInnen in diesem Bereich von ihren Betrieben gefördert werden. Die aktuelle Befragung zeigt, dass hier weiterhin viel „Luft“ nach oben ist. Der Anteil der Betriebe in der Hotellerie, die regelmäßig Seminare bzw. Weiterbildungsveranstaltungen besuchen, liegt bei 51% und damit auf dem Niveau von 2013. Erfreulicherweise zeichnet sich in der Gastronomie eine positive Entwicklung ab. Etwa die Hälfte aller Befragten besucht regelmäßig Weiterbildungsseminare. Im Jahr 2013 war es gerade mal ein Drittel der Befragten.

Von den teilnehmenden Betrieben wird eine breite Themenpalette an Seminarangeboten genutzt. Dabei steht das Thema Datenschutz in der Rangfolge ganz oben. Dies ist natürlich der Aktualität des Themas (Anwendung der Datenschutzgrundverordnung, DS-GV seit 25.05.2018) geschuldet. Zu den weiteren, stärker nachgefragten Themenkomplexen gehören Marketing / Werbung (18,0%) sowie betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Themen (11,0%). Weiterbildungsmaßnahmen zu Management / Personalführung werden dagegen nur von 5,3% der Befragten besucht. An der Schulung von Kassensystemen haben sich 6,8% der Unternehmen beteiligt.

**Abb. 41: Teilnahme an Seminaren und Weiterbildungsveranstaltungen**

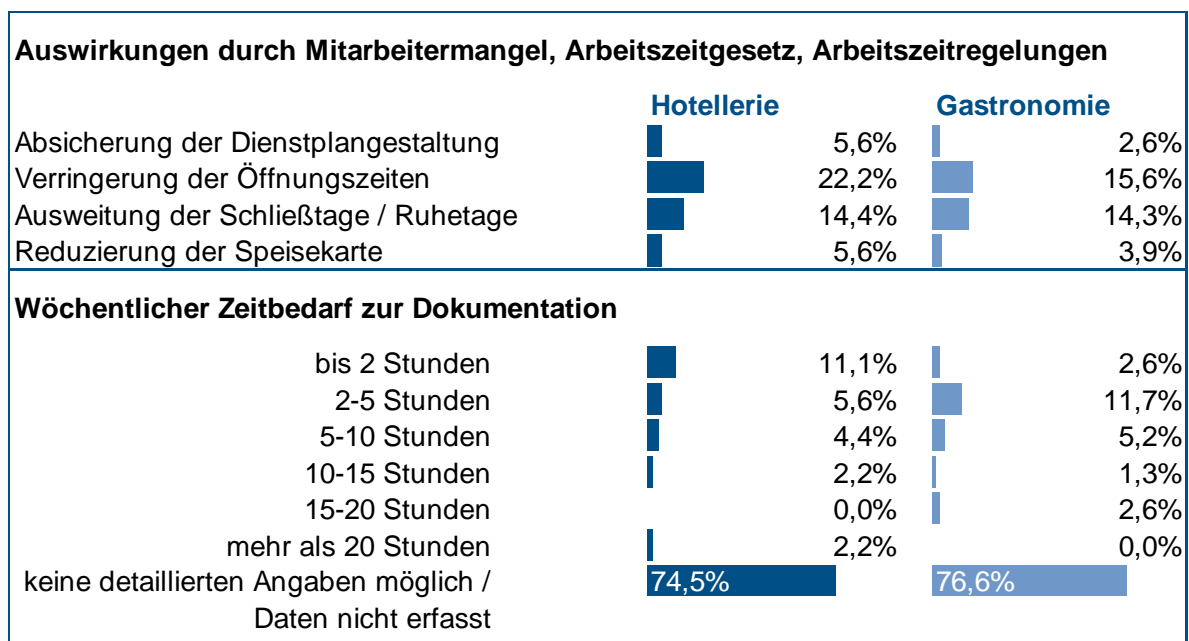


Im Fazit ist festzuhalten, dass die Auswahl der Seminarthemen die Vielfalt der Herausforderungen einerseits spiegelt, andererseits Personalführung und Mitarbeiterbindung als das zentrale Thema der Branche klar unterrepräsentiert ist.

## 6 Aufwand für gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflichten

Wie bereits im Kapitel Mitarbeiterbindung und –suche angesprochen, sehen die gastgewerblichen Betriebe mehrere Risiken für die zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens. Der Mangel an Mitarbeitern, die Auseinandersetzung mit Arbeitszeitregelungen und Aufzeichnungspflichten sowie weiter steigende Personalkosten haben deshalb in vielen Betrieben zu Konsequenzen geführt. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick zu den Auswirkungen. Fast 38% der gastgewerblichen Betriebe haben ihre Öffnungszeiten eingeschränkt. In der Hotellerie betrifft es vor allem die Schließung von Hotelrestaurants in den Mittagsstunden, Reduzierung des Angebots und der Zeiten im Abendgeschäft. Immer mehr gastronomische Betriebe verlagern ihre Öffnungszeiten ausschließlich auf die Abendstunden. Die Auswirkungen in der Gastronomie sind verstärkt im ländlichen Raum aber auch in sächsischen Reisegebieten zu beobachten. Darüber hinaus auch in Innenstädten sächsischer Klein- und Mittelstädte, teilweise auch in Stadtteilen der Großstädte. Dies erzeugt negative Effekte im Hinblick auf die Attraktivität der Standorte. Die Anteile der Betriebe, die eine Ausweitung bzw. Einführung von Ruhetagen vorgenommen haben, ist in Hotellerie und Gastronomie mit etwa 14% gleich. Einige Betriebe verlegen die Ruhetage auf die Wochenenden oder den Sonntag, um ihren Mitarbeiter attraktivere Arbeitszeiten zu offerieren. Letztere stellen natürlich Ausnahmen dar, sind aber ein Hinweis auf mögliche Entwicklungen.

**Abb. 42: Auswirkungen des Mitarbeitermangels und „behördlicher Auflagen“**



Mehr als 80% der Befragten gab an, dass die Umsetzung des Arbeitszeitgesetzes eine große Herausforderung für die Betriebe darstellt und den Anforderungen der Praxis, ins-

besondere der Gästeerwartungen, in keiner Weise entspricht. In mehreren Interviews wurde sogar ausgeführt, dass generell keine Feierlichkeiten mehr angenommen werden, um den Arbeitszeitgesetz, unter Berücksichtigung des Personalmangels, zu entsprechen.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen strebt dabei keine Veränderung der Gesamtarbeitszeit an, sondern wünscht sich mehr Flexibilität. Der Vorschlag des DEHOGA-Verbandes, von einer täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit umzustellen, wird von nahezu allen befragten Unternehmen unterstützt.

Ein großes Problem stellt auch der Aufwand für gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflichten dar. Besonders die seit 1. Januar 2015 geltende Pflicht zur Arbeitszeitaufzeichnung nach dem Mindestlohngesetz strapaziert die zeitlichen Ressourcen der Unternehmen. Für die Mehrzahl der Unternehmen war es schwer, den wöchentlichen Zeitaufwand konkret zu fassen. Mehrere größere Betriebe setzen auch elektronische Arbeitszeiterfassungssysteme ein.

Die Arbeitgeber sind zur Aufzeichnung von Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter verpflichtet. Entsprechend der gesetzlichen Verjährungsfristen soll die Dokumentation mindestens 4 Jahre aufbewahrt werden.

Konkrete Angaben zum wöchentlichen Zeitbedarf liegen von 25,5% der Betriebe in der Hotellerie und 23,4% der Gastronomiebetriebe vor. Die Bandbreite des wöchentlichen Zeitbedarfs ist weit gefasst. Der Großteil verzeichnet einen zusätzlichen Zeitbedarf von bis zu zwei Stunden sowie zwischen zwei und fünf Stunden. Wobei sich der genannte Zeitbedarf nur auf die Dokumentation der Arbeitszeit bezieht und weitere Aufzeichnungs- und Dokumentationspflichten nicht einschließt (z.B. Hygiene, Allergenkennzeichnung). Der tatsächliche Aufwand für „bürokratische Erfordernisse“ liegt folglich wesentlich höher.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Branche aufgrund ihrer kleinbetrieblichen Struktur besonders von den gesetzgeberischen Vorgaben zur Arbeitszeitaufzeichnung betroffen ist. Fast 48% der gastgewerblichen Betriebe in Sachsen erzielen Umsätze bis 100 T€ und etwa 29% sind der Umsatzgrößenklasse zwischen 100 T€ bis 250 T€ zuzuordnen. Das heißt, 77% der Betriebe sind als „Kleinbetriebe“ zu klassifizieren. Für diese Betriebe stellt jeder zusätzliche Zeitbedarf, der nicht dem unmittelbaren Leistungsprozess dient, ein wirtschaftliches Risiko dar.

## 7 Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung des sächsischen Gastgewerbes

In der Gesamtbetrachtung der Untersuchungsergebnisse zur wirtschaftlichen Ist-Situation des sächsischen Gastgewerbes kann zunächst ein positives Fazit gezogen werden. In einer differenzierten Bewertung wird jedoch auch deutlich, dass die wachsenden Herausforderungen viele Betriebe vor große Probleme stellen. Für die Weiterentwicklung des sächsischen Gastgewerbes ist von Bedeutung, dass zum einen, die sich auch zukünftig abzeichnenden strukturellen Veränderungen nicht zu Lasten einer flächendeckenden attraktiven gastgewerblichen Infrastruktur gehen und zum anderen, dass die gastgewerblichen Betriebe ungenutzte Potenziale erschließen.

Folgende Feststellungen untersetzen die Einschätzungen:

- Wichtige Indikatoren wie Arbeits- und Ausbildungsplätze sowie die Umsatzentwicklung verzeichnen einen positiven Verlauf, basierend auf einer weiter wachsenden touristischen Nachfrageentwicklung in Sachsen und robusten Konjunkturdaten. Dennoch hat sich im Untersuchungszeitraum der Abwärtstrend bei der Zahl der gastgewerblichen Betriebe verstetigt. Die Unternehmensrückgänge betreffen alle strukturprägenden Betriebsarten. Zuwächse bei den Unternehmenszahlen verzeichneten nur Imbissstuben und sonstige Betriebsarten. Die Umsatzentwicklung ist bei der Mehrzahl der dominierenden Angebotstypen, außer bei Hotels (-2,4%), positiv verlaufen. Die Durchschnittsumsätze sind in allen Betriebsarten gestiegen.
- Insgesamt kennzeichnet die Umsatzentwicklung den strukturellen Veränderungsprozess im sächsischen Gastgewerbe. Für die Rückgänge bei den Betriebszahlen sind ausschließlich Betriebe mit einem Jahresumsatz unter 250 T€ verantwortlich. Die Unternehmenszahlen mit mehr als 250 T€ Jahresumsatz sind dagegen gestiegen. Es ist davon auszugehen, dass sich der Marktberaumigungsprozess in den untersten Umsatzgrößenklassen und die Tendenz zu umsatzstärkeren Betrieben weiter fortsetzen werden.
- Vom Schrumpfungsprozess sind überdurchschnittlich Betriebstypen betroffen, die das gastgewerbliche Angebot im ländlichen Raum und Kleinstädten prägen. Die Probleme des Mitarbeitermangels und ungelöster Nachfolgeregelungen treten hier besonders ausgeprägt zu Tage. Wenn diese Entwicklung nicht gestoppt werden kann, ist ein Verlust der Standortattraktivität ganzer Städte und Regionen zu erwarten. Im Übrigen zeichnen sich erste Tendenzen bereits auch in touristischen Regionen ab. Natürlich stehen in erster Linie die Unternehmen in der Verantwortung. Bei tiefergehender Betrachtung ist festzustellen, dass Betriebe mit authentischen, regionaltypischen Angebotskonzept, ausgelegt auf zukunftsorientierte Trends (Regionalität, Gesundheit, Natürlichkeit) gepaart mit Erlebnisangeboten (Tiere, Sport u.ä.), unabhängig von der Lage, wirtschaftlich erfolgreich agieren. Die Chancen sind folglich gegeben, sie zu nutzen sollte im Eigeninteresse der Unternehmen sein. Dabei darf auch nicht übersehen werden, dass viele Inhaber in der Nähe des Ruhestandsalters sind und häufig keine Per-

spektive zum Fortbestand des Unternehmens sehen. Diese Situation trägt natürlich nicht zur Motivation und unternehmerischen Engagement bei.

- Basierend auf guten wirtschaftlichen Ergebnissen hat die Investitionstätigkeit der Betriebe im Untersuchungszeitraum einen deutlichen Aufschwung erfahren. Die Anteile investierender Betriebe und die eingesetzten Investitionsmittel übersteigen die Planungen bei Weitem. Die Entwicklung bildet eine solide Grundlage für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gastgewerblicher Betriebe.
- Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, wie überhaupt der Rückgang verfügbaren Arbeitskräftepotenzials, belastet die Betriebe zunehmend. Die eingesetzten Maßnahmen unterstützen einerseits notwendige positive Entwicklungsschritte, die auch dem Image der Branche zuträglich sind, andererseits stellt die Personalkostenentwicklung für viele Betriebe ein wirtschaftliches Risiko dar. Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen könnten dies verstärken.
- Eine durchdringende Verbesserung der Ertragssituation der Unternehmen ist aus den Ergebnissen des Betriebsvergleichs nicht abzuleiten. Dies betrifft insbesondere die Gastronomie, auch durch die hohe Personalintensität verursacht. In der Hotellerie sind positive Tendenzen stärker ausgeprägt, die sich auch aus höheren Anteilen der Logiserlöse ableiten.
- Das sächsische Gastgewerbe verzeichnet aufgrund der dargestellten Entwicklungen eine Stabilisierung der Finanzbasis, die maßgeblich zu der hohen Investitionstätigkeit beigetragen hat. Auch die Vermögenssituation verzeichnet eine stabilere Entwicklung.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des Gastgewerbes beruhen auf den vorliegenden Ergebnissen der Studie. Diese sind nicht voneinander zu trennen, zwischen ihnen bestehen wechselseitige Abhängigkeiten.

### **Handlungsempfehlung 1: Prüfung und Weiterentwicklung der Unternehmenskonzepte**

Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft der gastgewerblichen Unternehmen sind wichtige Bausteine für eine zukunftsfähige Ausrichtung des sächsischen Gastgewerbes.

Das Gastgewerbe ist auch Spiegel gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Die Trends in der Hotellerie und Gastronomie leiten sich aus Entwicklungen und Veränderungen im Leben der Gäste ab. Globalisierung, demographischer Wandel, Individualisierung, Gesundheit, Ressourcen-Knappheit, Umweltschutz, Digitalisierung und Erlebnisorientierung sind maßgebliche Faktoren, die auf das Leben der Menschen Einfluss nehmen. Aus all diesen Faktoren lassen sich Trends ableiten, auf die Unternehmenskonzepte aufsetzen können.

Die folgende Auswahl vielfältig vorhandener Trends soll Unternehmen Denkanstöße und Anregungen geben, soweit sie sich nicht schon damit beschäftigt haben.

- In der **Hotellerie** nimmt die Marktmacht der Ketten zu. Die Markenhotellerie gewinnt weiter an Bedeutung, denn Markenbekanntheit zählt beim Gast. Er hat Vertrauen zu

bekannten Marken, da er weiß was ihm geboten wird. Kleine Privathotels können nicht auf die internationale oder nationale Bekanntheit einer Marke setzen. Eine Option stellt jedoch die Einbindung in Kooperationen dar. Hier stagniert die Entwicklung in der sächsischen Hotellerie seit Jahren.

- Jeder Trend wird auch von gegenläufigen Entwicklungen gekennzeichnet. Der Trend zur Individualisierung steht der Markenhotellerie eher entgegen. Für die Privathotellerie erwachsen neue Chancen. Diese bestehen vor allem darin, Nischenprodukte zu entwickeln. Nischenmärkte sind Zukunftsmärkte.<sup>42</sup> Immer mehr Gäste sind auf der Suche nach differenzierten Erlebnissen. Gesucht wird nach Authentizität, angestrebt wird höchste Lebensqualität und individuelles Wohlergehen. Bei der Planung und Weiterentwicklung seines Unternehmenskonzeptes kann sich der Hotelier die Frage stellen: Welches Konzept kann ich an meinem Standort und dessen Historie authentisch vermitteln? Eine klare Positionierung und Profilierung der Angebotskonzepte mit Abstimmung auf die definierten Zielgruppen ist der sicherste Weg den verändernden Nachfrageverhalten der Gäste und verstärkten Wettbewerbsdruck entgegen zu wirken.
- Neue, innovative Geschäftsmodelle wie Serviced Apartments und Privatzimmerplattformen u.a. Airbnb (Air bed and Breakfast) erhöhen den Wettbewerbsdruck auf die klassische Hotellerie. Das Segment der Serviced Apartments ist wachstumsstark und vielfältig. Es umschließt Konzepte aus den Bereichen Mikrowohnen, Co-Working und Co-Living, wird aber auch von der klassischen Hotellerie (Aparthotel oder Apartmenthotel) geprägt. Serviced Apartments bieten Gästen eine Kombination aus Wohnung und Hotel. Zielgruppen sind neben klassischen Geschäftsreisenden auch Berufseinsteiger, Studierende und Pendler. Immer mehr entwickeln sich hybride Konzepte unter einem Dach, die unterschiedliche temporäre Wohnformen und ihre Zielgruppen auch vermischen. Airbnb und andere Privatzimmerplattformen folgen dem Trend der Sharing Economy, welcher besonders einen jüngeren Gästekreis anspricht. Werte wie Individualität und Nachhaltigkeit sowie Digitalisierung prägen den Lebensstil der Nutzer von Airbnb. Der Erfolg des Übernachtungsnetzwerkes beruht auf einer präzisen Zielgruppenansprache mit innovativen Marketinginstrumenten, unter Anwendung neuester Technologien. Unter Nutzung vielfältiger Social-Media-Kanäle, vermittelt Airbnb der Zielgruppe vor allem Emotionen und ein Gemeinschaftsgefühl, z.B. Teil einer authentischen Nachbarschaft zu sein. Dabei darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass sich das als Privatzimmerangebot gestartete Geschäftsmodell in vielen Fällen zu einem professionellen Gewerbe entwickelt hat. Vor diesem Hintergrund bedarf es klarer rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen für bestehende und sich entwickelnde Modelle der Sharing Economy, um die Wettbewerbsgleichheit aller Marktteilnehmer zu sichern.
- Die Zielgruppenorientierung, Angebotsprofilierung, emotionale Ansprache in Verbindung mit dem komplexen Einsatz moderner Technologien sind Erfolgsfaktoren dieser aufstrebenden Geschäftsmodelle. Diese Faktoren sind auch für die Weiterentwicklung eigenständiger Unternehmenskonzepte von größter Bedeutung. Je globaler, mobiler

---

<sup>42</sup> SMG Trendforschung, Hotel der Zukunft, 2017



und digitaler unser Alltag wird, desto wichtiger werden örtliche und sinnliche Erfahrungsräume, die Emotionalität vermitteln. Hotelkonzepte, die eine eigene Nische erschließen und z.B. das Ursprüngliche einer Landschaft, ihrer Kultur, auch über Architektur und Design glaubwürdig transportieren, haben in der Vielfalt des Marktes gute Chancen. Den Zeitgeist entsprechen natürliches Design, regionale Speisen und Getränke sowie Wellnessanwendungen mit Produkten aus der Heimat.

- Gesundheit ist ein Wachstumsmarkt und Treiber für die touristische Entwicklung. In Zukunft werden die unterschiedlichsten Bereiche weiter gesundheitlich und unter Wohlfühlaspekten aufgeladen: Essen / Ernährung, Atmosphäre / Entspannung, Musik, Farben. Der Wunsch zum Erhalt der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit durch mentale Gesundheit erzeugt eine verstärkte Nachfrage nach Angeboten, die der mentalen Entspannung dienen. Klassische Erholungsformen wie Wandern und Radfahren können mit gesundheitlichen Mehrwerten kombiniert werden.
- Der demographische Wandel bewirkt, dass der Anteil der über 65-Jährigen weiter zunehmen wird. Für die Angebotskonzepte bedeutet dies, dass Barrierefreiheit zukünftig noch eine größere Bedeutung erfährt. Es wird nicht ausreichend sein, allein die bauliche Gestaltung anzupassen, es zählen vor allem auch die „soft facts“, die Bereitstellung von Dienstleistungen und der Umgang mit dem Gast. Ältere Reisende haben hohe Ansprüche an die Servicequalität. Das Angebot für ältere Menschen mit Beeinträchtigungen stellt zudem immer noch eine Nische dar. Für die Hoteliers bietet sich hier auch die Einbindung in Netzwerke spezialisierter Dienstleister an.
- Mit der digitalen Dominanz eröffnen sich vielfältige Chancen. Nutzt man Technologie, um das Reiseleben des Kunden zu vereinfachen, hat man gute Karten für die Zukunft. So sind z.B. Apps ziemlich beliebt. Grundsätzlich gilt: Hotel-Apps müssen einfach zu bedienen, und vor allem einen Nutzen haben. Dies gilt z.B. für Sprachguide, Weckanrufe, Restaurantreservierungen. Die durchdringende Digitalisierung eröffnet aber auch neue Nischen im Offlinetrend.
- **Gastronomie** ist Erlebnis - der „dritte Ort“ zwischen Zuhause und Arbeitsplatz an dem mal durchgeatmet werden kann, wenn die Zeiten fordernd sind. Die Gäste wollen mal für ein paar Stunden in eine andere Welt eintauchen und auftanken. Dieses Erlebnis gilt es mit einem stilvollen aber gemütlichen Ambiente, einem individuellen Angebot und durch einen guten Service zu schaffen. Die wachsende Anzahl von Single-Haushalten unterstützt diesen Trend. Restaurants werden zu sozialen Treffpunkten und des Lifestyles. Die Erlebnisse werden in Echtzeit über das Smartphone an Freunde und Familie kommuniziert. Dabei kann der Raum, das Produkt oder beides das besondere Erlebnis bieten. Jeweils gute Inszenierungen befördern die Nachfrage.
- Authentizität hat immer Vorrang. Bei allen Neuerungen und Konzeptanpassungen muss die Authentizität im Vordergrund stehen. Es darf niemals darum gehen, ein Konzept, das gerade angesagt ist, einfach an seinem Standort zu adaptieren. Das wird möglicherweise nicht funktionieren. Neben der Authentizität geht es immer darum, ein klares Profil aufzubauen, erkennbar zu sein und herauszustechen aus der Masse.

- Nachhaltigkeit und Regionalität sind und bleiben zentrale Themen für gastronomische Konzepte. Nachhaltigkeit rückt immer mehr in den Mittelpunkt der Lebensstile vieler Menschen. Eine gute Story vermittelt Emotion, gepaart mit Regionalität entsteht Qualität. Eine eher kleine, ausgesuchte Karte, die frische, natürliche Produkte beinhaltet, wird Gäste ansprechen.
- Erlebnisse für den Gast kreieren. Echtheit ist die Basis guter Geschichten rund um das Unternehmen und das Produkt. Der Gast muss sie immer spüren. Historie macht größtenteils unverwechselbar. Produkte lassen sich kopieren, aber nicht die Kultur und das Umfeld, in denen sie entstanden sind. So liegt z.B. das Sammeln von essbaren Wildpflanzen im Trend oder Restaurants legen Indoor-Gärten an, in denen der Gast die Möglichkeit hat, diese direkt zu kosten und sich von der Frische der Kräuter zu überzeugen.
- Die Systemgastronomie stellt eine Alternative zu inhabergeführten Konzepten dar. Sie bietet UnternehmerInnen gute Chancen sich erfolgreich am Markt zu etablieren. Das Angebotsspektrum gastronomischer Konzepte der Systemgastronomie hat sich in den letzten Jahren stark verbreitert. Vom Quick Service (typische Vertreter sind: McDonald's, Vapiano, Pizza Hut, Starbucks, vielfältige Bäckereikonzepte u.a.) bis Full-Service (z.B. Block House, Hans im Glück, LÓsteria, Maredo, Peter Pane u.a.) umfasst die Systemgastronomie die ganze Bandbreite der Marktsegmente. In der Folge sind die Umsätze der Systemgastronomie von rd. 9,9 Mrd. € im Jahr 2007 auf rd. 13,8 Mrd. €<sup>43</sup> im Jahr 2017 gestiegen. Die Systemgastronomie generiert mittlerweile etwa 26% des Umsatzes der Gastronomie in Deutschland (ohne Kantinen, Mensen u.a. Anbieter der Gemeinschaftsverpflegung). Die Wachstumsstärke der vielfältigen Anbieterkonzepte beruht auf einem klar definierten Gesamtsystem von Angebotsprofil, Sortiment, Preis, Erscheinungsbild, Marketing, Marktauftritt und Standortfaktoren, welches auf die angestrebten Zielgruppen abgestimmt ist. Mehrheitlich funktionieren die Konzepte so erfolgreich, weil die Gäste darauf vertrauen können, dass unter dem Dach der Marke an allen Standorten stets die gleiche Produkt- und Erlebnisqualität geboten wird. Vom Gast wird dies offensichtlich goutiert. Die Systemgastronomie entwickelt sich vor allem in Großstädten, an Universitäts- und Hochschulstandorten, Hochfrequenzstandorten (große Bahnhöfe, Flughäfen etc.) in einem rasanten Tempo. Bei all den genannten positiven Aspekten, ist auch anzumerken, dass eine zu starke Uniformierung der Angebotsstruktur die Attraktivität der Gastronomie nicht unbedingt befördert. Ein nachhaltiger Erfolg wird nur mit einem ausgewogenen Mix von Angeboten der Inhaber- und Systemgastronomie zu erzielen sein.

Im Resümee ist festzuhalten, dass die Ansatzpunkte für Unternehmenskonzepte im Gastgewerbe und deren Qualifizierung vielfältig sind. Es bedarf von Seiten der UnternehmerInnen bzw. Unternehmensgründer vor allem einer eingehenden Analyse, an welchem Standort, welches Konzept tragfähig ist. Darüber hinaus ist die permanente Prüfung der Unternehmenskonzepte und deren Weiterentwicklung ein notwendiges Erfordernis und dies nicht erst, wenn Umsatzeinbrüche zu verzeichnen sind.

---

<sup>43</sup> Quelle: Statista 2017

## **Handlungsempfehlung 2: Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterakquise strategisch planen**

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung belegen, dass der Mitarbeiter- und Fachkräftebedarf ein zentrales und vor allem in Zukunft die Branche permanent begleitendes Thema ist. Die dargelegten Auswirkungen, die sich von Klein- bis Großbetrieb im Gastgewerbe abzeichnen, beeinträchtigen das Image und die Servicequalität der Branche. Zudem steigt der Zeitaufwand für die Mitarbeitersuche extrem an.

Positiv hervorzuheben ist, dass die Mehrheit der Betriebe Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ergriffen hat, die auf die materielle und ideelle Motivation der Mitarbeiter ausgerichtet sind. Der Fokus der Maßnahmen ist gerichtet auf:

- gutes Betriebsklima, familiäre Atmosphäre
- Anhebung des Lohnniveaus
- Bonussysteme, Zuschläge, Prämien
- Mitsprache und Abstimmung bei Dienstplänen unter Berücksichtigung familiärer Belange

Andere Maßnahmen erlangen keine größere Bedeutung. Dabei werden wesentliche Aspekte der Mitarbeiterführung- und Motivation unterschätzt und kommen kaum zum Tragen, obwohl diese überwiegend keine finanziellen Belastungen für die Unternehmen darstellen. Folgende Maßnahmen werden den Unternehmen zur Bindung der Mitarbeiter empfohlen:

- Einbindung in betriebliche Entscheidungen
- Transparenz und offene Kommunikationskultur
- Förderung durch Weiterbildung
- Personalentwicklung und –förderung
- Aktive Förderung der Auszubildenden mit Karriereplanung

Mitarbeiterbindung ist das Ergebnis erfolgreicher Personalführung und als strategische Aufgabe zu begreifen, die nicht erst bei akuten Problemen Reaktionen auslöst. Die Grundlagen sind eine ausgeprägte, offene Kommunikationskultur, in der die Aufgaben und Ziele der Mitarbeiter klar definiert sind.

Die Unterstützung und Förderung von Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Austauschprogrammen zur Weiterbildung werden für Mitarbeiter zunehmend wichtiger und entscheiden mit über die Auswahl des Arbeitgebers.

In der Breite der gastgewerblichen Betriebe wird die Mitarbeiterakquise vor allem über die althergebrachten Instrumente (Anzeigen bei der Arbeitsagentur, Aushänge im Betrieb, Mundpropaganda) betrieben. Die Zusammenarbeit mit Schulen (einige Unternehmer führen Veranstaltungen für gesundes Essen in Schulen durch und können so auch das Interesse am Beruf wecken), auch Fachschulen ist noch zu wenig ausgeprägt. So bietet u.a. das Projekt „Europa Miniköche“ gute Chancen, neben der Vermittlung von Wissen, Kinder für den Beruf zu begeistern.

Auch die aktive Teilnahme an Ausbildungsmessen wurde nur von wenigen als Maßnahme der Mitarbeiterakquise benannt.

Die befragten Unternehmen sehen im negativen Image der Branche die maßgebliche Ursache für die Probleme bei der Gewinnung von Auszubildenden. Tatsächlich werden die gastgewerblichen Ausbildungsberufe regelmäßig mit schlechten Bewertungen versehen.<sup>44</sup> Zunächst ist es an den Unternehmen selbst, eine kritische Analyse vorzunehmen und möglicherweise Veränderungen einzuleiten. Junge Menschen wünschen sich eine offene Kommunikation und auch Mitspracherechte, sie werden dann auch eher Verständnis für bestimmte Vorgehensweisen und Entscheidungen haben. Darüber hinaus können Unternehmen in der Hotellerie ihre Bewerbersituation für Auszubildende durch Gütesiegel und Zertifizierungen deutlich verbessern. Die Initiative „Exzellente Ausbildung“ hat im Frühjahr des Jahres ihre Webseite komplett überarbeitet, um inhaltlich und gestalterisch die jungen Menschen noch wirkungsvoller anzusprechen und für gastgewerbliche Berufe zu gewinnen. In diesem Kontext ist auch auf die IHK-Auszeichnung „Vorbildlicher Ausbildungsbetrieb“ und das Qualitätslabel „Empfohlener Ausbildungsbetrieb“ des DEHOGA Sachsen e.V.<sup>45</sup> zu verweisen. Diese Initiativen liefern gute Beispiele für die richtige Vorgehensweise bei der Akquisition von Auszubildenden und künftigen Mitarbeitern.

Die Unternehmen müssen an den innerbetrieblichen Prozessen arbeiten. Eine gute Führungskultur und kollegiale Arbeitsatmosphäre macht Betriebe für Arbeitnehmer attraktiv. Dies führt nicht nur zum Erfolg des einzelnen Unternehmens, sondern wird auch wesentlich zur Verbesserung des Branchenimages beitragen. Neben den Unternehmen sind auch gewerbepolitisch Verantwortliche wie IHK's und Branchenverband in der Pflicht, die Aus- und Weiterbildung der gastgewerblichen Betriebe zu forcieren. Zwar sind die Seminarangebote sehr vielfältig, eine durchdringende Verbesserung interessierter und teilnehmender Betriebe ist jedoch nicht erkennbar. Der Zeitmangel, welcher immer wieder als Grund der Nichtteilnahme angeführt wird, ist sicher nur ein Aspekt. Es ist deshalb zu empfehlen, eine tiefgründige Ursachenanalyse zu betreiben.

Ein wichtiger Baustein zur Sicherung des Mitarbeiterbedarfs können ausländische oder Mitarbeiter mit Migrationshintergrund sein. Die große Mehrheit der befragten Unternehmen zeigt eine hohe Bereitschaft ausländische Arbeitskräfte, auch Flüchtlinge, zu beschäftigen. Sprachbarrieren, mangelnde Qualifikation und lange Bearbeitungszeiten der Behörden, z.B. zur Erteilung von Arbeitserlaubnissen, werden für die Probleme bei der Gewinnung ausländischer Mitarbeiter verantwortlich gemacht. Nach Ansicht der Unternehmen mangelt es an ausreichenden Angeboten für Sprachkurse. Das Sprachtraining und die berufliche Qualifizierung eng miteinander zu verzahnen, wird als wichtige Maßnahme angeführt. Auch besteht eine gewisse Unsicherheit bei den Unternehmen, was zu beachten ist und an wen man sich wenden kann. Informationsangebote werden u.a. von Seiten der IHK's und des DEHOGA e.V. unterbreitet. Augenscheinlich werden die Informationsangebote noch zu wenig genutzt. Grundsätzlich sollte die Einstellung ausländischer Mitarbeiter mit

---

<sup>44</sup> vgl.: DGB Ausbildungsreport 2017, Veröffentlichung vom 31.08.2017

<sup>45</sup> vgl.: [www.dresden.ihk.de](http://www.dresden.ihk.de); [www.dehoga-sachsen.de](http://www.dehoga-sachsen.de)

weniger Bürokratieaufwand für die Beteiligten verbunden sein. Bei diesem komplexen Thema stehen Politik und die öffentliche Verwaltung in der Verantwortung. Nach Meinung der Unternehmen würde bereits eine behördenübergreifende Abstimmung die Entscheidungswege deutlich verkürzen.

Aus der aktuellen Untersuchung geht auch hervor, dass speziell der Bedarf an Fachkräften im sächsischen Gastgewerbe nicht gedeckt werden kann. Dieser Umstand führt zunehmend zu Defiziten in der Servicequalität. Ein wichtiger Schritt zur Sicherung des Fachkräftebedarfs wäre die Anerkennung gastgewerblicher Berufe als Mangelberufe mit Aufnahme in die bei der Bundesagentur für Arbeit geführte „Positivliste“. Es handelt sich um eine gewerbepolitische Aufgabenstellung, die im Rahmen der Gastgewerbeförderung des Freistaates geprüft werden sollte.

### **Handlungsempfehlung 3: Qualifizierung und Weiterbildung ausbauen**

Angesichts der Bedeutung von Qualifizierung und Weiterbildung für die Entwicklung des Gastgewerbes in Sachsen stimmen die Ergebnisse der Untersuchung weiter nachdenklich und können trotz Verbesserungen gegenüber der vorherigen Studie nicht zufrieden stellen. Nicht nur der Anteil von Unternehmen, die an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben, bleibt weiterhin ernüchternd, sondern das mangelnde Interesse an relevanten Themen, wie Management und Mitarbeiterführung, Digitalisierung und Qualitätssicherung, um nur einige relevante Problemstellungen für die zukunftsfähige Ausrichtung der Betriebe aufzugreifen. Das Interesse an diesen strategisch wichtigen Themen ist sogar im Vergleich zur Studie 2013 deutlich zurückgegangen. Zum damaligen Zeitpunkt wurden Seminare zu Social Media (18,3%), Servicequalität (10,1%) und Personalführung (9,2%) wesentlich stärker nachgefragt. Auch wenn aktuelle Themen (Datenschutz, Steuern) verständlicherweise im Fokus stehen, andere wichtige Fragen strategischer Unternehmensführung dürfen deshalb nicht aus dem Blick geraten.

In der Nutzung von Weiterbildungsangeboten liegen auch Chancen zur Lösung von Mitarbeiterproblemen. Es ist kaum vorstellbar, dass Unternehmen die Weiterbildung von Mitarbeitern fördern, wenn das Interesse und die Bereitschaft der Unternehmer selbst nur gering ausgeprägt sind.

In diesem Kontext passt die stagnierende Entwicklung der Qualitätsinitiative „ServiceQualität Deutschland in Sachsen“. Bei der kritischen Anmerkung ist auch darauf hinzuweisen, dass in der Beherbergung bereits zahlreiche Betriebe sich Qualitäts- und Zertifizierungssystemen angeschlossen haben bzw. klassifiziert sind und deshalb keinen weiteren Bedarf sehen. Es wurde auch oft in den Interviews darauf abgestellt, dass unter Marketinggesichtspunkten keine Effekte vom „Service Q“ erwartet werden, im Unterschied zu den Bewertungen im Internet, die die Gäste viel mehr interessieren. Die Initiative „ServiceQualität“ ist seit Mai d.J. mit einem verbesserten, weil individueller auf die Bedürfnisse der Betriebe angepassten System am Markt. Es ist anzuregen, dass sich Betriebe wieder damit beschäftigen.

Die Weiterbildung der Unternehmen umfasst erhebliches Optimierungspotenzial, dass es zu erschließen gilt, da die Herausforderungen nicht weniger, sondern umfassender werden. Die Ergebnisse der Studie geben weiterhin Anlass, das Thema mit der Branche zu diskutieren. Wie gelingt es z.B. die Bildungsangebote besser an die Erfordernisse der Unternehmen anzupassen?

#### **Handlungsempfehlung 4: Vorteile der Digitalisierung professionell nutzen**

Wie die Untersuchung gezeigt hat, verfügt die übergroße Mehrzahl der Betriebe über eine eigene Homepage. Allerdings sollten Inhalte und die Gestaltung aktuellen Erfordernissen entsprechen. Die Investition in die eigene Homepage mit suchmaschinenoptimierten Texten, gutem Pricing, Buchungswerkzeug und Videos sollte professionell umgesetzt werden. Den ersten Eindruck vom Hotel oder dem Restaurant verschafft sich der Gast nicht erst beim Eintreffen vor Ort, sondern bereits beim Besuch der Homepage. Trotz der entstehenden Kosten ist den Betrieben zu empfehlen, auf großen Online-Buchungsplattformen vertreten zu sein.

Social-Media Plattformen bieten den Unternehmen die Möglichkeit mit dem Gast zu kommunizieren, eine aktive Kundenbindung zu betreiben und die Bekanntheit zu erhöhen. Die Mehrzahl der Betriebe in Sachsen nutzt Social-Media-Plattformen. Während der Aufbau eines Social-Media-Kanals noch relativ einfach geht, erfordert die aktive Betreuung Zeit, sonst verpuffen die Effekte, mehr noch, den Unternehmen kann es schaden. Deshalb sollten von vornherein folgende Fragen bei der Auswahl aufgeworfen werden:

- Welche Zielgruppe wollen wir erreichen?
- Auf welchen Plattformen sind Stammgäste unterwegs?
- Welche Ziele sollen mit dem Auftritt erreicht werden?
- Welches Budget steht zur Verfügung?
- Wieviel Zeit beansprucht die Betreuung und wer kann diese übernehmen?

Bevor man Online geht, sollten Aktivitäten für einen überschaubaren Zeitraum geplant werden. Nichts ist schlimmer, als wenn tagelang keine aktuellen Informationen, Bilder, Videos etc. gepostet werden.

Die Ergebnisse im Umgang mit Bewertungen im Netz sollten zu weiteren Diskussionen in der Branche anregen. Bei allem Verständnis für manchmal auch unsachliche Kritik, wer nicht reagiert, vermittelt gegenüber den Gästen den Eindruck, dass seine Meinung nicht interessiert. Wer reagiert und erklärt, punktet beim Gast. Auch positive Meinungsäußerungen sollten ein Feedback erhalten.

#### **Handlungsempfehlung 5: Stabilisierung des Gastgewerbes im ländlichen Raum**

Die rückläufigen Unternehmenszahlen im Gastgewerbe betreffen überproportional die Betriebsarten, die die gastgewerbliche Struktur in ländlichen Regionen dominieren. Dies betrifft Gasthöfe ebenso wie Gaststätten. Die Ergebnisse der Untersuchung unterlegen, dass

die Durchschnittsumsätze von Gasthöfen, Restaurants und Gaststätten bei vielen Betrieben in ländlichen Regionen deutlich niedriger gegenüber touristisch geprägten Standorten und Städten ausfallen. Die Umsätze rechtfertigen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten teilweise nicht mehr die Fortführung des Unternehmens.

Positive Beispiele zeigen, dass eine gezielte Ausrichtung auf Themen wie Natur, Kultur, regionale Identität, hohe Produktqualität auch gastgewerblichen Betriebe auf dem Land eine wirtschaftliche Perspektive bieten. Diese lassen sich nicht allein aus der Nachfrage vor Ort generieren, sondern bedürfen schon einer bestimmten Zugkraft, um auch Gäste mit längeren Anfahrtszeiten anzulocken. Die vorhandenen Beispiele haben jedoch in der Mehrzahl eine gelungene Unternehmensnachfolge vollzogen. Hier ist in erster Linie anzusetzen. Lösungen müssen vor Ort, möglichst im Zusammenspiel der Akteure (Unternehmen, Gemeindevertretung, Bürger) erarbeitet werden. Bei wirtschaftlich tragfähigen Konzepten können Förderprogramme zur Unternehmensnachfolge<sup>46</sup> eingesetzt werden. Der Prozess der Unternehmensnachfolge ist sehr komplex. Eine frühzeitige Planung und externe Beratung ist zu empfehlen, die auch vom Freistaat Sachsen bezuschusst wird. Gerade im ländlichen Raum handelt es sich zumeist um Klein- und Kleinstbetriebe, die erfahrungsgemäß schon mit der Antragstellung Probleme haben. Eine Vereinfachung des Prozesses und der Antragsunterlagen ist zu empfehlen.

### **Handlungsempfehlung 6: „Bürokratieentlastung“**

Aufzeichnungs- und Dokumentationspflichten belasten die Branche hinsichtlich Zeit und Kosten. Der teils drastische Personalkostenanstieg in den Betrieben ist auch auf bürokratische Erfordernisse zurückzuführen. Besonders kleine Betriebe „überfordert“ die umfangreiche Dokumentationspflicht. Der Aufwand bindet in Kleinst- und Kleinbetrieben die Arbeitskraft des Unternehmers, was sich auch auf die wirtschaftlichen Ergebnisse auswirken kann. Gemäß Hochrechnungen im Thüringer Gastgewerbe entspricht der Zeitaufwand für gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationspflichten einem Wert von 697 Stunden bzw. 87 Arbeitstagen pro Jahr.<sup>47</sup> Die Berechnung unterstreicht die hohe Belastung, die grundsätzlich alle Betriebe betrifft. Von kleineren Betrieben ist jedoch ein solcher Aufwand mit den geringen zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht zu bewältigen, deswegen ist der Handlungsdruck besonders groß. Eine Vereinfachung der Aufzeichnungspflichten ist zur notwendigen Entlastung der Betriebe anzustreben und entsprechende Lösungen zu erarbeiten. Auch für die Umsetzung der Lebensmittelinformationsverordnung, speziell die Dokumentation der Allergene, sollten praxisnahe Lösungen unterbreitet werden.

Die Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Arbeitszeit ist nahezu von allen befragten Unternehmen als wirtschaftlich, notwendiges Erfordernis herausgestellt worden. Dies ist vor dem Hintergrund der besonderen Merkmale der Branche zu unterstützen.

---

<sup>46</sup> Übersicht für Förderprogramme zur Finanzierung und Beratung sowie zu regionalen Ansprechpartnern sind zu finden unter [www.unternehmensnachfolge.sachsen.de](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de)

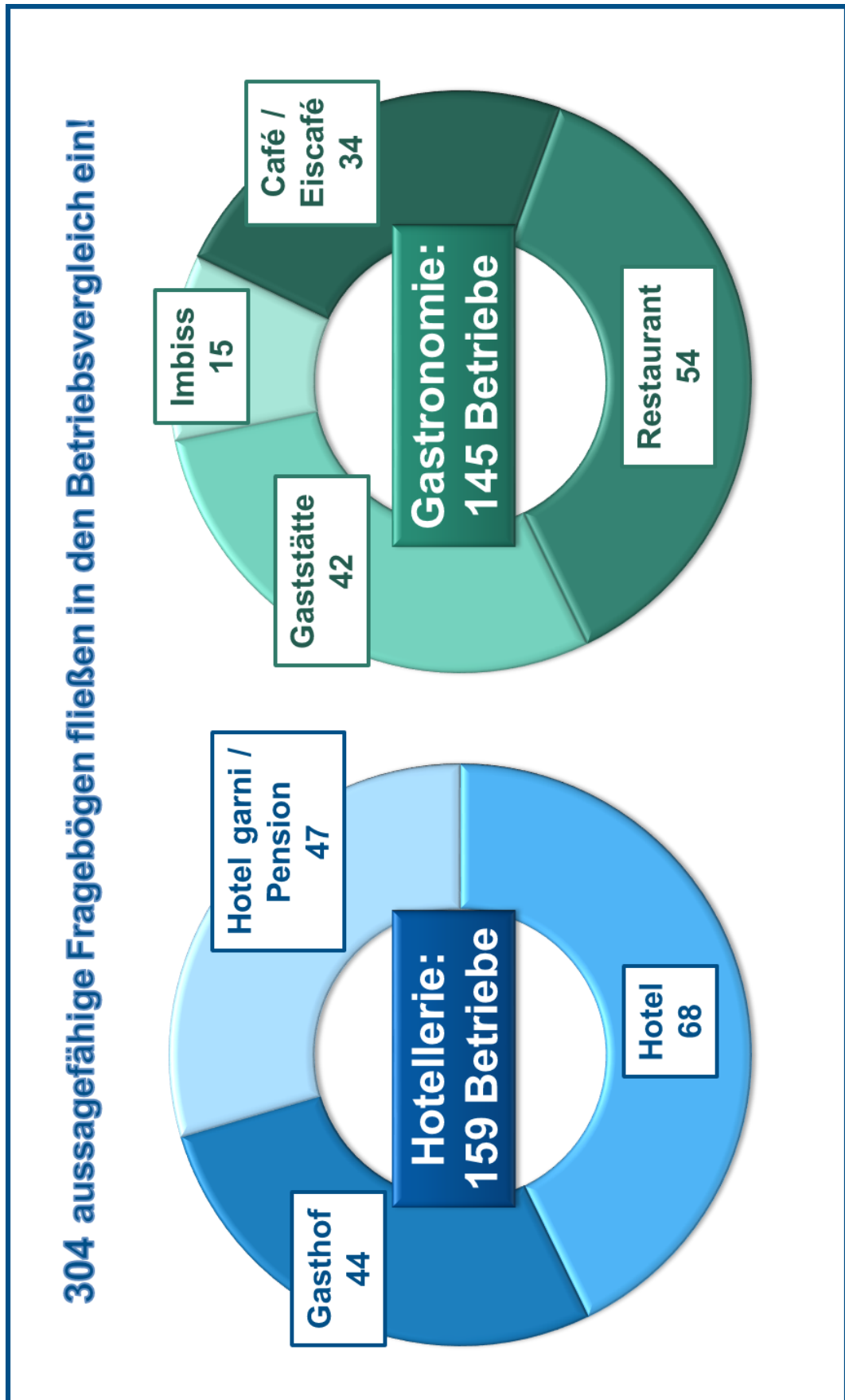
<sup>47</sup> Quelle: Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Thüringen dwif e.V. Sonderreihe Nr. 81 / 2017

## **Anlagen**

1. Anzahl der befragten Unternehmen für den Betriebsvergleich 2017
2. Definition der verwendeten Begriffe zum Gastgewerbe
3. Was sind Kennzahlen und wozu kann man sie hilfreich benutzen?
4. Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung
5. Fragebogen
6. Glossar der betriebswirtschaftlichen Begriffe zur Rentabilität und Liquidität



1. Anzahl der befragten Unternehmen für den Betriebsvergleich 2017



## 2. Definition der verwendeten Begriffe zum Gastgewerbe

### Gastgewerbe

Der Begriff „Gastgewerbe“ umfasst den gesamten Dienstleistungsmarkt „Essen, Trinken und Schlafen“. In der Regel wird die Gesamtbranche Gastgewerbe in drei Hauptbereiche unterteilt:

- das Beherbergungsgewerbe / Hotellerie  
mit der gesamten Bandbreite von Beherbergungsbetrieben mit und ohne angeschlossenen Verpflegungsleistungen.  
Betriebsarten sind: Hotels (vom Luxushotel bis zum Niedrigpreishotel mit modernem Hotelzimmerkomfort und differenziertem Dienstleistungsangebot (auch Budget-Hotel genannt), Hotels garnis, Boarding- und Apartmenthäuser, Gasthöfe, Erholungs- und Ferienanlagen, Pensionen, Campingplätze.
- das Gaststättengewerbe / Gastronomie,  
umfasst alle Speisen und Getränke anbietende Betriebsformen.  
Betriebsarten sind: das Sterne-Restaurant, produkt- und ethnisch ausgerichtete Restaurants, das gutbürgerliche Gasthaus, die Eckkneipe, die getränkeorientierte Kommunikations- und Erlebnisgastronomie, Verkehrsgastronomie (Bahnhof, Flughafen etc.), vom fast-food-Systemanbieter bis zum Schnellimbiss, Cafés, Eiscafés, Diskotheken, Bars und Vergnügungsbetriebe.
- die Gemeinschaftsverpflegung,  
die alle primär nicht kommerziell betriebenen Verpflegungseinrichtungen von den Betriebsrestaurants und Kantinen in Verwaltungen und Betrieben bis zur Anstaltsverpflegung und den Service „Essen auf Rädern“ umfasst.

### Gastronomie

der Begriff stammt aus dem Griechischen und setzt sich zusammen aus Gastros, dem Magen, und Nomos, die Lehre. Die heutigen vielfältigen Erscheinungsformen der Gastronomie sind entstanden durch die überwiegend klein- und mittelständisch strukturierten Betriebsformen, die aber auch eine Reaktion auf die vielfältigen Anforderungen des Marktes sind. Hierbei wird unterschieden in:

- die horizontale Marktsegmentierung,  
welche die verschiedenen Betriebsarten entsprechend ihrer differenzierten Aufgabenerfüllung im Markt unterteilt, z.B. Hotel-Restaurant / Hotel garni /Gasthof / Restaurant
- die vertikale Marktsegmentierung  
welche innerhalb der einzelnen Betriebsarten das Angebotsniveau Qualität, Grad der Dienstleistung, Ambiente, Atmosphäre und Preis differenziert.

Die eigentlichen Gründe für die Vielfalt der Erscheinungsformen des Gastgewerbes, das ein ausgesprochener Käufermarkt ist, sind in der vertikalen Marktsegmentierung zu sehen.

## Begriffsdefinition für das Beherbergungsgewerbe

### Betriebsart: **Hotel**

Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb mit angeschlossenem Verpflegungsbetrieb für Hausgäste und Passanten. Es zeichnet sich durch einen angemessenen Standard seines Angebotes und durch entsprechende Dienstleistungen aus. Durch den Standard des Angebotes und die entsprechenden Dienstleistungen differieren Hotelbetriebe zwischen Luxus und low-budget (Niedrigpreishotel mit modernem Hotelzimmerkomfort und differenziertem Dienstleistungsangebot - auch Budget-Hotel genannt).

Laut einer Definition des DEHOGA e.V. soll ein Hotel folgende Mindestvoraussetzungen erfüllen:

- ab 20 Gästezimmer
- erheblicher Teil der Zimmer mit eigenem Bad, Dusche und WC ausgestattet
- separater Hotelempfang

Das Hotel stellt im Vergleich zu anderen Beherbergungsbetriebsarten diejenige mit dem umfangreichsten Gesamtangebot dar. Nach dem Standort eines Hotels unterscheidet man zwischen Stadthotels (Geschäftsreisende) und Ferienhotels (Urlaubsgäste) und hinsichtlich der Verkehrsorientierung u.a. zwischen Bahnhofs- und Flughafen-Hotels, Motels an Fernverkehrsstraßen etc.

### Betriebsart: **Hotels garnis**

Das Hotel garni ist ein Beherbergungsbetrieb, der generell die Merkmale eines Hotels aufweist, dessen Verpflegungsmöglichkeiten sich jedoch auf Frühstück und zum Teil auch auf eine kleine kalte Küche beschränken. Zusatzeinrichtungen wie z.B. Banketträume sind nicht oder nur in sehr geringem Umfang vorhanden. Gute Hotels garnis leben vor allem von Stammgästen, die aufgrund der persönlichen Atmosphäre, die nicht selten durch den Betreiber selbst verkörpert wird, gebunden werden.

### Betriebsart: **Gasthof**

Ein Gasthof ist ein in der Regel auf einfache bis mittlere Ansprüche ausgerichteter Beherbergungsbetrieb, der einem Schank- und/oder Speisebetrieb angeschlossen ist. In seiner typischen Form ist der Gasthof ein ländlich gelegener Familienbetrieb mit einer im Vergleich zum Hotel geringen Zahl von Betten und Zusatzräumen. Häufig entsprechen Baustil und/oder Einrichtung der jeweiligen Landschaft und die Angebote der Speisen- und Getränkekarte berücksichtigen regionale Verzehrgeohnheiten. Nicht selten sind Gasthöfe Metzgereien oder landwirtschaftlichen Nebenbetrieben angegliedert.

Eine Unterform des Gasthofes ist die familiär geführte Pension, in der im Allgemeinen nur Hausgäste beherbergt und bewirtet werden. Im sogenannten Pensionspreis sind meist

Frühstück, Mittagessen und/oder Abendessen sowie die Übernachtung enthalten. Die im Vergleich zum Hotel erheblich eingeschränkten Dienstleistungen ermöglichen einen Erholungsaufenthalt bei einfachen Ansprüchen zu relativ niedrigen Preisen.

Betriebsart: **Gaststätte**

Typisch mittelständischer Gastronomiebetrieb. Das Angebot ist meist übergewichtig getränkeorientiert. Zusätzlich werden oft Räumlichkeiten für Feiern, Kegelbahnen etc. angeboten. Die Betriebsgrößen schwanken sehr stark. Diese Betriebe leben von der starken Bindung an die Person des Gastwirts. Stammgäste kommen meist aus der Nachbarschaft und haben untereinander besondere Kontaktbereitschaft.

Größere Betriebsformen, die in den letzten Jahren verstärkt in den Markt eingetreten sind, sind die getränkeorientierte Erlebnisgastronomie und Hausbrauereien.

Betriebsart: **Restaurant**

Meist kleinere und mittlere Betriebe, die sich auf bestimmte Waren oder Sortimentsbereiche spezialisiert haben. Die Konzentration liegt auf einem hohen Qualitätsstandard der angebotenen Speisen. Die Innenraumgestaltung und das Angebot werden auf ein bestimmtes Niveau oder eine bestimmte Spezialität (ethnische Ausrichtung) harmonisiert.

Größere Betriebsformen sind meist die sogenannten Systemanbieter wie Steakhäuser, Mövenpick, Wienerwald etc.

Betriebsart: **Cafés**

Bewirtschaftungsstätten mit Verkauf von Speisen, insbesondere von Konditoreierzeugnissen und sonstigen kalten Speisen, im Allgemeinen zum Verzehr an Ort und Stelle, sowie damit verbundenem Verkauf von Getränken, unter Umständen auch mit begleitendem Unterhaltungsprogramm.

Betriebsart: **Eisdielen**

Bewirtschaftungsstätten, von denen insbesondere Speiseeis sowie ein eng begrenztes Sortiment von Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle oder zum Mitnehmen abgegeben werden.

Betriebsart: **Imbissstuben**

Bewirtschaftungsstätten die keine oder wenig Sitzgelegenheiten aufweisen und von denen ein engbegrenztes Sortiment von Speisen mit und ohne Ausschank von Getränken zum Verzehr an Ort und Stelle oder zum Mitnehmen abgegeben wird, z.B. Würstchenstände

### 3. Was sind Kennzahlen und wozu kann man sie hilfreich benutzen?

Das Kennen des gastgewerblichen Marktes setzt für jeden ein umfangreiches Wissen der betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Strukturen voraus, die bekanntlich im Gastgewerbe sehr heterogen sind. Betriebswirtschaftliche Strukturdaten in der Form von Kennzahlen der Ertragsrechnung können dem sachkundigen Beobachter die zur Beurteilung von Branchenentwicklungen notwendige Transparenz in diesem von mittelständischer und unternehmerischer Vielfalt geprägten Markt bringen.

Kennzahlen sind Prozentzahlen, also keine €-Werte. Prozentzahlen sind relative Zahlen, sie geben z.B. den relativen Größenunterschied zwischen zwei €-Werten wieder.

Kennzahlen als Erfahrungswerte aus Gewinn- und Verlustrechnungen vieler Betriebe der verschiedenen Betriebsarten des Gastgewerbes sind Beziehungszahlen, setzen also bestimmte €-Werte in Beziehung zu einem konstant vorgegebenen €-Wert. Im Falle der Gewinn- und Verlustrechnung werden allgemein als wichtigste Beziehungszahlen die verschiedenen Kostenarten in Relation zu den Gesamterlösen gesetzt.

<b>Lesebeispiel:</b>	Gesamterlöse:	1,0 Mio. €	=	100 %
	Wareneinsatz:	300 T€	=	30 %
Der Wareneinsatz beträgt hier 30 % von den Gesamterlösen - oder die Kennzahl für den Wareneinsatz in Relation zum Gesamterlös beträgt 30 %.				

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Erfahrungswerte nutzen dem Unternehmer, die Kennzahlen der Gewinn- und Verlustrechnung seines eigenen Unternehmens in Beziehung mit Branchen-Erfahrungswerten zu setzen. Aus dem Vergleich erkennt der Unternehmer, ob er sich mit der Kostenbelastung in Relation zu den Gesamterlösen in seinem Unternehmen im Trend der Branche befindet, oder wo die größten Abweichungen sind. Aus diesen Erkenntnissen können Maßnahmen zur Beseitigung von Schwachstellen im eigenen Unternehmen in Angriff genommen werden.

Grundsätzlich sind die Kennzahlen zwischen den einzelnen Betriebsarten nur bedingt vergleichbar, da jede Betriebsart andere Leistungen und Erlöse produziert, die jeweils anderen Kriterien der Leistungserstellung unterliegen. Dies gilt z.B. für den Personaleinsatz, den Flächen- und Raumbedarf, sowie den gebotenen Dienstleistungsumfang.

Die betriebswirtschaftliche Kostenlehre unterteilt variable, teilvariable und fixe Kosten. In der Dienstleistungsbranche Gastgewerbe gibt es nur einen lupenreinen variablen Kostenfaktor - den Wareneinsatz.

Der Einsatz von Aushilfskräften zu Auslastungs-Spitzenzeiten führt dazu, dass die ansonsten fixen Personalkosten - zumindest teilweise - als teilvariable Kosten dem Erlösverlauf angepasst werden können.

Alle anderen betriebs- und anlagebedingten Kosten sind in ihrem Verlauf und ihrer Abhängigkeit zu den erzielten Erlösen überwiegend fixe Kosten, d.h. ihre Größe ist relativ unabhängig von den erzielten Erlösen.

Eine Ausnahme hiervon könnte im Einzelfall die Vereinbarung einer ausschließlich umsatzbezogenen Pacht sein.

Die Höhe des Wareneinsatzes hängt von der Zusammensetzung der Erlöse ab. Generell gilt: Speisen werden mit höheren Wareneinsatzquoten kalkuliert als Getränke. Mit insgesamt steigenden Erlösen steigt der Kuchenerlös-Anteil. Die Rationalisierungsvorteile in der Warenwirtschaft (Einkauf, Lagerumschlag, Verwertungsmöglichkeiten etc.) sind ursächlich für sinkende durchschnittliche Wareneinsatzquoten.

Mit zunehmenden Gesamterlösen steigen die Personalkosten, da die Leistungserstellung immer mehr mit qualifizierten Fachkräften erbracht werden muss. Mit zunehmender Betriebsgröße wird die Dienstleistungsbereitstellung immer umfangreicher, die wiederum den verstärkten Personaleinsatz erfordert. Rationalisierungsmöglichkeiten, wie z.B. der Einsatz von Fremdreinigungsfirmen, waren in den recherchierten Betrieben noch nicht gravierend zu beobachten.

Alle anderen betriebsbedingten Kosten (Energie, Betriebs- und Verwaltungskosten, betriebliche Steuern, etc.) werden bei zunehmenden Erlösgrößen relativ geringer (nicht in der absoluten €-Zahl!). Dies ist auf die betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten des Fixkostenverlaufs zurückzuführen. Steigende Erlöse erfordern relativ geringere Fixkosten aufgrund der besseren Auslastung der vorhandenen betrieblichen Kapazitäten, bei sinkenden und kleineren Erlösgrößen steigt der relative Fixkostenanteil aufgrund der Fixkosten-Remanenz.

Die anlagebedingten Kosten (AfA/Abschreibungen, Fremdkapitalzinsen, Pacht, Reparatur/Instandhaltung/Wartung) werden primär von der betrieblich genutzten Fläche, dem Rauminhalt, der Gebäude- und Ausstattungsqualität, den realisierten Investitionen, dem Anschaffungsjahr des Gebäudes und Grundstücks (Anschaffungspreis, Restbuchwert) sowie weiteren lage- und standortbezogenen Faktoren (Höhe der Pacht) bestimmt.

Weiterhin beeinflussen natürlich Auslastung und erzielte Erlöse den relativen Anteil der anlagebedingten Kosten an den Gesamterlösen.

## Warenkalkulation

Aus dem einheitlichen Schema des Rechnungswesens/Finanzbuchhaltung resultiert das in der Betriebswirtschaft der Gastronomie bis heute ebenfalls einheitlich verwendete Kalkulationsschema. Die Warenkalkulation fußt auf den nachfolgenden feststehenden Fachausdrücken und Formeln:

### 1. Deckungsbeitrag I / Warenrohertrag (DB I)

Hiermit wird der vom Warenerlös nach Abzug des Wareneinsatzes verbleibende Deckungsbeitrag zu Abdeckung der betrieblichen Fixkosten und des Gewinns bezeichnet.

$$\begin{array}{r} \text{Netto-Erlöse} \\ \text{Wareneinsatz} \\ \hline \text{Deckungsbeitrag I} \\ \text{(Rohertrag)} \end{array}$$

### 2. Wareneinsatzquote (WE %)

Sie drückt den Wareneinsatz in %-Relation zu den Warenerlösen aus.

$$\frac{\text{Wareneinsatz €} \times 100}{\text{Nettoerlöse}}$$

### 3. Bruttoertragsspanne (BESp

4.

5. )

Sie drückt den verbleibenden Deckungsbeitrag nach Abzug des Wareneinsatzes von den Netto-Erlösen in %-Relation zu den Netto-Erlösen aus

$$\frac{\text{Deckungsbeitrag I (Rohertrag)} \times 100}{\text{Nettoerlöse}}$$

### 4. Aufschlagsatz (AS %)

Der Aufschlagssatz drückt den auf den Wareneinsatz in € aufgeschlagenen Deckungsbeitrag I in %-Relation zum Wareneinsatz aus

$$\frac{\text{Deckungsbeitrag I (Rohertrag)} \times 100}{\text{Wareneinsatz}}$$

### 5. Kalkulationsfaktor (K-Faktor)

Er fasst den Wareneinsatz als Grundwert = 100 % und den errechneten Aufschlagssatz in einem Multiplikationsfaktor zusammen, der den rechnerischen K-Faktor somit zu einer bloßen Multiplikation vereinfacht

$$\begin{array}{r} \text{Wareneinsatz} \quad = 100 \% \\ + \text{ Aufschlagsatz} \quad = 150 \% \\ \hline = \text{ Aufschlagquote} \\ \text{incl. Grundwert} \quad = 250 \% \\ \\ = \text{ Kalkulations-} \\ \text{Multiplikationsfaktor} \quad 2,5 \end{array}$$

Lesebeispiel:

$$\begin{array}{l} \text{Wareneinsatz € 1,00} \times 2,5 \text{ K-Faktor} \\ = \text{Netto-Verkaufspreis € 2,50} \\ \times 1,19 \text{ (für die z.Zt. geltende MwSt.)} \\ = \text{Brutto-Verkaufspreis} \end{array}$$

## 4. Aufbau der Gewinn- und Verlust-Rechnung

Benutzt wird die Begriffsdefinition, die vom DEHOGA e.V. (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) in Zusammenarbeit mit der DATEV (Datenverarbeitungsorganisation der steuerberatenden Berufe, Nürnberg) in einem Kontenrahmen für das Hotel- und Gaststättengewerbe ausgearbeitet wurde.

Allen gastgewerblichen Unternehmern wird dringend empfohlen, die Finanzbuchhaltung ihres Unternehmens in diesem Kontenrahmensystem abwickeln zu lassen, da die Ergebnisse eine gute betriebswirtschaftliche Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen internen und externen Kennzahlen ermöglichen.

<b>Gesamterlöse</b>	Summe der Logiserlöse, alle Warenerlöse Küche, Getränke), sonstige Erlöse (Mieten, Kegelbahn, Provisionen aus Geldspielgeräten etc.), Sachbewertungen (Sachbezugswerte (SBW) Personal, Waren- und Leistungsentnahmen des Unternehmers)	
./. Wareneinsatz	verbrauchte Lebensmittel und Getränke, Frachten, Leergut	} betriebsbedingte Kosten
./. Personalkosten	Löhne, Gehälter, Ehegatten-Arbeitsgehalt, gesetzliche Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, freiwillige soziale Leistungen wie z.B. Fahrgeld, Dienstkleidung, Berufsgenossenschaft	
./. Energiekosten	Strom, Wasser, Gas, Öl, Abwasser, Müllreinigung, Heizungskosten	
./. betr. Steuern/Gebühren Beiträge/Versicherungen	Gewerbesteuer, Schankerlaubnissteuer, Sach- und Haftpflichtversicherungen, Betriebsunterbrechnungsversicherung, Verbandsbeiträge, GEMA, IHK-Beitrag, Sperrstundenverkürzung, Kosten des Grundstücks und Gebäude bei Eigentumsbetrieben (Grundsteuer, Grundbesitzabgaben, Grundstücksinstandhaltung)	
./. Betriebskosten	Reinigungsmaterial, Wäsche, Küchenmaterial, Kohlensäure, Papiermaterial, Reinigungsdienste (Bierleitung, Desinfektion, Außenscheiben), Dekorationsmaterial	
./. Verwaltungskosten	Steuerberater, Bankgebühren, Porti, Telefon, Zeitung, Werbung, Geschäftspapier, Rechnungsblöcke, Büromaterial, Rechtsanwalts- und Notargebühren, allgemeine Verwaltungskosten	
<b>= Betriebsergebnis I</b>	Gesamterlöse abzüglich betriebsbedingter Kosten	



**Betriebsergebnis I**

<p>./ Instandhaltung/Wartung</p> <p>./ AfA Abschreibung für Abnutzung</p> <p>./ GWG geringwertige Wirtschaftsgüter</p> <p>./ Leasing-Güter</p> <p>./ Fremdkapitalzinsen</p> <p>./ Pacht</p>	<p>an Gebäuden, Einrichtung und Geräten, Wartungsverträge, Werkzeug, technisches Kleinmaterial</p> <p>Abschreibungen für Anlagegüter über 410,00 € Einzelwert, Abschreibungen auf Forderungen</p> <p>sofortige Abschreibung im Jahr der Anschaffung aller Güter bis 410,00 € Einzelwert</p> <p>Raten für geleaste Güter</p> <p>lang- und kurzfristige Bankzinsen, Disagio</p> <p>Geschäftsraumpacht/ -miete</p>	<p>} } } } } }</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">anlagebedingte Kosten</p>
<p><b>= Betriebsergebnis II</b></p>		
<p>+ außerordentliche Erträge</p> <p>./ außerordentlicher Aufwand</p>	<p>Gesamterlöse abzüglich betriebs- und anlagebedingter Kosten</p> <p>Zinsen, Erstattungen, periodenfremde Erträge</p> <p>periodenfremder Aufwand, betriebsfremder Aufwand, teilweise auch Zinsen</p>	
<p><b>= Gewinn vor Ertragssteuern</b></p>		
	<p>Betriebsergebnis II zzgl. außerordentliche Erträge, abzgl. außerordentlicher Aufwand</p>	

## 5. Fragebogen

### Interview mit gastgewerblichen Unternehmern

Der Betriebsvergleich ist ein wichtiges Informations- und Steuerungsinstrument für Ihr Unternehmen. Sie können wertvolle Einblicke zur Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Produktivität Ihres Betriebes gewinnen. Bei steigenden Kosten, Personalmangel und hohem Wettbewerbsdruck ist es notwendig, Umsatzpotenziale und Gewinnreserven zu erschließen. Die Untersuchung in Sachsen sichert die Vergleichbarkeit mit Betrieben, die sich im regionalen Wettbewerbsumfeld befinden.

**Selbstverständlich garantieren wir Ihnen eine absolut vertrauliche Behandlung Ihrer Daten und sichern die Anonymität des Betriebes zu.**

#### 1. Beherbergung

##### 1.1 Betriebsart

- Hotel Komfort     Spa & Wellness-Hotel     Gasthof (<20 Zimmer) /klassisch  
 Gasthof (<20 Zimmer) /modern     Hotel garni/ Pension

##### 1.2 Standort/Lage

- Großstadt (größer gleich 100.000 EW)     Mittel-/Kleinstadt     ländlicher Raum (weniger als 5000 EW)  
 Reiseregion: \_\_\_\_\_

1.3 DEHOGA-Klassifizierung: \_\_\_\_\_ Sterne

##### 1.4 Kapazitäten

Anzahl Einzelzimmer: \_\_\_\_\_ Anzahl Doppelzimmer: \_\_\_\_\_

#### 2. Gastronomie

##### 2.1 Betriebsart

- Restaurant (Küchenumsatz >50)     Gaststätte (getränkegeprägt)     Café / Eiscafé     Imbiss

##### 2.2 Angebots- und Organisationsstruktur

- Individualgastronomie     Systemgastronomie

##### 2.3 Kapazitäten

Plätze Restaurant: \_\_\_\_\_ Plätze Nebenräume/Säle: \_\_\_\_\_ Plätze Terrasse: \_\_\_\_\_

#### 3. Betriebsöffnung

- ganzjährig     Saisonbetrieb

#### 4. Eigentumsituation

- Eigentumsbetrieb     Pacht-/Mietbetrieb     Management-/Betriebsführungsvertrag

#### 5. Rechtsform

##### 5.1 Personengesellschaft

- Einzelfirma / -kaufmann     Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)     Kommanditgesellschaft (KG)

##### 5.2 Kapitalgesellschaft

- GmbH     GmbH & Co KG

#### 6. Kennen Sie die Initiative „ServiceQualität Deutschland in Sachsen“?

- ja     nein

##### 6.1 Wenn ja, beteiligen sie sich?

- Stufe I     Stufe II     Stufe III

#### 7. Online-Bewertungen sind wichtig für das Image und Marketing Ihres Betriebs

7.1 Schauen Sie sich regelmäßig die Bewertungen Ihres Betriebs im Internet an?  ja     nein:

7.2 Beantworten Sie Bewertungen Ihrer Gäste?  ja     nein: Gründe: \_\_\_\_\_

8. Die folgenden Fragen sprechen die Planung ihres Betriebs bzgl. verschiedener Parameter an. Geben Sie bei Bedarf Beispiele und Gründe für Ihre Entscheidung an!

##### 8.1. Machen Sie eine Umsatz- und Kostenplanung?

- ja und zwar monatlich     ja und zwar jährlich

nein, weil \_\_\_\_\_

Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

8.2 Nehmen Sie eine Liquiditätsplanung vor? (Geldfluss: Einnahmen - lfd. Ausgaben - Tilgung)

- ja, und zwar monatlich  ja, und zwar jährlich  
 nein, weil \_\_\_\_\_

8.3 Nutzen Sie dafür Planungsinstrumente? (z.B.: Datev, Excel, o.a.)

- ja, und zwar \_\_\_\_\_  
 nein, weil \_\_\_\_\_

8.4 Erstellen Sie einen Marketing- und Verkaufsplan (Planung von Ideen- und Durchführung Verkaufsförderungsaktivitäten)

- ja, und zwar \_\_\_\_\_  nein, weil \_\_\_\_\_

8.5 Haben Sie/ Sind Sie:

- einer Kooperation oder einem Netzwerk (Lieferanten etc.) angeschlossen

- ja, und zwar \_\_\_\_\_  nein, weil \_\_\_\_\_

8.6 Welche Vertriebsinstrumente und -systeme nutzen Sie? :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Verfügt Ihr Unternehmen über eine eigene Internet-Homepage?

- ja  ja, mit online-Reservierungsmöglichkeit  nein, weil \_\_\_\_\_

Ist Ihr Angebot auf anderen Homepages zu finden? (u.a. Region, Stadt oder Hotelverzeichnis)

- ja, und zwar \_\_\_\_\_  nein, weil \_\_\_\_\_

Welche sozialen Netzwerke nutzen Sie? \_\_\_\_\_

8.7 Machen Sie regelmäßig Werbung für Ihre Angebote? (z.B.: E-Mail, Briefe, Anzeigen, Newsletter, Radio, soziale Netzwerke)

- ja  nein, weil \_\_\_\_\_

Welches ist für Sie das wichtigste Medium?

\_\_\_\_\_

8.8 Machen Sie Kontaktpflege/Akquisition?

- persönliche Besuche bei Unternehmen (z.B. Reiseveranstalter)
- Messebeteiligung – welche \_\_\_\_\_
- Telefongespräche
- E-Mail
- Newsletter
- andere \_\_\_\_\_

8.9 Wer macht bei Ihnen Marketing- und Verkaufsplanung?

- Chef mit Führungsmitarbeiter  eigene Marketingabteilung  Chef (in) allein

- extern

9. Worin sehen Sie die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens? Die Einschätzung bitte mittels Benotung

Faktoren	von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend)
Innovatives Unternehmenskonzept	
Servicequalität	
zielgruppenspezifisches Marketing	
betriebswirtschaftliche Kompetenz	
qualifizierte Mitarbeiter	
solide Finanzierungsgrundlage	
Preispolitik	
Controlling	

10. Besuchen Sie regelmäßig Seminare und/oder Weiterbildungsangebote?

10.1 Wenn ja, zu welchen Themen? \_\_\_\_\_

11. Planen Sie bereits die Unternehmensnachfolge?

- Liegt ein detaillierter Zeitplan vor?
- Steht der Übergabe-/übernahmezeitpunkt schon fest
- Liegt eine inhaltlich detaillierte Nachfolgeregelung vor

Angabe zum Alter Unternehmer (in) \_\_\_\_\_

Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

12. Wie sind bei Ihnen die Erlös-Kosten-Relationen?

(anhand Jahresabschluss, Datev-Auswertung Dezember 2016)

Jahr:	T€	%	Erläuterungen	Ihre Prognose	
				2017 in %	2018 in %
Hotelerlöse			% oder alternativ €-Angaben		
Gastronomieerlöse					
davon: außer Haus (z.B. Catering u.ä..)					
sonstige Erlöse					
<b>Gesamterlöse</b>		<b>100 %</b>	<b>Bitte in T€</b>		
Wareneinsatz			% oder alternativ €-Angaben		
Speisen					
Getränke					
Personal					
Energie					
betriebliche Steuern/Vers/Abgaben					
Betriebs- und Verwaltungskosten gesamt					
-darunter Betrieb/Reinigung/Material/Dekoration					
-darunter Marketing / Werbung					
-darunter Verwaltung/KFZ/sonstige					
Instandhaltung/Reparatur/Wartung					
AfA / GWG's					
Leasing					
Fremdkapital – Zinsen					
Pacht / Miete					
<b>Betriebsergebnis</b>					
bei GmbH / GmbH&CoKG : Wie viele Geschäftsführer?					
in den Personalkosten enthalten mit ca. T€ p.a.:					

12. 1 Wie hoch ist der Durchschnittsumsatz pro Gast? \_\_\_\_\_ € (nur Gastronomie)

13. Auslastung und Produktivität sind wichtige Steuerungsgrößen im Geschäft:

	Jahr:	Ihre Prognose		
		2016	2017 in %	2018 in %
<b>13.1 Hotel</b>				
Zimmerauslastung	% p.a.			
Bettenauslastung	% p.a.			
Ø-Zimmerpreis	€ brutto			
- ohne Frühstück, ohne MwSt in €				
<b>13.2 Mitarbeiter (incl. Unternehmer/GF)</b>				
Ø – Vollzeitbeschäftigte p.a.	Pers.			
Ø – Teilzeitbeschäftigte p.a.	Pers.			
Ø – Stunden der Teilzeitbeschäftigten mtl.				
= ca. Vollzeitbeschäftigte	Pers.			
Ø – Auszubildende	p.a.			

14. Haben Sie Probleme Mitarbeiter zu gewinnen bzw. können Sie den Bedarf gegenwärtig absichern?  
 ja \_\_\_\_\_  nein

15. Hat die Einführung des Mindestlohns zur Erhöhung der Personalkosten geführt, wie viel %? Haben Sie darüber hinaus Lohnanpassungen vorgenommen?  
 ja, und zwar in % \_\_\_\_\_  nein

Hat sich die Zahl der Mitarbeiter verändert?  ja, (Anzahl) \_\_\_\_\_  nein

Betriebsvergleich Gastgewerbe Freistaat Sachsen 2017

16. Bitte füllen sie folgende Tabelle zu den Bilanzrelationen aus  
(Angaben bitte alternativ in € oder %, Bilanzsumme in T€ angeben)

Jahr :	2014		2015		2016	
	T€	%	T€	%	T€	%
Anlagevermögen						
Umlaufvermögen						
negatives Eigenkapital						
sonstiges Aktivvermögen						
<b>Bilanzsumme (Angaben bitte in T€)</b>						
Eigenkapital						
Sonderposten mit Rücklageanteil						
Fremdkapital - Verbindlichkeiten Kreditinstitute/						
- Verbindlichkeiten aus L + L						
- sonstige Verbindlichkeiten						
sonstiges Passivvermögen						

17. Wie hoch ist die jährliche Tilgung?  
ca. \_\_\_\_\_ T€ p.a.

18. Wie viel Geld haben Sie in den letzten 5 Jahren im Objekt investiert?  
ca. \_\_\_\_\_ T€ p.a., davon aus *Eigenmitteln* ca. \_\_\_\_\_ T€/ % p.a., davon aus *Fremdmitteln* ca. \_\_\_\_\_ T€/ % p.a.

Wenn Sie mit „ja“ geantwortet haben füllen Sie bitte folgende Tabelle aus:

Angaben in T€	2013	2014	2015	2016	2017
Kapazitätsausweitung Hotel					
Kapazitätsausweitung Gastronomie					
Küchen- und Haustechnik					
Modernisierung Einrichtung					
Ersatzbeschaffung Einrichtung					
Werterhaltung der Immobilie					

19. Planen Sie Investitionen in den nächsten 5 Jahren?  ja  nein

Wenn Sie mit „ja“ geantwortet haben füllen Sie bitte folgende Tabelle aus:

	geplante Investitionen ca. T€	
Kapazitätsausweitung Hotel		
Kapazitätsausweitung Gastronomie		
Küchen- und Haustechnik		
Modernisierung Einrichtung		
Ersatzbeschaffung Einrichtung		
Werterhaltung der Immobilie		

20. Wo liegen nach Ihrer Meinung, die Probleme bei der Gewinnung von Mitarbeitern, Fachkräften und Azubis?

\_\_\_\_\_

21. Welche Maßnahmen zur Sicherung und Gewinnung von Mitarbeitern ergreifen Sie?

\_\_\_\_\_

22. Welche Auswirkungen haben Mitarbeitermangel, Arbeitszeitgesetz, Arbeitszeitregelungen sowie Dokumentationspflicht für Ihr Unternehmen? (wöchentlicher Zeitbedarf für Dokumentation, Dienstplangestaltung, Öffnungszeiten, Schließtage, Reduktion der Speisekarte u.a.)

\_\_\_\_\_

**Vielen Dank für das Gespräch!**

Datum: \_\_\_\_\_

Unterschrift: \_\_\_\_\_

## 6. Glossar der betriebswirtschaftlichen Begriffe<sup>11</sup> zur Rentabilität und Liquidität

### ***Absetzung für Abnutzung (AfA)***

steuerrechtlicher Begriff für die Verteilung von Anschaffungs-/Herstellungskosten abnutzbarer Anlagegüter auf die Jahre der steuerrechtlich betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer.

### ***Abschreibung***

betriebswirtschaftlicher Begriff für den Werteverzehr von Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens während der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer. Die betriebswirtschaftliche Abschreibung wandelt also die vorgenommenen Investitionen in Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die als Vermögenszuwachs in der Bilanz aktiviert werden, über den betriebsgewöhnlichen Nutzungszeitraum in Kosten um.

### ***Geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG)***

steuerrechtlicher Begriff für alle Anschaffungen mit einzeln nutzbarem Gegenstandswert bis zu 400,00 €. Die geringwertigen Wirtschaftsgüter können im Jahr der Anschaffung sofort steuerrechtlich als Betriebsausgaben/Kosten geltend gemacht und vollständig abgeschrieben werden.

### ***Betriebsausgaben (BA)***

steuerrechtlicher Begriff für Aufwendungen, die durch den Betrieb des Steuerpflichtigen veranlasst sind und in der steuerrechtlichen Rechnungslegung gewinnmindernd geltend gemacht werden dürfen.

### ***Kosten***

betriebswirtschaftlicher Begriff für den Werteverzehr von wirtschaftlichen Gütern materieller und immaterieller Art zur Erstellung und zum Absatz von Sach- und Dienstleistungen.

### ***Unterschied zwischen Betriebsausgaben und Kosten***

Grob gesagt finden in der mittelständischen Rechnungslegung, in der fast ausschließlich Steuerbilanzen und keine Handelsbilanzen erstellt werden, beide Begriffe synonym Anwendung und gehen ergebnismindernd in die Gewinn- und Verlustrechnung ein.

### ***Kalkulatorische Kosten***

betriebswirtschaftlicher Begriff für den kalkulatorischen Kostenansatz des Unternehmerlohns, die Eigenkapitalverzinsung, die Wagnis-/Risiko-Prämien.

Die kalkulatorischen Kosten sind für die betriebswirtschaftliche Leistungs- und Preiskalkulation zu berücksichtigen, finden jedoch weder Eingang in die steuer- noch handelsrechtliche Rechnungslegung (Jahresabschluss/Bilanz/Gewinn- und Verlustrechnung).

---

<sup>11</sup> vgl. Gablers Wirtschafts-Lexikon, Betriebswirtschaftlicher Verlag, Wiesbaden

**Fremdkapitalzinsen**

sowohl in der steuer- als auch in der handelsrechtlichen Rechnungslegung zu berücksichtigende Betriebsausgaben/Kosten des in Anspruch genommenen Fremdkapitals (Hypothek, Darlehen, Kredit). Die Zinsen werden mit dem Kreditgeber für eine bestimmte Laufzeit oder die Gesamtlaufzeit des Fremdkapitals vertraglich vereinbart.

**Kapitalkosten**

betriebswirtschaftlicher Begriff für alle anlagebedingten Kosten, die durch Kapitalbindung verursacht werden. Im Wesentlichen sind dies Abschreibung und Fremdkapitalzinsen (in der Kalkulation zusätzlich die kalkulatorischen Eigenkapitalzinsen).

**Kapitaldienst**

Zahlung von Zinsen und Tilgungen für aufgenommene Fremdkapitalien (Hypotheken, Darlehen, Kredite).

**Annuität**

Begriff für die Rückzahlung einer aufgenommenen Kapitalschuld in regelmäßigen %-Jahresraten, resp. €-Jahreszahlungen. Die Annuität umfasst Zins- und Tilgungsquote. Über die Rückzahlungsjahre wird im Rahmen der Annuität die Zinsquote/-aufwand geringer, die Tilgung dagegen steigt, da die Annuitäten-Komponenten Zins und Tilgung vom jeweiligen Restwert des Fremdkapitals berechnet wird.

**Cashflow**

Liquiditätsüberschuss nach Abschluss einer Rechnungsperiode. Vereinfacht für die mittelständische Rechnungslegung: Gewinn aus der Gewinn- und Verlustrechnung zuzüglich der nicht liquiditätswirksamen Kosten (z.B. Abschreibung).

**Liquiditätsrechnung (Geldflussrechnung)**

sie soll Aufschluss über den Geldfluss in einer Abrechnungsperiode geben, resp. den Geldüberschuss ermitteln.

	Gewinn (Bilanzgewinn/Gewinn aus der G+V)
+	Abschreibung AfA
=	Liquiditätsergebnis I (Cashflow I)
-	Privatentnahmen (nur in Einzelfirmen und Personengesellschaften, in denen die Geschäftsführer nicht in den Personalkosten enthalten sind)
-	Tilgung Fremdkapital
-	gekaufte und bezahlte Güter des Anlagevermögens
=	Liquiditätsüberschuss II (Cashflow II)
+	Eigenkapital-Einlage
+	Fremdkapital-Zufluss
=	Liquiditätsüberschuss II I (Cashflow III)

**Rentabilität**

Bilanzgewinn in Relation zu bestimmten Basisgrößen (Umsatz/Eigenkapital/ Gesamtkapital/Kapitalbindung/Bilanz etc.).

In der mittelständischen Beurteilung des Jahresabschlusses ist am wichtigsten die Umsatz-Rentabilität.

**Fixkosten-Remanenz**

betriebswirtschaftlicher Begriff für Kosten, die unabhängig von der Schwankung der betrieblichen Leistungserstellung auftreten, d.h. nicht auslastungsorientiert abbaufähig sind (von lat. remanens: bleibend, zurückbleibend).

**Fixkosten-Degression**

betriebswirtschaftlicher Begriff für die relative Abnahme der fixen Kosten bei steigender betrieblicher Leistung/Umsatzvolumen (wieder von lat. degressio: das Hinabsteigen).

**Kapitalumschlag**

Kennzahl für das Verhältnis von Erlösen zur Kapitalbindung (kann ausgedrückt werden für verschiedene Formen der Kapitalbindung, z.B.: nur Eigenkapital, nur Fremdkapital, Gesamtkapital, Bilanzsumme).

Lesebeispiel:  $\frac{\text{Erlöse}}{\text{Kapitalbindung}} = \text{KapU}$

$\frac{300 \text{ T€ Erlöse}}{600 \text{ T€ Kapitalbindung}} = 0,5 \text{ KapU}$