



**REGION MULLERTHAL**  
Petite Suisse  
Luxembourgeoise



## // Zusammenfassung der

### „Studie zur mittelfristigen Entwicklung des touristischen Übernachtungsangebotes in der Region Müllerthal“

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

**Projekträger:** Tourismusverband Region Müllerthal –  
Kleine Luxemburger Schweiz



**Finanzierung:** LAG LEADER Region Müllerthal



**Durchführung:** GO GET Consulting, Paul Visser

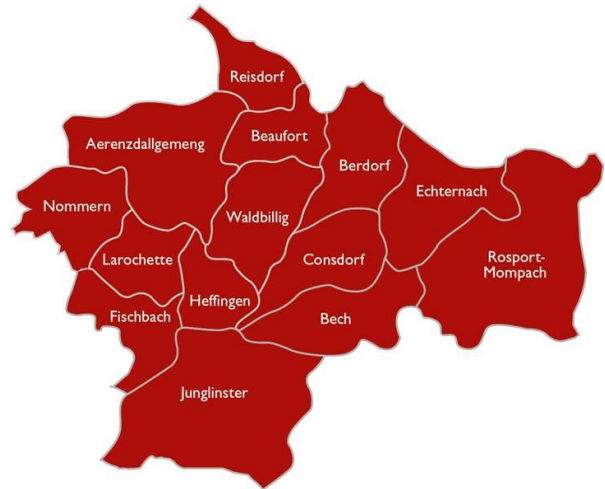


LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de l'Agriculture, de la Viticulture  
et du Développement rural

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

## Projektpartner:

- || 14 Gemeinden der Region (Mitglied beim ORT MPSL und/oder LAG LEADER Region Mëllerdall)
- || Branchenverbände Horesca, Camprilux, AJL und APTR
- || Ministère de l'Économie – DG Tourisme & DG PME
- || Ministère de l'Agriculture, de la Viticulture et du Développement Rural



## // Zentrale Leitfrage der Studie:

Wohin steuert die Region Müllerthal – Kleine Luxemburger Schweiz mittelfristig mit ihrem Übernachtungsangebot?

## // Untersuchte Themenbereiche:

- || Entwicklung der regionalen Beherbergungskapazitäten
- || Nachfolgeregelung bei regionalen Beherbergungsbetrieben
- || Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen

Ziel der Studie ist ein allgemein besseres Verständnis der Probleme, Schwächen und Zwänge im Beherbergungswesens der Region Müllerthal zu schaffen, um den Akteuren und Entscheidungsträgern auf privater, kommunaler, regionaler und nationaler Ebene der Tourismuswirtschaft eine bessere Entscheidungsgrundlage zu bieten:

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

## Entwicklung der regionalen Beherbergungskapazitäten

Die statistischen Zahlen belegen einen Strukturwandel in der Beherbergungsbranche im ländlichen Raum in den letzten 30 Jahren. Megatrends und Themen wie Globalisierung, Internet und Digitalisierung, Urbanisierung, Liberalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft haben die Rahmenbedingungen im Tourismus völlig verändert.

Innerhalb der letzten 20 Jahre hat Luxemburg 41% seiner Hotelbetriebe verloren, was jedoch nur einen Rückgang von 4,71 % der Zimmerkapazitäten ausmacht. Am stärksten betroffen sind die ländlichen Regionen Ardennen (-54% der Hotels) und Müllerthal (-55% der Hotels). Auch die Campingplätze verringern sich landesweit im gleichen Zeitraum um etwa 30%. Jugendherbergen und Ferienwohnungen weisen eine bemerkenswerte, langfristige Stabilität auf.

## // Statistik:

### Anzahl Hotels\* pro Region 1995-2017

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

\* Hotels, Gaststätten, Pensionen, ohne Campingplätze & FeWo

### Anzahl Hotelzimmer pro Region 1995 - 2017

Jahr	1995	2000	2005	2010	2015	2017	1995 - 2017 n	1995 - 2017 %	Marktanteil Zimmer 2017 in %
<b>Total GH Luxemburg</b>	<b>8085</b>	<b>7753</b>	<b>7516</b>	<b>8267</b>	<b>7601</b>	<b>7704</b>	<b>-381</b>	<b>-4,71</b>	100,00%
Stadt Luxemburg	2767	2868	2817	3501	3350	3599	832	30,07	46,72%
Zentrum ausser Stadt Lux.	852	909	1028	1197	1013	801	-51	-5,99	10,39%
Ardennen	1935	1621	1501	1342	1193	1167	-768	-39,69	15,15%
Müllerthal PSL	1467	1270	981	772	659	659	-808	-55,08	8,55%
Mosel	571	609	605	775	654	604	33	5,78	7,84%
Terres Rouges	493	476	584	680	862	874	381	77,28	11,34%

\* Hotels, Gaststätten, Pensionen, ohne Campingplätze & FeWo

### Hotelübernachtungen pro Region 1996 - 2016

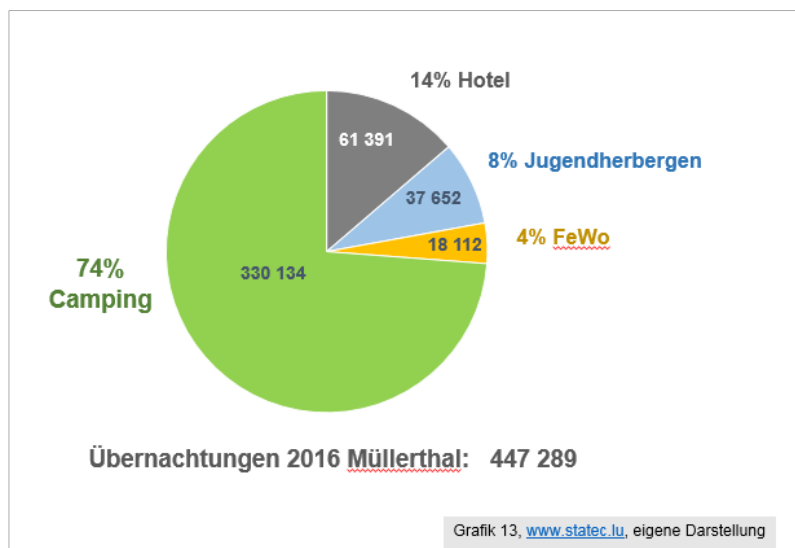
Jahr	1996	2001	2006	2010	2011	2016	Marktanteil in 2016	1996-2016 en %
Stadt Luxemburg	536 053	679 086	715 907	703 133	718 722	1 012 794	58%	89%
Zentrum ausser Stadt Lux.	97 866	150 663	169 789	152 794	217 593	210 457	12%	115%
Ardennen	197 649	155 650	147 346	95 177	117 445	151 395	8%	-23%
Müllerthal PSL	104 416	105 486	96 823	53 756	51 052	61 391	4%	-41%
Mosel	110 699	135 778	144 869	107 022	129 581	116 034	7%	5%
Terres Rouges	56 534	61 989	118 441	143 056	154 762	201 393	12%	256%

### Campingübernachtungen pro Region 1996 - 2016

Jahr	1996	2001	2006	2010	2011	2016	Marktanteil 2016	1996-2016 in %
Terres Rouges & Stadt Lux. *	58 167	73 614	60 708	51 768	54 630	53 631	6%	8%
Zentrum ausser Stadt Lux.	61 632	46 202	46 737	28 099	25 043	25 434	3%	-59%
Ardennen	499 163	515 138	480 130	251 634	298 065	527 624	54%	6%
Müllerthal PSL	406 780	389 476	357 785	143 687	247 331	330 134	34%	-19%
Mosel	35 429	38 899	39 369	13 200	11 582	32 810	4%	-7%

\* Zusammenschluss von zwei Regionen aufgrund von Datenschutz

Wichtig in der Interpretation der statistischen Daten ist die Tatsache, dass die beiden Regionen Ardennen und Müllerthal einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Campingübernachtungen aufweisen. 74% der Gesamtübernachtungen in der Region Müllerthal im Jahr 2016 entfallen auf Campingbetriebe. Die Hotellerie macht lediglich 14% der Gesamtübernachtungen in der Region aus.



## Nachfolgeregelung bei Beherbergungsbetrieben in der Region

**// Methodik:** Befragung von regionalen Anbietern in allen Beherbergungskategorien, von Berufsverbänden, Experten und Gemeinden im Zeitraum von Oktober 2017 bis Mai 2018 zur Erhebung quantitativer und qualitativer Daten.

**92 durchgeführte Interviews (71 Ortstermine und 21 Telefoninterviews):**

- || 14 Schöffenräte
- || 26 von 38 Hoteliers
- || 18 von 27 Campingplatzbetreiber
- || 21 von 27 Ferienwohnungsbetreiber
- || 1 Anbieter der Jugendherbergen
- || Vertreter der vier Berufsverbände
- || 9 Experten

Anhand verschiedener Kriterien wie Nachfolge- und Investitionsbereitschaft, Infrastrukturzustand, Kapazitäten, Marktauftritt usw. wurden die jeweiligen Unternehmen auf ihre Nachfolge- und Überlebenswahrscheinlichkeit hin kategorisiert.

### **// Ergebnisse der Befragung:**

Folgende Schlussfolgerungen bezüglich der zukünftigen **Entwicklung der regionalen Beherbergungskapazitäten** (d.h. Anzahl Zimmer und Stellplätze ≠ Anzahl Betriebe) ergeben sich:

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



## // Allgemeine strukturelle Eigenschaften des Standortes Luxemburg

Die Beherbergungsbranche in der Region Müllerthal steht hinsichtlich seiner Nachfolgeregelung sichtlich unter Druck. Alle Beherbergungskategorien bewegen sich in einem nationalen Spannungsfeld:

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

## // Relevante Themen in der Nachfolgeregelung:

Bei den nachfolgerelevanten Themen gibt es zwischen den Kategorien viele Ähnlichkeiten und Überschneidungen, jedoch mit unterschiedlichen Gewichtungen bei den entscheidenden Motiven. Kategorieübergreifende Themen für oder gegen eine Unternehmensnachfolge sind:

- || Immobilie und Baurecht,
- || Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit,
- || Arbeitszeiten und Karriereplanung.

## // Voraussetzung erfolgreicher Nachfolgeregelungen:

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

In der Region Müllerthal konnten in den letzten drei Jahren bereits 20% der vorhandenen Beherbergungsbetriebe erfolgreiche Nachfolgeregelungen abschließen (7 Hotels, 6 Campingplätze und 5 Ferienwohnungen)

Bei der näheren Betrachtung können eine Reihe von gemeinsamen und förderlichen Kriterien bei erfolgreichen Nachfolgeregelungen identifiziert werden:

### Seitens scheidender Unternehmer/Unternehmen:

- || Eine frühzeitige Regelung der Nachfolge und Geschwisterabgeltung durch die Eltern/Betreibergeneration, im gemeinsamen Einverständnis mit den Nachfolgern.
- || Eine **solide Vermögensgrundlage** bzw. Kapitalausstattung seitens des Unternehmers/Unternehmens.
- || Das Unternehmen verfügt tendenziell über **größere Kapazitäten** und ist gut am Markt positioniert.

### Seitens der Nachfolger:

- || Die Leidenschaft für den Gastgeberberuf, trotz Risiko, Rentabilität und Arbeitszeiten.
- || Ein unternehmerischer Geist und Risikofreudigkeit.
- || Eine solide Ausbildung (innerhalb oder außerhalb der Branche).
- || Ein positiver Bezug zur Region und ihrer touristischen Vorzüge.

### Seitens der Gemeinden bzw. öffentlichen Instanzen (insofern zutreffend):

- || Die Gemeinden zeigen eine **unterstützende und fördernde Haltung** bei Genehmigungen, Umwidmungen und Erschließung.

## Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen:

1. **Trennung von Eigentum und Betrieb:** Entgegen der traditionellen Einheit von Eigentum und Betrieb in einem Familienunternehmen kann künftig durch die Trennung des Immobilieneigentums von der Betreiberstruktur die finanzielle Last und das Risiko auf mehrere Schultern verteilt werden. Dies ermöglicht auch kapitalschwachen Neugründern und Quereinsteigern den Brancheneinstieg.
2. **Trennung von Beherbergung und Gastronomie:** Durch die Trennung von Beherbergung und Gastronomie kann die doppelte Arbeitsbelastung entschärft werden. Es bietet sich die Möglichkeit der Konzentration auf das jeweilige Kerngeschäft und ggf. die Ausweitung auf weitere Standorte, um dadurch Synergieeffekte zu erzielen.
3. **Vereinfachung der Leistungen:** Touristische Zielgruppen wie Familien, Wanderer und Fahrradfahrer schätzen eher einfache, regional authentische und durchgängige verfügbare Mahlzeiten (*ohne Coupure*), statt teurer Schlemmermenüs. Die Vereinfachung der Gastronomie entschärft zudem die Abhängigkeit von qualifizierten Fachkräften, die heute eine sehr knappe und teure Ressource darstellen. *Lean Luxury* oder *Budget-Geschäftsmodelle* setzen sich sowohl in der internationalen Hotellerie als auch in der Campingwirtschaft zunehmend durch, wie Hotelmarken wie Motel One, 25hours, Ibis-Styles, Prizeotel oder die Campingmarke Huttopia zeigen.
4. **Gastronomie Cross-selling:** Statt die Gastronomie zu reduzieren kann auch die höhere Auslastung der Küche durch Bedienung anderer Kundensegmente eine Lösung darstellen (z.B. Mahlzeiten für Schulen, Senioren, Lieferdienst, Produktion für den Einzelhandel, usw.), um mit ganzjährigem Betrieb die Rentabilität zu steigern und eine höhere Mitarbeiterbindung zu erreichen.
5. **Betriebsgrößentheorie:** Mit der Größe des Unternehmens wächst der Umsatz, die Investitionskapazität und der Personalbestand, die Organisation und Abläufe werden professioneller und strukturierter, die Arbeitsteilung wird spezifischer, die Arbeitsbelastung wird auf mehrere Schultern verteilt. Zudem steigt mit der Größe die Nachfolgewahrscheinlichkeit des Unternehmens.
6. **Mixed-use Geschäftsmodelle, bzw. Leuchtturmprojekte:** Ähnlich wie Einkaufszentren vereinen mixed-use Geschäftsmodelle verschiedene Funktionen, Dienstleistungen und Attraktionen zusammen an einem Standort, um ihre Attraktivität und somit ihre Besucherfrequenz zu steigern und Effizienzgewinne zu erzielen. Regionale Beispiele gibt es zahlreiche: Touristcenter Heringer Millen, B&B Berdorfer Eck, Epicerie am Duerf, Becher

Gare, Jugendherberge Beaufort. Die zusammengeführten Funktionen bieten einen direkten Mehrwert für Einwohner und Touristen, reduzieren die Saisonalität und steigern den Erlebniswert des Angebotes.

7. **Thematische Spezialisierung:** Auch die Spezialisierung auf eine Zielgruppe und/oder auf gewisse Themen kann als Strategie zur Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen genutzt werden, um sich im übersättigten Tourismusmarkt hervorzuheben (z.B. Hotel Trail-Inn, Muppentrupp).
8. **Anregungen zur Neuausrichtung von Hotelgeschäftsmodellen:** Die Begrenzung auf eine saisonale, gastronomiebetonte Freizeithotellerie hinterlässt große Auslastungslücken bei den Hotels. Neben direkten Partnerschaften mit regionalen Unternehmen (Geschäftstourismus) gibt es auch Chancen im Longstay, im Budget Design, im MICE oder im Boutique Hotelsegment.
9. **Anregungen zu Ausrichtung von Campinggeschäftsmodellen:** Mietobjekte und Wohnmobilstellplätze, die Wachstumstreiber der Campingbranche, sind in der Region als Angebote unterentwickelt und sehr ungleich verteilt. Besonders Wanderhütten mit eigenem Sanitär sind bei outdooraffinen Zielgruppen gefragt. Wohnmobilisten sind zudem konsumfreudige Gäste im Handel und Gastronomie.
10. **Vorschlag Mullerthal Trail Cabins:** Entwurf einer eigenen Wanderhütte als regionales Übernachtungsangebot auf verschiedenen Campingplätzen, bei Ferienwohnungen oder Hotels entlang des Mullerthal Trails, zur Steigerung der Beherbergungskapazitäten, zur Markenprofilierung, zur Schaffung von Erlebnisqualität und Kooperationsgeist, sowie zur Entwicklung eines Trekking-Angebotes.
11. **Logement insolite - Mullerthal Trail Homes, chapels & cabins:** Um das volatile Ferienwohnungsangebot auf dem Markt zu stabilisieren wird die Gründung einer zentralen, professionell aufgestellten Betreiberstruktur nach dem Modell der Kuckucksnester (Schwarzwald) vorgeschlagen. Diese Struktur vermarktet ein dezentrales, regionales Fewo-Angebot, kombiniert mit verschiedenen Dienstleistungen und auf Kommissionsbasis. Neben bestehenden Ferienwohnungen, den eventuellen Mullerthal Cabins könnten auch leerstehende Altbauten wie entweihte Kapellen, Scheunen, Hütten oder Spezialimmobilien (bspw. Wasserturm) in der Region über eine derartige Betreiberstruktur revitalisiert und betrieben werden.
12. **Einrichtung eines staatlichen Tourismusinfrastrukturfonds ?** Des Weiteren ist die Einrichtung eines staatlichen Tourismusinfrastrukturfonds zu prüfen. Einerseits um eine Reihe von größeren, schließungsgefährdeten und erhaltenswerten Tourismusimmobilien an strategisch wichtigen Standorten für eine weiterführende touristische Nutzung zu sichern. Andererseits um unvorteilhafte Entwicklungen des Ortsbildes zu vermeiden. Ziel wäre die Revitalisierung der touristischen Infrastruktur, um sie dann über verschiedene Modelle dem privaten Betreibermarkt wieder rückzuführen. Ein solcher Eingriff könnte allerdings eine Verzerrung des Marktes zur Folge haben.
13. **Ausbauprojekte und neue Standorte genehmigen?** Die erschwerte Genehmigungsfähigkeit von Freizeit- und Beherbergungsinfrastrukturen durch restriktive Natur- und Umweltschutzgesetzgebungen behindert die Entwicklung neuer Kapazitäten. In den letzten 30 Jahren wurden keine neuen Hotels oder Campingplätze in der Region genehmigt, gebaut und eröffnet. Jede Beherbergungskategorie in der Region ist diesbezüglich auch bei Ausbauprojekten mit Einschränkungen konfrontiert. Wenn weder neue Unter-

kunftskapazitäten geschaffen, noch bestehende Unternehmen ausgebaut werden können, ist eine weitere Reduktion der regionalen Beherbergungskapazitäten unvermeidbar.

- 14. Hospitality Development Management?** Um die Sicherung und Revitalisierung strategisch wichtiger Beherbergungsinfrastrukturen in der Region, oder neue Projekte wie die Mullerthal Trail Cabins, das Aufrichten einer zentralen Betreiberstruktur oder die Investoren-/Betreiberakquise aktiv, professionell und kontinuierlich zu initiieren, voranzutreiben und umzusetzen, bedarf es eines „Kümmerers“ /einer „Kümmererin“ für ein aktives Hospitality Development Management. Diese Stelle könnte regional, projektbasiert und befristet ausgerichtet, oder auch langfristig mit einer nationalen Zuständigkeit angesiedelt werden.

## Fazit

Die Studie ist eine Momentaufnahme und bietet einen Überblick über den aktuellen Zustand der Beherbergungsbranche in der Region Müllerthal.

Ähnlich wie in anderen ländlichen Regionen Europas vollzieht sich in der Region Müllerthal ein **Strukturwandel in der Hotellerie und in der Campingwirtschaft**. Viele, vor allem kleine Beherbergungsunternehmen sind überfordert mit der Anpassung an eine zunehmend beschleunigte, globalisierte und digitalisierte Welt. Nicht wenige Häuser sind gekennzeichnet durch Investitions-, Konformitäts- und Modernisierungsrückstand, Rentabilitätsschwäche, sowie Nachfolger- und Fachkräftemangel. Oft spielt auch die Betriebsgröße in der Wirtschaftlichkeit und daher in der Unternehmensfortführung eine entscheidende Rolle.

In allen Kategorien steht mittelfristig ein **Generationswechsel** an, über 70% der regionalen Beherbergungsanbieter müssen ihre Nachfolge in den nächsten 5 Jahren regeln. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen des konkurrierenden Wohnungs- und Arbeitsmarktes, sowie der Rentabilitäts- und Wettbewerbsschwäche sind besonders die Unternehmen mit bislang ungelegelter Nachfolge anfällig für Schließungen.

Die Region Müllerthal blickt auf eine über 150-jährige touristische Tradition zurück. Die Betriebe haben durch ihre wirtschaftliche Funktion und ihre Baukultur jahrzehntelang die regionale Identität geprägt. Solche Traditionsbetriebe zu verlieren hat also weit mehr als nur rein wirtschaftliche Auswirkungen. Die Frage nach einem öffentlichen Eingreifen in das Marktgeschehen, um die regionale Entwicklung zu lenken, steht daher im Raum. Die Betriebe müssen sich natürlich auch ihrer Verantwortung im aktuellen Umfeld stellen.

Die aktuelle Situation in der regionalen Beherbergung sollte als Chance zur Erneuerung verstanden und genutzt werden. Dazu bedarf es umfassende Bemühungen, Kooperationen und Investitionen, oder anders gesagt, die Erneuerung wird sich nicht von selbst herbeiführen. Dabei bietet sich die Gelegenheit, um gemeinschaftlich eine neue und zeitgemäße Vision des regionalen Beherbergungsangebotes zu entwerfen und umzusetzen, um den veränderten Rahmenbedingungen, Marktanforderungen und Kundenansprüchen von heute zu begegnen. Im Sinne der Kreislaufwirtschaft und dem Erhalt der regionalen Baukultur sollte dabei die Revitalisierung und gewissermaßen die „Neuerfindung“ von bestehenden Beherbergungsimmobilen im Mittelpunkt stehen.



Neben regionaler Historie, Identität und Wirtschaftskraft spielen Tourismus und Gastronomie darüber hinaus als Aushängeschild für Lebensqualität eine zentrale und unverzichtbare Rolle, um die Region nach innen und nach außen, als attraktiven Standort auch im Sinne eines Nation Branding zu bewerben.

**// Weitere Informationen:**

Tourismusverband Region Müllerthal – Kleine Luxemburger Schweiz

Sandra Bertholet, Geschäftsführerin

B.P. 152

L-6402 Echternach

Tel.: 72 04 57 – 1

[s.bertholet@mullerthal.lu](mailto:s.bertholet@mullerthal.lu)