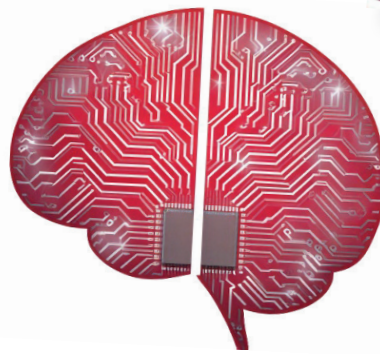


# degefest-TrendAnalyse

2024/2025

Zur aktuellen Lage der Kongress-, Seminar-  
und Tagungswirtschaft in Deutschland

Wirtschaftliche Situation · Personal, Kosten, Gen Z ·  
Nachhaltigkeit · Digitalisierung & KI · Zukünftige Trends



Unsere Förderer und Partner unterstützen den degefest e.V. dabei, die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Kongress- und Tagungsstandorts Deutschland zu erhöhen.

Seien Sie mit dabei und unterstützen Sie die Arbeit des degefest e.V.!

Die gesamte Arbeit des degefest e.V. basiert auf drei Säulen:

- Der ehrenamtlichen Mitwirkung engagierter Mitglieder, des Wissenschaftlichen Beirates und des Vorstandes
- Den Einnahmen durch die Mitgliedsbeiträge
- Sowie den Einnahmen durch unsere Förderer und Partner

Wenn Sie Interesse haben, den degefest e.V. als Förderer oder Partner zu unterstützen, kontaktieren Sie bitte die degefest-Geschäftsstelle oder senden Sie eine E-Mail an Jutta Schneider-Raith, [info@degefest.de](mailto:info@degefest.de).

## Impressum

Herausgeber:  
Wissenschaftlicher Beirat  
degefest – Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft e.V.  
Duisburger Str. 375  
46049 Oberhausen

Telefon (0800) 22 88 227  
Fax (0800) 22 88 229  
E-Mail [info@degefest.de](mailto:info@degefest.de)  
Web [www.degefest.de](http://www.degefest.de)

V.i.S.d.P.  
Jörn Raith (Vorsitzender)

Redaktion: Prof. Dr. Olga Spomer

Bildnachweise: Alle Bilder (Cover, Textteil) sind KI-generiert, außer Fotos aus S.4. (Wissenschaftlicher Beirat)

Satz: LEITFADEN-DESIGN

Druck: ONLINEPRINTERS GmbH

Auflage: 250

Alle Rechte vorbehalten.  
Vervielfältigung in jedweder Form nur mit schriftlicher Genehmigung des degefest e.V.

TrendAnalyse 2024/2025

Förderer



Partner



## Trendstudie in Zahlen

8 Hochschulprofessor:innen	4 Fachbereiche	5 Monate Studiendauer
25 Std. aufgezeichnetes Datenmaterial	19 Expert:innen-Interviews	60 Min. durchschnittliche Interviewdauer
4 Orientierungsinterviews	7 Themenbereiche	28 Seiten Printversion

## Wichtige Ergebnisse im Überblick

- ✓ Die aktuelle (wirtschaftliche) Situation ist (noch) gut. Nach sehr guten Nach-Corona-Jahren sind erste Sättigungs-/Stagnationserscheinungen zu erkennen.
- ✓ Die Kongress-, Seminar- und Tagungsbranche ist (sehr) resilient (Note 8 auf einer 10er Skala)
- ✓ Wir haben aktuell keinen Fachkräftemangel. Wir haben einen Kräfterangel.
- ✓ Die KI hält Einzug, hat aber noch nicht die große Bedeutung gewonnen.
- ✓ Die KI wird vorwiegend im kaufmännischen bzw. Marketing-Bereich zur Text- und Bilderstellung eingesetzt. Die Nutzung von KI steht noch am Anfang.
- ✓ Die Nachhaltigkeit hat eine hohe Bedeutung, insbesondere die ökologische Nachhaltigkeit, gefolgt von sozialer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit.
- ✓ Hybride Veranstaltungsformate haben nicht an der Relevanz gewonnen, die zu Corona-Zeiten noch prognostiziert wurde. Sie sind da und werden auch bleiben.
- ✓ Die Anzahl der Veranstaltungen wird sich nicht zwangsläufig reduzieren, dafür werden die Veranstaltungen tendenziell kürzer, kompakter und inhaltlich spezifischer.

## Wissenschaftlicher Beirat



**Prof. Dr. Gabriel Laeis**  
(Internationale Hochschule  
Köln)  
Stellv. Vorsitzender des  
Wissenschaftlichen Beirats



**Prof. Dr. Dirk Hagen**  
(Hochschule Hannover)  
Vorsitzender des  
Wissenschaftlichen Beirats



**Prof. Stefan Luppold**  
(DHBW Ravensburg)  
Ehrenmitglied



**Prof. Dr. Lothar Winnen**  
(Fachhochschule  
Südwestfalen Iserlohn)



**Prof. Dr. Kim Werner**  
(Hochschule Osnabrück)



**Prof. Dr. Gernot Gehrke**  
(Hochschule Hannover)



**Prof. Dr. Olga Spomer**  
(Technische Hochschule  
Mittelhessen Gießen)



**Prof. Dr. Louise Bielzer**  
(Reinhold-Würth-Hochschule  
Heilbronn)

## degefest-TrendAnalyse

### Zur aktuellen Lage der Kongress-, Seminar- und Tagungswirtschaft in Deutschland

Sehr geehrte Leser:innen,

die degefest-TrendAnalyse hat sich in den vergangenen Jahren als zentrales Instrument zur Beobachtung und Bewertung aktueller Entwicklungen in der Kongress- und Seminarwirtschaft etabliert. Sie versteht sich als Konjunkturbarometer der Branche – mit dem Ziel, zentrale Trends frühzeitig zu erkennen, Herausforderungen sichtbar zu machen und die Handlungsfähigkeit von Veranstaltungsstätten, Veranstaltern und Entscheidungsträgern zu stärken.

Die diesjährige Studie wurde unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Olga Spomer (Technische Hochschule Mittelhessen, Gießen) realisiert. Das methodische Design wurde neu überarbeitet: Erstmals basiert die Analyse auf einem qualitativ ausgerichteten Forschungsansatz, bei dem Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats ausgesuchte Experten und Expertinnen aus den jeweiligen Fachbereichen befragten und deren Einschätzungen systematisch ausgewertet wurden.

Im Fokus der diesjährigen Untersuchung stehen fünf zentrale Themenfelder: „Aktuelle Lage“, „Fachkräftemangel, Kosten, Personal und Generation Z“, „Künstliche Intelligenz und Digitalisierung“, „Nachhaltigkeit“ sowie „Trends und zukünftige Entwicklungen“. Auch die aktuellen Herausforderungen und das Thema „Resilienz der Kongress-, Seminar- und Tagungsbranche“ wurden mituntersucht. Ziel ist es, die differenzierten Perspektiven der Fachbereiche nicht nur zu dokumentieren, sondern auch vergleichbar zu machen – sowohl im Hinblick auf operative Herausforderungen als auch mit Blick auf strategische Ausrichtungen.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Studie werden erstmals im Rahmen der degefest-Fachtage am 25. und 26. Juni 2025 im DEKRA Congress Center Wart vorgestellt. Mit dieser Broschüre sollen die Befunde darüber hinaus als Impulsgeber für den weiteren fachlichen Austausch dienen.

Mein besonderer Dank gilt allen Beteiligten – insbesondere den Interviewpartnern und -partnerinnen –, die mit ihrer Fachkompetenz und ihrem Engagement maßgeblich zur Qualität der degefest-TrendAnalyse beigetragen haben.

Prof. Dr. Dirk Hagen  
Hochschule Hannover  
Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats  
degefest – Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft e.V.



# Inhalt

Einführung	7
Ziel und Aufbau der Studie	9
Untersuchungsmethodik	10
Teilnehmer der Befragung	11
Ergebnisse im Einzelnen	
- Ergebnisse zum Thema: <b>Aktuelle wirtschaftliche Lage</b>	12
- Ergebnisse zum Thema: <b>Resilienz der Kongress-, Seminar- und Tagungsbranche</b>	13
- Ergebnisse zum Thema: <b>Aktuelle Herausforderungen</b>	14
- Ergebnisse zum Thema: <b>Fachkräftemangel, Personal, Kosten und Generation Z</b>	16
- Ergebnisse zum Thema: <b>Nachhaltigkeit</b>	20
- Ergebnisse zum Thema: <b>Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalisierung</b>	22
- Ergebnisse zum Thema: <b>Trends und zukünftige Entwicklungen</b>	24
Fazit	26
Quellenverzeichnis	26



# Einführung

degefest – Fachverband der Kongress- und Seminarwirtschaft

Der degefest e.V. wurde 1984 als branchenübergreifender Verband der Seminar- und Tagungswirtschaft gegründet. Die Abkürzung „degefest“ im Namen des Verbands steht für „Deutsche Gesellschaft zur Förderung und Entwicklung des Seminar- und Tagungswesens“. Im Juni 2010 beschlossen die Mitglieder, den Verbandsnamen mit einer zeitgemäßerer Bezeichnung zu kommunizieren, behielten jedoch die Abkürzung „degefest“ bei.

Der Verband vertritt Interessen von Veranstaltungs- und Bildungszentren, Kongresshäusern, kirchlichen Tagungstätten, Tagungshotels sowie Eventdienstleistern (z. B. Tagungsgastronomie) in Deutschland. Der Verband vereint aktuell mehr als 200 Mitglieder. Seit 1984 widmet sich der Verband den Aufgaben, die bei Kongressen, Konferenzen, Tagungen und Seminaren anfallen und bündelt das dafür benötigte Wissen in einer praxisnahen Forschung. In der degefest-Themenreihe verfassen die Best-Practicer und acht bundesweit bedeutsame Wissenschaftler, allesamt Hochschulprofessoren, aktuelle Ergebnisse ihrer Untersuchungen. Die Forscher konzentrieren sich dabei auf die aktuellen Herausforderungen des Kongress-, Seminar- und Tagungsmarktes in Deutschland.

Die jährlich stattfindenden degefest-Fachtage dienen als Plattform für den interdisziplinären Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Akteuren der Kongress- und Seminarwirtschaft. Der degefest e.V. ist darüber hinaus ein wichtiger Interessenvertreter der Kongress-, Seminar- und Tagungsbranche gegenüber der Politik und Wirtschaft.

**degefest**  Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft

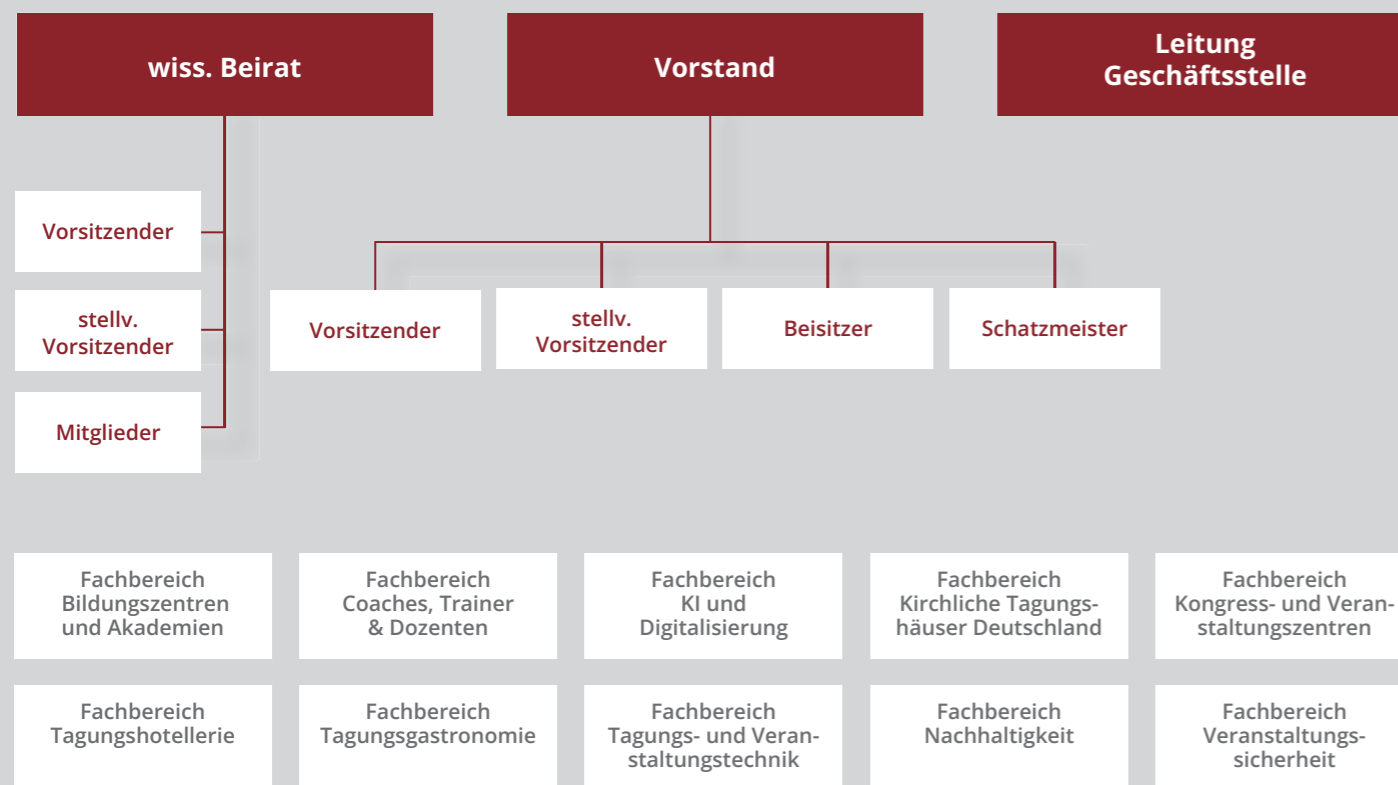
# Ziel und Aufbau der Studie

Das Ziel der degefest Trendanalyse 2024/2025 bestand darin, mit Hilfe einer qualitativen Untersuchung zum einen die aktuelle wirtschaftliche Lage und damit verbundene Herausforderungen in der Seminar-, Kongress- und Tagungswirtschaft zu identifizieren. Zum anderen aktuelle Themen wie Resilienz der Kongress-, Seminar- und Tagungsbranche, Fachkräftemangel, Kosten(anstieg), Personal, Gen Z, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz näher zu beleuchten, als auch Trends und zukünftige Entwicklungen ausfindig zu machen, welche einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Branche in naher Zukunft nehmen können und somit beachtet werden sollten.

## Die Untersuchung war zweistufig aufgebaut.

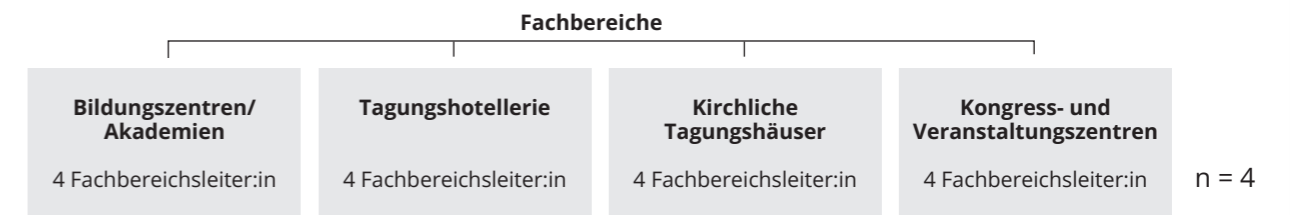
1. Im ersten Schritt wurde eine explorative Vorstudie durchgeführt. Gegenstand dieser Vorstudie waren Orientierungsgespräche mit den Fachbereichsleiter:innen zur Aufdeckung von Themenschwerpunkten für die anschließenden Experteninterviews.
2. Im zweiten Schritt wurde die Hauptstudie durchgeführt. Gegenstand dieser waren qualitative Experteninterviews mit verschiedenen Vertreter:innen der jeweiligen Fachbereiche.

degefest – Organigramm



## 1. Explorative Vorstudie

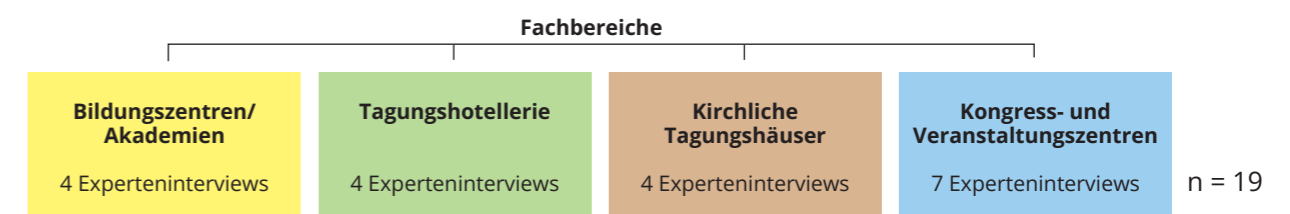
Orientierungsgespräche mit Fachbereichsleiter:innen zur Aufdeckung von Themenschwerpunkten für Experteninterviews



Leitfadenentwicklung

## 2. Hauptstudie – qualitative Experteninterviews

Semi-strukturierte, leitfadengestützte Tiefeninterviews mit Vertreter:innen aus den Bereichen



# Untersuchungsmethode und Teilnehmer

Die Datenerhebung im Rahmen der Untersuchung fand in Form von qualitativen Experteninterviews statt. In der Vorstudie kamen explorative Interviews zum Einsatz und es wurden vier Expert:innen befragt. In der anschließenden Hauptstudie wurden mittels semi-strukturierter, leitfadengestützter Tiefeninterviews 19 Expert:innen befragt. Insgesamt wurden 23 Interviews durchgeführt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 60 Minuten.

Die Interviews wurden mit Einverständnis der Teilnehmer:innen aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertung des schriftlichen Datenmaterials erfolgte anhand der strukturierten und zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) sowie Gläser/Laudel (2010).

Die Auswertung sowie die redaktionelle Aufarbeitung der Ergebnisse fanden im Zeitraum März – Mai 2025 statt.



## Teilnehmer der Befragung

Die Teilnehmer der Befragung waren allesamt Mitglieder von degefest aus den Fachbereichen: Bildungszentren/Akademien, Tagungshotellerie, kirchliche Tagungshäuser sowie Kongress- und Veranstaltungszentren.

### Kurzvorstellung des Fachbereichs „Bildungszentren / Akademien“

In der heutigen Wissensgesellschaft ist kontinuierliche Weiterbildung unerlässlich. Moderne Bildungszentren sind als hybride Einrichtungen an der Schnittstelle zwischen betrieblicher Weiterbildung und Tagungshotellerie zu verstehen.

Ursprünglich für interne Schulungen konzipiert, öffneten sie sich seit den 1990er Jahren zunehmend dem freien Markt – ein Prozess, der vom degefest e.V. als größtem deutschsprachigen Verband für dieses Segment im MICE-Markt institutionell begleitet wurde.

Die Gründung einer eigenen Fachabteilung für Bildungszentren im Verband führte dazu, dass diese Häuser mittlerweile als vollwertige Tagungshotels wahrgenommen werden. Heute erwirtschaften diese Häuser einschließlich großer Konzernakademien und öffentlicher Einrichtungen in Deutschland einen geschätzten Jahresumsatz von ca. 1 Mrd. Euro.

Der wirtschaftliche Spagat zwischen identitätsstiftendem Bildungsauftrag und marktorientiertem Hotel- und Tagungsbetrieb bleibt dabei eine zentrale Herausforderung. Dabei liegen historisch gewachsene Standorte häufig abseits der Ballungszentren, müssen aber heute oft 50 % und mehr der Belegung durch freie Akquise erzielen. Die Branche befindet sich dabei insgesamt in einem Transformationsprozess, bei dem unterschiedliche Strategien je nach Unternehmensprofil verfolgt werden.



### Kurzvorstellung des Fachbereichs „Tagungshotellerie“

Für erfolgreiche Konferenzen und Seminare ist eine Vielzahl von Dienstleistungen erforderlich. Besonders bei mehrtägigen Events stellen sich komplexe Herausforderungen. Hier glänzt die Tagungshotellerie mit ihrer einzigartigen Kombination: Sie verbindet komfortable Übernachtungsmöglichkeiten nahtlos mit zeitgemäßer Tagungsinfrastruktur.

Die Tagungshotellerie ist ein Kernelement der MICE-Branche mit ihren Hotels, die sich auf die Ausrichtung von Tagungen, Seminaren, Konferenzen und anderen geschäftlichen Veranstaltungen spezialisiert haben.

Die Corona-Pandemie stellte die Tagungshotellerie mit Umsatzeinbrüchen von über 40 % gegenüber dem Vorkrisenniveau vor große Herausforderungen. 2025 blickt die Branche nun vorsichtig optimistisch in die Zukunft. Man hat sich nach den massiven Einschnitten als anpassungsfähig und innovativ erwiesen.

Die Rückkehr zu persönlichen Veranstaltungen, der Fokus auf Nachhaltigkeit und die Integration moderner Technik bieten große Chancen. Gleichzeitig erfordern wirtschaftliche Unsicherheiten, Fachkräftemangel und ein intensiver Wettbewerb weiterhin eine hohe Flexibilität und Innovationsbereitschaft.

### Kurzvorstellung des Fachbereichs „Kirchliche Tagungshäuser“

Kirchliche Tagungshäuser haben im Unterschied zu anderen vergleichbaren Einrichtungen ein eigenes und unverwechselbares Profil. Christlich geführte Unterkünfte bieten eine breite Palette an Unterbringungsmöglichkeiten – von einfachen Unterkünften bis hin zu Häusern mit Sterne-Klassifizierung.



Kirchliche Tagungsstätten in Deutschland befinden sich zwar in christlich konfessionell unterschiedlicher Trägerschaft, legen jedoch allesamt ihrer Tätigkeit den kirchlichen Grundauftrag zugrunde.

Hinsichtlich der Gebäude handelt es sich in der Regel um historische Einrichtungen mit oder ohne Denkmalschutzstatus, was aktuelle Fragen und Trends des Gebäudemanagements und der Betriebsführung zum Beispiel hinsichtlich Nachhaltigkeit beeinflussen kann.

Im Rahmen der Studie wurden exemplarisch Interviews mit Mitgliedern der Geschäftsführung oder Leitungsebene kirchlicher Tagungsstätten geführt, um aktuelle Entwicklungen und Trends, denen diese Häuser gegenüberstehen, zu erfassen.

### Kurzvorstellung des Fachbereichs „Kongress- und Veranstaltungszentren“

Die Kongress- und Veranstaltungszentren bilden ein zentrales Segment der Veranstaltungswirtschaft und dienen als multifunktionale Plattformen für Tagungen, Messen, Konzerte und kulturelle Events. Sie verfügen über flexibel gestaltbare Räumlichkeiten, die individuell an Veranstaltungsformate angepasst werden können.

Moderne Technik, hybride Veranstaltungsmöglichkeiten und nachhaltige Konzepte sind zentrale Bestandteile ihres Angebots. Architektonische Vielfalt und eine enge Verknüpfung mit urbanen oder landschaftlich reizvollen Standorten erhöhen ihre Attraktivität.

Durch ihre wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Relevanz tragen sie maßgeblich zur regionalen Entwicklung bei. Gleichzeitig fungieren sie als Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Öffentlichkeit.



# Ergebnisse im Einzelnen



## Ergebnisse zum Thema: Aktuelle wirtschaftliche Lage

Die *wirtschaftliche Lage* in Deutschland ist aktuell (Stand: Mai 2025) angespannt. Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einer Phase der Stagnation, mit rückläufigem Bruttoinlandsprodukt (BIP) und pessimistischen Konjunkturerwartungen. Für 2025 wird lediglich ein geringes Wachstum von 0,4 % prognostiziert (Sachverständigenrat Wirtschaft, 2025).

Die Buchungslage ist **ähnlich gut wie im Vorjahr** und gibt Hoffnung auf ein solides Jahr, auch wenn 2023 stärker war. Das Ergebnissicherungsprogramm führt zu weniger Nachfrage im Meeting-Markt. Für den weiteren Jahresverlauf gibt es Unsicherheiten und Buchungslücken, weshalb der **Ausblick** etwas **pessimistischer ist als in den Vorjahren**.

Viele Betriebe kämpfen mit der **zurückhaltenden Nachfrage**, insbesondere im Geschäftsreise- und Tagungssegment. Teilweise ist die Situation „im Hotelthema nach Corona noch deutlich gravierender zu spüren“ und wird vor allem durch das veränderte Reiseverhalten großer Unternehmen, Homeoffice-Regelungen und weniger Präsenzveranstaltungen verschärft.

„Es ist glaube ich, ein generelles Nachfrage-Thema, dadurch, dass viele Projekte nicht präsent vor Ort in der Region stattfinden.“

„Wir hatten in 2024 das erfolgreichste Jahr, was wir jemals hatten [...]. Ich rede jetzt nur vom Veranstaltungsgeschehen.“

Nach Corona gab's einfach diesen Veranstaltungsboom, dass die Leute sich wiedersehen wollten.“

Während ein Teil der Befragten einen regelrechten **Nachfrageeinbruch** feststellte und die Notwendigkeit zu aktiver Akquise von Veranstaltungen prioritär sieht, ist die **Situation** bei anderen **stabil** oder sogar überdurchschnittlich gut. Ein Haus sieht sich in der komfortablen Ausgangslage, einen Nachfrageüberhang zu haben und sogar Veranstaltungen absagen zu müssen. Die Nachfragesituation variiert allerdings je nachdem, ob die Häuser ihre vollständigen Kapazitäten als Tagungsstätte am Markt anbieten oder aufgrund z. B. eines Bildungsauftrags bereits Kapazitäten fest belegt haben. Bei Hochzeiten wird beispielsweise nach wie vor mit längerem Vorlauf gebucht.

Insbesondere Häuser, die ihre kompletten Kapazitäten am freien Markt anbieten und deren Mehrzahl der Buchungen aus dem Corporate Market kommt, sehen die Auswirkungen der insgesamt **schwächelnden Wirtschaft**. Nach Jahren automatisch eingehender Nachfrage ginge es nun insbesondere um persönliche Beziehungen mit potenziellen Nachfragern. Gerade auch in einem Markt, der sich durch Veranstaltungsorten wie Stadien oder Museen, die nun auch für Tagungen genutzt werden, weiter verschärft, sei „Social Selling“ einer der, wenn nicht der wichtigste Faktor erfolgreichen Vertriebs klassischer Tagungshäuser.

„Wir lernen, wieder Vertrieb zu machen.“

Die aktuelle wirtschaftliche Situation der Kongress- und Veranstaltungszentren wird mehrheitlich als **stabil bis gut** beschrieben. Viele Häuser berichten von hoher Auslastung, sogar auf Vor-Corona-Niveau, und **sehen optimistisch ins Jahr 2025**. Die Nachfrage ist nicht einheitlich – während einige Betriebe einen Nachfrageüberhang verzeichnen, kämpfen andere mit Rückgängen, insbesondere in vom Automotive-Sektor abhängigen Regionen. Insgesamt variiert die Lage je nach regionalem Umfeld und Angebotsstruktur stark.

## Ergebnisse zum Thema: Resilienz der Kongress-, Seminar- und Tagungsbranche

*Resilienz* bezeichnet die Fähigkeit von Unternehmen, Teams und Einzelpersonen, Krisen, unerwartete Herausforderungen und Veränderungen – wie etwa Pandemien, neue gesetzliche Vorgaben oder plötzliche Ausfälle – flexibel, handlungsfähig und möglichst unbeschadet zu überstehen. Dazu gehört, sich schnell an neue Situationen anzupassen, kreative Lösungen zu finden, Ressourcen effizient zu managen und auch unter Druck einen kühlen Kopf zu bewahren (Wittpahl, 2023).

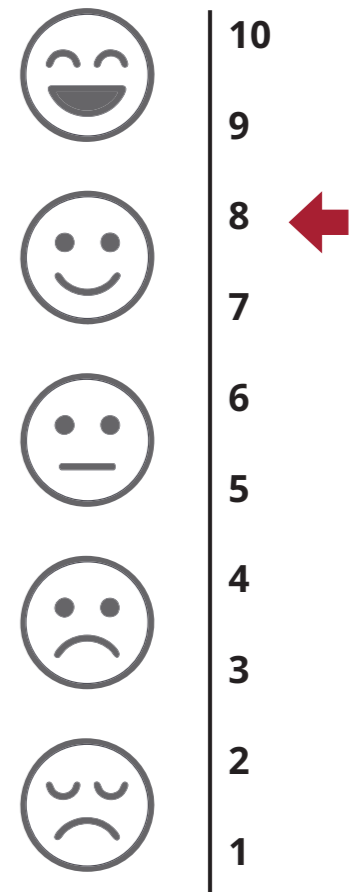
Resilienz ist sehr abhängig davon, wie die Betriebe aufgestellt sind. **Resilient** ist die Kongress-, Seminar- und Tagungswirtschaft schon. Sie befindet sich in einer Phase der Optimierung.

Den Interviewten zufolge ist die Branche **gezwungen, sich flexibel an neue Marktbedingungen anzupassen**, etwa durch die Entwicklung digitaler und hybrider Veranstaltungsformate.

Die Resilienz der Unternehmen hängt zunehmend von ihrer Innovationskraft und der Diversifizierung ihrer Kundenbasis ab.

Die Kongress-, Seminar- und Tagungswirtschaft hat sich als **bemerkenswert resilient** erwiesen. Trotz großer Herausforderungen – insbesondere durch die Corona-Pandemie – **haben sich die meisten Akteure angepasst**, überlebt und aus der Krise gelernt. Die Widerstandsfähigkeit wird hoch eingeschätzt (Resilienz-Wert 9/10). Die Branche gilt als leidensfähig, lernbereit und fähig, schnell in alte Strukturen zurückzukehren. Künftige Krisen könnten besser bewältigt werden, da nun Erfahrungswerte („Learnings“) und Mechanismen vorhanden sind.

**Wie resilient ist die Kongress-, Seminar- und Tagungswirtschaft auf einer Skala von 1-10?**



1 = überhaupt nicht resilient; 10 = sehr stark resilient

Zusammenfassende Übersicht über alle befragten Fachbereiche

# Ergebnisse zum Thema: Aktuelle Herausforderungen

Das Segment der Bildungszentren und Akademien zeigt eine deutliche Polarisierung: Während sich einige Häuser durch konzernerneigene und öffentliche Aufträge sowie eine breite Aufstellung **stabil** halten, kämpfen spezialisierte Häuser mit dem **Wegfall von Großkunden** (v. a. Automobilindustrie) und **kurzfristigen Buchungszeiträumen** (statt 6–12 Monaten nur noch 3–6 Monate).

Besonders betroffen sind Häuser mit **hohen Fixkosten** aufgrund großer Veranstaltungsflächen. Allerdings gibt es regionale Unterschiede – während Baden-Württemberg unter dem **Einbruch der Automobilindustrie** leidet, berichten andere von **stabilen Auslastungen** durch alternative Kundensegmente.

„Früher hatten wir Rahmenverträge mit Großkunden – das ist jetzt gegen Null gegangen. Gleichzeitig explodieren unsere Fixkosten für Eventflächen.“

„Es wird immer alles komplexer, Digitalisierung erhält Einfluss, und dann ist da die Frage, inwieweit das eben auch ein tatsächlicher Vorteil ist.“

Die Experteninterviews zeichnen ein Bild der Hotel- und Tagungsbranche, die sich nach wie vor mit massiven Herausforderungen konfrontiert sieht. Zentrale Themen sind die **wirtschaftliche Unsicherheit**, die **Nachwirkungen der Corona-Pandemie**, die **Digitalisierung** und die **veränderte Nachfrage**.

Die **Preissensibilität** der Gäste ist hoch, wodurch Preisanpassungen nur begrenzt möglich sind. Gleichzeitig steigen die Kosten, etwa für Personal und Energie, was die Margen weiter unter Druck setzt.

„Wir können nur marginal die Preise erhöhen, sprich wir haben jetzt um 5 € erhöht und versuchen die Kostenblöcke innerhalb des Hauses zu optimieren, soweit es möglich ist.“

**Investitionen in moderne Technik und Infrastruktur** sind notwendig, aber schwer zu stemmen. Viele Betriebe finanzieren Investitionen ausschließlich aus Rücklagen und Cashflow, da externe Mittel oft nicht zur Verfügung stehen.

„Die größten Herausforderungen sehe ich in der Investition in neue Medien, zukunftsweisende Technik. Wir sind zwar modern aufgestellt, aber der Kostendruck ist immens.“

Die fortschreitende **Digitalisierung erhöht die Komplexität** im Betriebsalltag aus Sicht der Interviewten erheblich. Es stehen immer mehr digitale Tools zur Verfügung, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende beherrschen müssen. Die Umstellung auf digitale Systeme erfordert aus Sicht der Interviewten zudem erhebliche Schulungs- und Integrationsaufwände, gerade bei älteren Mitarbeitenden.



Alle Interviewten heben hervor, dass sie sich bei Seminaren und Tagungen, insbesondere aus dem Corporate Market Segment, mit **immer kurzfristigeren Buchungen** konfrontiert sehen.

Hinsichtlich der **Stornierungsrate von Buchungen** zeigt sich ein divergentes Bild: während manche Häuser mit Stornierungsraten zu kämpfen haben, geht in anderen Fällen die Stornierungsrate gegen Null. Die Option von Onlinebuchungen wird sowohl positiv als auch negativ gesehen: während dadurch im Hinblick auf die Auslastung des Hauses flexibler agiert werden kann, erschwert sie gleichzeitig z. B. die **Personaleinsatzplanung**.

Die Gründe für die Stornierungen erscheinen den Befragten nicht immer rational: in einem Fall wurden vielfach Stornierungen bei schlechtem Wetter festgestellt; ein anderes Haus konstatiert die schwierigere Vermietung an Montagen und Freitagen und geht davon aus, dass dies an der Beliebtheit dieser Tage für Homeoffice liegen könnte.

Eine weitere konstante Herausforderung im Arbeitsalltag sind **bürokratische Vorgaben** wie die DSGVO oder die Anforderung des Aufbaus einer barrierefreien Website. Beides ist sehr ressourcenintensiv.

Auch die **gastronomische Versorgung** stellt einige Betreiber vor Herausforderungen, da die Budgets bei den Veranstaltern kleiner werden. In einem Fall wurde der Wunsch geäußert, dass deutsche Gastronomie als Kulturgut ebenso staatlich unterstützt werden könne wie es bei Kulturbetrieben der Fall sei.

Der **Wettbewerb nimmt zu** und macht eine stärkere Fokussierung auf Kunden und Veranstaltungen erforderlich. Es herrscht ein **Kräftemangel**, insbesondere im Gastgewerbe. **Gestiegene Kosten** für technisches Personal wirken abschreckend.

**Hohe Personalkosten** führen dazu, dass ein Veranstaltungsleiter pro Tag mittlerweile günstiger sein kann als ein:e Toilettenmann/-frau auf den Sonntag mit Zuschlägen. Preiserhöhungen resultieren hauptsächlich aus tarifgebundenen Personalkosten, die an die Kunden weitergegeben werden.

## Was sind die größten Herausforderungen, vor welchen Sie heute stehen?

- Krätemangel, v.a. im Gastro-Bereich
- steigende Lohn-/Personalkosten und Preissteigerungen
- schwächelnde/kränkelnde Wirtschaft (Automotive, Pharma)
- Umstrukturierungsprozesse
- KI
- Nachhaltigkeit
- kürzere Buchungsfristen/Stornierungen
- Bürokratie
- fehlende staatliche Unterstützung

Zusammenfassende Übersicht über alle befragten Fachbereiche

„Der Kuchen wird kleiner, der Konkurrenzkampf wird größer. Wir müssen uns stärker um unsere Kunden oder um Veranstaltungen bemühen, als wir es bisher gemacht haben oder machen mussten.“

„Personalkosten brechen einem teilweise auch das Genick.“

# Ergebnisse zum Thema: Fachkräftemangel, Personal,...

**Fachkräfte** sind Personen mit einer abgeschlossenen fachspezifischen Ausbildung oder einer vergleichbaren Qualifikation. Sie verfügen über fundiertes theoretisches Wissen und praktische Erfahrung in einem bestimmten Berufsfeld. Ihr Einsatz erfordert in der Regel ein höheres Maß an Fachkenntnis, Verantwortung und eigenständiger Problemlösung. **Einfache Kräfte** sind Personen ohne formale Fachausbildung im jeweiligen Tätigkeitsfeld. Sie bringen meist Grundkenntnisse mit, die sie entweder durch kurze Einarbeitung oder praktische Erfahrung erworben haben. Ihre Aufgaben sind oft unterstützender Natur, wiederholbar und beinhalten weniger Verantwortung. Der wesentliche Unterschied liegt im Qualifikationsniveau und der Aufgabenkomplexität.

Die Generation Z umfasst Menschen, die ungefähr zwischen 1995 und 2010 geboren wurden. Sie ist die erste Generation, die von klein auf mit digitalen Technologien wie Smartphones, sozialen Medien und dem Internet aufgewachsen ist – oft auch als „Digital Natives“ bezeichnet.

Die Generation Z ist stark digital geprägt und bewegt sich mit großer Selbstverständlichkeit in der Online-Welt sowie im Umgang mit digitalen Tools. Sie legt besonderen Wert auf Nachhaltigkeit, Diversität und soziale Verantwortung, was sich in einem ausgeprägten werteorientierten Denken widerspiegelt. Gleichzeitig sucht sie Sinn in ihrer beruflichen Tätigkeit und strebt eine ausgewogene Work-Life-Balance an – flexible Arbeitsmodelle und persönliche Entfaltung spielen dabei eine zentrale Rolle.

Trotz ihrer Offenheit für Neues ist diese Generation sicherheitsorientiert und schätzt Stabilität in Beruf und Finanzen. Ein starkes Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Mitgestaltung prägt zudem ihr Verhalten im Arbeitsumfeld (Parment, 2023)



Der **Fachkräftemangel** ist nach wie vor ein Thema, allerdings eher **im Bereich der Servicekräfte und Küchenhilfen**. Erfolgreiche Betriebe setzen auf faire Bezahlung, planbare Arbeitszeiten (z. B. Betriebsferien zwischen Weihnachten/Neujahr) und flache Hierarchien.

Die **Generation Z** fordert eine klare „Work-Life-Balance“ – ein **Wertewandel**, dem Unternehmen mit flexiblen Modellen und Sinnstiftung (z. B. Nachhaltigkeitsprojekte) begegnen. Dabei zeigt sich auch, dass sich kulturell gemischte Teams (z. B. mit ukrainischen/afrikanischen Auszubildenden) positiv auf das Arbeitsklima und die Servicequalität auswirken können.

**Unterschiedliche Strategien** zeigen sich **bei der Personalrekrutierung**: Während einige Häuser auf Ausbildungsprogramme setzen, konzentrieren sich andere auf Quereinsteiger oder internationale Fachkräfte.

*Zwischen Weihnachten und Neujahr haben wir zu – das können die wenigsten Firmen. Für die jungen Leute ist das heute genauso wichtig wie das Gehalt.“*

*„Mir fehlen insgesamt von zwölf Köchen zehn Köche. [...] Wir haben starken Nachwuchsmangel in einzelnen Städten, in der Region, in unserem Marktsegment insgesamt.“*

Der Fachkräftemangel bleibt das zentrale Problem der Branche. Besonders betroffen sind Bereiche wie **Küche und Housekeeping**: Um dem zu begegnen, setzen viele Betriebe auf Outsourcing oder externe Produktionsmodelle, was erhebliche Kosteneinsparungen ermöglicht.

# ...Kosten und Generation Z

Während in einigen Bereichen die **Ausbildung von Nachwuchs** gut funktioniert, gibt es vor allem bei Köchen kaum noch Bewerber. Das zeigt, dass die Attraktivität einzelner Berufsbilder stark variiert.

Die **Integration von Quereinsteigern** und Auszubildenden aus Drittstaaten stellt neue Herausforderungen an die Betriebe. Gleichzeitig sind die Motivation und Belastbarkeit der Mitarbeitenden nach der Pandemie ein großes Thema.

*„Es gibt viele Resilienz-Seminare, um die Mitarbeitenden zu unterstützen.“*

Die **Erwartungen der jungen Generation** an den Arbeitsplatz haben sich stark verändert. Die Forderung nach mehr Work-Life-Balance und reduzierter Arbeitszeit steht im Kontrast zu steigenden Personalkosten und wirtschaftlichem Druck. Zudem sind digitale Kompetenzen nicht selbstverständlich.

*„Auf der einen Seite haben wir 20 Jahre gehört, wir brauchen alle nur noch Work Life Balance mit Betonung auf Life. Und ja, das ist schon schwierig.“*

Während der Pandemie haben einige Betriebe durch großzügige Aufstockung des Kurzarbeitergeldes die Fluktuation niedrig gehalten.

*„Wir haben das erste Jahr zu 100 % aufgestockt, das zweite Jahr zu 95 %. Dadurch haben wir wenig Abgänge gehabt.“*

*Andere Betriebe haben das nicht eingesehen, haben das nicht gewollt, das war meines Erachtens ein großer Fehler.“*

*„Die Nachwuchsgewinnung im Hotelfachbereich funktioniert gut, viele Auszubildende bleiben zumindest während der Ausbildung im Betrieb.“*



*„Natürlich können alle jungen Leute mit WhatsApp umgehen, aber die können heute oft auch nicht mal mehr die Office Programme bedienen, das ist wirklich so.“*

Während ein Interviewpartner bislang **keine Probleme bei der Suche nach Fachkräften** feststellen konnte, stimmen die übrigen Interviewten darin überein, dass die **Bewerberzahlen** auf offene Stellen **zurückgingen** und selbst Termine für Bewerbungsgespräche nicht eingehalten werden. Vor allem der Gehaltsanspruch ist teilweise problematisch. Insbesondere ist es **schwierig, Auszubildende zu finden**. Personelle Lücken werden durch die Beauftragung von Fremdfirmen geschlossen.

Wenngleich die Häuser darin einig sind, dass die Mitarbeiterfluktuation bei bestehendem Personal niedrig ist und in vielen Fällen Mitarbeitende erst mit dem Übergang in die Rente ausscheiden, führen sie dennoch eine Vielzahl an Maßnahmen mit dem Ziel einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und zur langfristigen Mitarbeiterbindung durch: ÖPNV-Zuschüsse, Fortbildungen, Kooperation mit einem Fitnessstudio vor Ort und lokalen Geschäften, Bereitstellung von Berufskleidung.

Der **Mangel an Personal** zeigt sich vor allem im **gastro-nomischen Bereich** sowie bei Aushilfen und **techni-schen Fachkräften**. Während einige Häuser aktuell gut aufgestellt sind, klagen viele über geringe Bewerber-zahlen und eine niedrige Qualität der Bewerbungen.

Als Gegenmaßnahmen wurden Anpassungen im gastronomischen Angebot vorgenommen. Konzepte wie Flying Buffets oder eine stärkere Selbstversorgung bei Getränken finden Anwendung und Akzeptanz.

Die **Generation Z** bringt **neue Erwartungen an Arbeits-bedingungen** mit – Work-Life-Balance, flexible Arbeits-zeiten und Wertschätzung spielen eine zentrale Rolle. Gleichzeitig wird ein Kompetenz- und Motivationsdefizit bei manchen jungen Mitarbeitenden wahrgenommen, während andere als lernwillig und selbstständig eingeschätzt werden. Die Erfahrungen sind somit sehr breit gestreut. Ausbildungsprogramme und gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung (z. B. Benefits, Mentoring, moderne Führungskultur) werden als zent-rale Gegenstrategien genannt.

*„Wir haben Personalmangel in spezifischen Bereichen, v. a. Gastro, es kommen keine Bewerbungen rein; ich denke, es ist nicht nur ein Fachkräftemangel, es ist auch ein Kräftemangel in vielen Häusern.“*

### Welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel setzen Sie bereits ein?

- Ausbildung / duales Studium
- Quereinsteiger, auch aus dem Ausland (teilweise schwierig, da zunächst anlernen, schulen, briefen)
- Rückkehrern in die Branche höheres Gehalt anbieten (kommen auch wegen abwechslungsreicheren Aufgaben zurück)
- Bewirtungskonzepte anpassen / Catering-angebot reduzieren (z. B. Flying-Bufferet anstatt Menü; kein Getränkeservice / Tischservice, Gäste räumen selbst ab)
- Partnerschaften mit neuen Dienstleistern aufbauen
- Beauftragung von Fremdfirmen (Leiharbeiter)
- Mitarbeiter binden/Identifikation mit dem Unternehmen steigern (durch Führungskultur, Wertesystem/ Wertkarte, Mitgestalten / -beteiligen, „Mitarbeiter abholen“, auf Augenhöhe sein, Loben, Role-Model / Vorbild sein, Verantwortung geben eigene Sachen umzusetzen, Wertschätzung, etc.)
- Onboarding-Prozesse, z. B. Einführungswochen (bei ausländischen Bewerbern extrem schwierig, aufwendig und kostspielig, Erfolgsquote <10%, u. a. wegen Sprache, Klima, Motivation)

Zusammenfassende Übersicht über alle befragten Fachbereiche



### Welche Incentives setzen Sie ein, um bestehende Mitarbeiter zu binden und um neue anzuwerben?

- Jobrad
- Obstkorb / Kaffee
- freies Parken / E-Auto gratis laden
- Deutschland-Ticket (komplett/bezuschusst)
- Geschäftsauto / Berufsbekleidung
- Arbeitszeiten / Gleitzeit / mobiles und flexibles Arbeiten / Homeoffice
- Überstundenabbau / Urlaubstage / Krankengeld
- Betriebsrente / betriebliche Altersvorsorge / vermögenswirksame Leistungen
- solides und pünktliches Gehalt / Inflationsausgleichprämie / Nacht-/Feiertagszuschläge / Weihnachts-/Sommergeld / Sachzulage / Gewinnbeteiligung / Mitarbeiteraktien
- Mitarbeitererevents
- offene Kommunikation / flache Hierarchien
- Mitarbeiterrabatte / Essensgutscheine / Fitnessgutscheine / Kooperationen mit lokalen Geschäften
- betriebliches Gesundheitsmanagement (Yoga, Fitness)
- Fort- und Weiterbildungsangebote/-budget (z. B. VHS-Kurse)
- Arbeitsplatzsicherheit / Arbeitsschutz / Auszubildendenübernahme / gutes Arbeitsumfeld /-atmosphäre
- ggf. Wohnraum zur Verfügung stellen / bei der Suche helfen, vermitteln

Zusammenfassende Übersicht über alle befragten Fachbereiche

*„Wir bilden aus. Wenn wir nicht mehr ausbilden, haben wir auch keine Fachkräfte.“*

*„Wir fordern und fördern und bezahlen aus unserer Sicht fair.“*

*„Wir haben in den letzten 24 Monaten Lohnsteigerungen von bis zu 25% umgesetzt.“*

*„Bei uns geht keiner freiwillig.“  
„Wir sind alle per du.“*

*„Wir zeigen nicht nur die salzige Seite unseres Berufes, sondern dass er wirklich Spaß macht.“*

Expertenstimmen zu Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel



# Ergebnisse zum Thema: Nachhaltigkeit



*Nachhaltigkeit* bedeutet, die Bedürfnisse der heutigen Generation so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei werden drei Dimensionen gleichberechtigt betrachtet: *ökologische* Tragfähigkeit, *wirtschaftliche* Effizienz und *soziale* Gerechtigkeit. Ziel ist ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen, sodass Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft auch langfristig erhalten bleiben und ein gutes Leben für alle ermöglicht wird. Das Prinzip fordert, nicht mehr zu verbrauchen, als nachwachsen oder bereitgestellt werden kann, und ist heute ein zentrales Leitbild für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (BMZ, 2025).

**Nachhaltigkeit wird bereits vielfach operativ umgesetzt** (regionale Lieferanten, PV-Anlagen, fleischreduzierte Menüs), aber noch nicht immer sehr offensiv kommuniziert. Während Häuser mit Konzernbeteiligung Zertifikate (z. B. Greensign) durch Lieferketten-gesetz etc. forciert sehen, setzen kleinere Häuser auf kleinteilige Lösungen (Biofleisch vom Metzger nebenan).

Die Diskrepanz zwischen dem Engagement der Anbieter und der Nachfrage der Gäste bleibt jedoch groß – **Nachhaltigkeit ist selten ein entscheidendes Buchungskriterium**, aber zunehmend ein Attraktivitätsfaktor auch für das Personal. Die Kluft zwischen großen und kleinen Betrieben wird dabei deutlich: Während die einen Nachhaltigkeitsmanager beschäftigen, setzen andere bewusst auf pragmatische Einzel-lösungen.

„Nachhaltigkeit bedeutet für mich, dass die Generation nach uns genauso vom Wald leben kann wie wir heute. Aber wir müssen es auch wirtschaftlich stemmen können.“

Nachhaltigkeit erscheint in der deutschen Tagungs-hotellerie bereits **gut verankert** und wird sowohl aus eigenem Antrieb als auch aufgrund externer Anforderungen, etwa von Geschäftskunden, verfolgt. Die Betriebe schaffen mitunter bereits **eigene Personalstellen für das Thema** und setzen auf ökologische Maßnahmen wie die Umstellung auf LED-Beleuchtung, den Einsatz von Photovoltaik, digitale Steuerung von Wasserpumpen und regionale Handwerksleistungen.

Zudem werden **Nachhaltigkeitsberichte erstellt** und entsprechende Managementsysteme eingeführt, um Transparenz zu schaffen und den gestiegenen Berichtspflichten nachzukommen.

Auch im Hinblick auf Rekrutierung junger Mitarbeiter und einem attraktiven Arbeitgeber-Image erscheinen Nachhaltigkeitsinitiativen vorteilhaft.

„Wir sind nachhaltig von der DNA her. Für uns ist es immer ein großes Thema, ... meine letzten vier dualen Studenten haben alle über Nachhaltigkeit ihre Bachelorarbeit geschrieben.“

Die Herausforderungen liegen dabei in der Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen von Zertifizierungen sowie in der Integration nachhaltiger Praktiken in den gesamten Hotelbetrieb.

„Kosten und Nutzen [einer] Zertifizierung sind schwer zu beurteilen. Berichtserstattungspflicht ist schon eine gute Geschichte, weil wir ja sehr transparent sein müssen in unseren Entscheidungen.“

**Nachhaltigkeit** wird von allen Interviewpartnern als **wichtig** eingestuft, wenngleich die Intensität der Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen divergiert. Ein Interviewpartner hebt eine eigens ins Leben gerufene Nachhaltigkeitsmesse hervor, die den Anspruch unterstreichen soll. Die **Mehrkosten**, die dadurch indirekt auch für die Gäste entstehen, **werden akzeptiert**: „Das ist es den Gästen wert.“ Es ist ferner „konsistent mit den Werten“ für die der Träger steht.

**Zertifizierungen** werden **generell begrüßt** und **insbesondere für die Außenwahrnehmung** für **wichtig** gehalten. Einen expliziten Druck seitens des Marktes gibt es hingegen nicht. Die Bandbreite an Zertifizierungen reicht dabei von der „Blauen Schwalbe“ über „Fair. Nah. Logisch.“ bis hin zu „EMAS“ und weiteren. Der Aufwand zur Erlangung von Zertifizierungen wird von den Interviewpartnern durchaus kritisch gesehen. In einem Fall hat man eine Zertifizierung aus Gründen es Aufwands wieder aufgegeben; in einem anderen Fall hat man sich entschieden, kleinere Zertifizierungen zu bevorzugen, da sich deren Anforderungen operativer leichter einbinden lassen.

Als größte **Herausforderung** auf dem Weg zu ökologischer Nachhaltigkeit wird von einigen Interviewpartnern aktuell die **Energieversorgung** genannt, da es sich bei den Tagungsstätten um historische und denkmalgeschützte Gebäude handelt, deren Betrieb in den Heizperioden auf einer Gas- und Ölheizung basiert. Bewusstsein ist beim Träger jedoch vorhanden: Gelder für PV-Anlagen etc. werden freigestellt.

Nachhaltigkeit wird von allen Befragten als **wichtig** eingeschätzt, doch die Umsetzung ist **sehr unterschiedlich fortgeschritten**. Während einige Häuser umfassende Maßnahmen wie Photovoltaik, Foodsharing, LED-Beleuchtung und die Etablierung regionaler Lieferketten umgesetzt haben, stehen andere noch am Anfang. Der **Aufwand für Zertifizierungen und Berichterstattung** wird kritisch gesehen – insbesondere kleinere Betriebe empfinden diesen als zu ressourcenintensiv. **Das Kundeninteresse an nachhaltigen Maßnahmen ist (noch) verhalten**, insbesondere im B2B-Bereich. Dennoch wird Nachhaltigkeit zunehmend als Verkaufsargument und Differenzierungsmerkmal wahrgenommen, weshalb viele Einrichtungen in diesem Bereich weiter investieren möchten.

„Wir haben vereinzelt schon Kunden, die von uns verlangen, zu äußern, wie wir unsere Nachhaltigkeit machen; Wenn wir aber dadurch 10%-20% teurer sind, dann sagt der Kunde, ja nee, dann lieber nicht.“

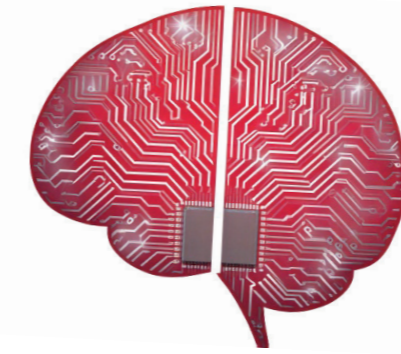
## Wie setzen Sie Nachhaltigkeit bereits heute schon um?

- Photovoltaik-Anlage
- fleischreduzierte Menüs
- regionale Produkte und Dienstleister
- Ökostrom, Fernwärme, wassersparende Systeme
- LED-Leuchten
- Mülltrennung
- kein Plastik, Mehrweggeschirr
- papierloses Wirtschaften (-> Digitalisierung)
- Foodsharing



Zusammenfassende Übersicht über alle befragten Fachbereiche

# Ergebnisse zum Thema: Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalisierung



**Künstliche Intelligenz (KI)** ist die Fähigkeit von Maschinen oder Computersystemen, menschliche kognitive Fähigkeiten wie logisches Denken, Lernen, Planen und Kreativität zu imitieren. KI-Systeme können ihre Umwelt wahrnehmen, Daten verarbeiten, daraus lernen und Probleme lösen, um bestimmte Ziele autonom zu erreichen (Europäisches Parlament, 2020).

Digitalisierung bezeichnet die Umwandlung analoger Informationen, Prozesse und Abläufe in digitale Formate, die von Computern verarbeitet, gespeichert und übertragen werden können. Sie umfasst neben technischer Digitalisierung von Daten auch die digitale Abbildung und Automatisierung von Geschäftsprozessen, Kommunikation und Produkten. Typische Technologien, die Digitalisierung ermöglichen, sind u. a. Cloud Computing, KI, Internet der Dinge und Big Data (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021).

Bei der **Digitalisierung** steht die Branche **noch relativ am Anfang**. Während einfache Automatisierungen (Leadgenerierung, Buchungen) vorangetrieben werden, scheitern komplexe KI-Projekte (z. B. dynamische Preisfindung) an den hohen (oft sechsstelligen) **Kosten**. Lösungsansätze wie branchenweites Crowdfunding werden diskutiert.

Auffällig ist die **Diskrepanz zwischen Potenzial** (z. B. 30% Effizienzsteigerung im Front Office) **und Umsetzung**. Gegensätze zeigen sich in der Digitalisierungsstrategie: von Häusern mit komplett papierbasierten Prozessen bis hin zu Early Adoptern, die bereits **KI-gestützte** Reservierungssysteme testen.

„Wenn sich 20–25 Häuser zusammenschließen würden für ein Crowdfunding, dann hätten wir endlich die Skalierbarkeit für echte KI-Lösungen.“

In der deutschen Tagungshotellerie hat die **Digitalisierung** in den letzten Jahren **stark an Bedeutung gewonnen** und prägt inzwischen nahezu alle Bereiche des Betriebsalltags. **Buchungen und Anfragen** laufen heute überwiegend **digital** und zum Teil KI-gestützt über Online-Portale ab, was die Prozesse zwar **effizienter** macht, aber den **persönlichen Kontakt zum Kunden reduziert** und klassischen Konzepten des Gastgeber-tums steht.

**Künstliche Intelligenz** wird vor allem im **administrativen Bereich**, bei Buchungssystemen, Preissteuerung und Marketing eingesetzt, etwa zur Text- und Bilderstellung oder zur Kalkulation.

Trotz des technischen Fortschritts bleibt der menschliche Faktor essenziell, und es gibt Vorbehalte gegenüber einer vollständigen Automatisierung, insbesondere im Hinblick auf den Erhalt von Arbeitsplätzen und die persönliche Gästebetreuung.

„Digitalisierung ist ein ganz großes Thema. Vor fünf Jahren war es noch so, dass E-Mails und Telefonanfragen kamen. Mittlerweile kommt alles elektronisch über Portale, teilweise KI gesteuert, und da haben Sie gar keine Chance irgendwie mit jemandem zu sprechen.“

„Die Digitalisierung hat auch Grenzen. ... Ich möchte wissen, wer der Gast ist!“

Es zeigte sich zunächst, dass die Themenfelder **Digitalisierung und KI** von den Befragten **nicht immer klar abgegrenzt** wurden und die Bewertung der Chancen und Risiken divergiert. Während Digitalisierungsmaßnahmen im Fall eines Hauses vorwiegend in der IT-Abteilung angesiedelt sind, fand das Thema bei anderen Häusern gesamthafter Berücksichtigung.

Ein Haus sieht die Notwendigkeit für weitere Modernisierungen für hybride Veranstaltungen.

**Künstliche Intelligenz** kommt im derzeitigen Arbeitsalltag laut Aussage der Interviewpartner **vorwiegend bei der Vorbereitung von Reden oder Einladungen** sowie inhaltlich im Bereich der Fortbildungen zum Einsatz. Hier habe man auch gute Erfahrungen mit der Nutzung von KI gemacht. Hinsichtlich einer künftigen Nutzung von KI in den Servicebereichen gehen die Meinungen auseinander: Während ein Haus auch **im Empfangsbereich**, insbesondere im Rahmen des Nachtdienstes, weiterreichende Versuche des Einsatzes von KI unternimmt, lehnen andere Häuser dies ab, da die Menschen auch künftig im Mittelpunkt stehen sollten und man sich den gleichzeitigen **Einsatz von KI in Servicebereichen aktuell nicht** vorstellen kann.

Im Bereich des Facility Management (=> Smart Venues) wird KI aufgrund der speziellen Gebäudemerkmale (historisch, denkmalgeschützt) voraussichtlich auch in Zukunft kein wesentliches Einsatzgebiet finden.

Digitalisierung und KI werden **zunehmend wichtiger**, allerdings ist **der Umsetzungsstand sehr unterschiedlich**. Einige Unternehmen sind bereits weit vorangeschritten und nutzen KI im Marketing, bei Text- und Bildgenerierung, zur Erstellung von Reden oder Veranstaltungsunterlagen. KI wird vor allem im administrativen und Marketingbereich eingesetzt, weniger im operativen Veranstaltungsablauf. Trotz mancher Skepsis und vorsichtiger Zurückhaltung sehen viele das Potenzial – etwa in automatisierten Buchungssystemen, der Kundenkommunikation, der Erstellung von Kostenkalkulationen und im Teilnehmermanagement.

„KI nur dann, wenn ich sage, mir fehlen die Ideen oder ich habe irgendwas Umfangreicheres vor, z. B. eine Checkliste zu erstellen, dann ist es spannend.“

## In welchen Bereichen setzen Sie KI bereits heute schon ein?

- Text- und Bildgenerierung
- Vorbereitung von
  - Reden
  - Einladungen
  - Besprechungsnotizen
  - Berichten
  - Marketingtexte
  - Broschüren, Plakate
  - etc.
- Übersetzung
- automatisierte Beantwortung von Anfragen/ Chatbot
- Kostenthematik: Kalkulation, Preisfindung, Kostensteuerung

Zusammenfassende Übersicht über alle befragten Fachbereiche



Midjourney

# Ergebnisse zum Thema: Trends und zukünftige Entwicklungen



Ein *Trend* ist eine zu beobachtende Entwicklung. Trends sind Beschreibungen von Veränderungen und Strömungen in allen Bereichen der Gesellschaft. Trends offenbaren die Gestalt der Zukunft und können eine strategische Richtung vorgeben (Werner/Ding, 2020).

**Hybride Formate** etablieren sich, bergen aber die Gefahr von Ungleichheit („Zweiklassengesellschaft“ lokal/digital). Das Spektrum reicht dabei von Häusern, die klar auf hybride Formate setzen, bis hin zu Anbietern, die bewusst darauf verzichten.

Die stärksten Unterschiede zeigen sich bei der **Dauer der Veranstaltungen**: Einige Häuser berichten von längeren Buchungen, andere von massiven Verkürzungen – je nach Kundensegment. Die Veranstaltungsdauer entwickelt sich gegenläufig: Während Konzerne längere Formate (1–2 Tage) für Teambuilding nutzen, verkürzen Bildungsanbieter Seminare (von 5 auf 3 Tage).

Ein wichtiger Trend: **Erlebnisorientierung** tritt zunehmend an die Stelle reiner Wissensvermittlung – Unternehmen buchen daher vermehrt interaktive Formate als aktives Element gegen den Trend zur Home-Office-Individualisierung.

„Durch Homeoffice ist das Teamgefühl weg. Jetzt buchen Firmen bei uns Erlebnisformate, die wieder echte Begegnungen schaffen – das geht nur vor Ort.“

Für die Zukunft der Tagungshotellerie in Deutschland werden weitere Automatisierungsschritte, insbesondere durch **KI und Robotik**, erwartet – etwa bei der Reinigung großer Flächen oder beim Abräumen in Restaurants.

Gleichzeitig bleibt die Branche durch wirtschaftliche **Unsicherheiten, gestiegene Preissensibilität** und den **Fachkräftemangel** gefordert, wobei gezielte Rekrutierung und Qualifizierung von Personal, auch aus dem Ausland, immer wichtiger werden.

**Neue Veranstaltungsformate** wie die Kombination von Tagungen mit Event-Elementen gewinnen an Bedeutung, während hybride Formate nach der Pandemie weniger nachgefragt werden. Insgesamt zeichnet sich eine stärkere **Fokussierung auf regionale, kleinere Veranstaltungen** ab, um flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagieren zu können.

„In Corona Zeiten haben wir ja alle über hybrid und alle möglichen Veranstaltungsformate nachgedacht und haben gesagt: das kommt! Das Gegenteil ist dann tatsächlich eingetreten.“

„Wir haben festgestellt, dass eine Tagung begleitend mit einem Event eine Rahmenbedingung haben muss.“

„Wir merken schon sehr deutlich, dass im Konsum eben das Geld zusammengehalten wird.“

Trends wie **Bleisure**, bei denen Tagungsteilnehmer nach Ende der Tagung zu privaten Zwecken länger an der Destination verbleiben, sind **nicht festzustellen**. Zum einen schaffe Bleisure Compliance-Probleme, zum anderen sind nicht alle Tagungsstätten auch mit Tourismusdestinationen verbunden.

Die Veranstaltungsformate entwickeln sich hin zu stärker erlebnisorientierten Angeboten – auch im Business-Bereich gewinnen Inszenierung, Interaktion und Eventisierung an Bedeutung.

Gleichzeitig werden **Diversität, Teilhabe und Barrierefreiheit** künftig eine größere Rolle spielen, da sich gesellschaftliche Erwartungen verändern.

**Hybride Formate** bleiben zwar ein Bestandteil, doch es zeigt sich eine Renaissance der Präsenzveranstaltungen, bei denen das persönliche Miteinander wieder deutlich geschätzt wird.

Zunehmend **heterogene Zielgruppen** sowie kürzere Planungszyklen erfordern höhere Flexibilität bei Planung und Umsetzung.

**KI, bewusste Ernährung, Nachhaltigkeit und Robotik** werden ebenfalls als Einflussfaktoren der Zukunft gesehen – allerdings mit sehr unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich des tatsächlichen Einsatzpotenzials in der Praxis.

„Die Gen Z wird ganz viel Auswirkung auf die Entwicklung der Veranstaltungsbranche haben – im Sinne der Formate und natürlich als Nachfolgeneration. Es ist super schwierig zu sagen, ob wir in 20 Jahren alle digital mit irgendwelchen Hologrammen rumlaufen werden.“

**Was sind die zukünftigen Entwicklungen und Trends, welche für Sie und Ihr Unternehmen eine wichtige Rolle spielen werden?“**

- Eventisierung der Tagungen
- Robotik / KI
- Gleichstellung, Diversität
- Inklusion, Teilhabe, Barrierefreiheit
- demografischer Wandel
- Digitalisierung
- Nachhaltigkeitstrend
- gesunder Lebensstil (Veganismus, Alkoholkonsum ist rückläufig)
- Hybridisierung von Events
- Weiterentwicklung der Video-Conferencing-Technologie
- heterogene Zielgruppen
- Veranstaltungen tendenziell kürzer, kompakter und inhaltlicher spezifischer (kürzere Planungszyklen)

Zusammenfassende Übersicht über alle befragten Fachbereiche

# Fazit

Die degefes-TrendAnalyse 2025 zeichnet ein vielschichtiges Bild der Kongress- und Seminarwirtschaft in Deutschland. In einer wirtschaftlich herausfordernden Zeit zeigt sich die Branche zwar belastet durch Faktoren wie Fachkräftemangel, steigende Kosten und unsichere Konjunkturaussichten, jedoch gleichzeitig anpassungsfähig (resilient) und zukunftsorientiert. Viele Betriebe haben sich als krisenfest erwiesen und konnten ihre Strukturen anpassen, insbesondere durch Digitalisierung und flexible Veranstaltungsformate. Die Fähigkeit zur Veränderung und Innovation wird zunehmend als Schlüsselkompetenz wahrgenommen.

Personalmangel bleibt eine drängende Herausforderung, besonders im gastronomischen und technischen Bereich. Strategien zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung, wie bessere Arbeitsbedingungen, Integration von Quereinsteigern und gezielte Anreizsysteme, werden aktiv verfolgt. Dabei bringt die Generation Z neue Werte und Anforderungen in die Arbeitswelt ein, was sowohl Chancen als auch Anpassungsdruck mit sich bringt.

Die Digitalisierung und der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) schreiten voran, bleiben aber uneinheitlich implementiert. Während einfache digitale Lösungen bereits Anwendung finden, sind größere KI-Projekte noch die Ausnahme, nicht zuletzt wegen hoher Kosten und organisatorischer Hürden. Dennoch wird KI als großes Potenzial für

Effizienzsteigerung erkannt, besonders in Verwaltung und Marketing.

Nachhaltigkeit ist in der Branche präsent, wird jedoch unterschiedlich intensiv umgesetzt. Viele Betriebe engagieren sich bereits durch regionale Lieferketten, ökologische Maßnahmen und Zertifizierungen. Der wirtschaftliche Aufwand und die teilweise geringe Kundenwahrnehmung stellen jedoch noch Hemmnisse dar. Nachhaltigkeit gewinnt vor allem auch im Kontext von Arbeitgeberattraktivität zunehmend an Bedeutung.

Ein wachsender Trend ist die Eventisierung von Veranstaltungen. Die Nachfrage verschiebt sich von klassischen Wissensformaten hin zu erlebnisorientierten, interaktiven Settings. Trotz anfänglicher Euphorie um hybride Formate zeigt sich eine Rückbesinnung auf Präsenzveranstaltungen, die den Wunsch nach persönlichem Austausch und Teamgefühl bedienen.

Insgesamt steht die Kongress-, Seminar- und Tagungsbranche vor einem Wandel, der durch technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Werteverstärkungen und ökonomischen Druck geprägt ist. Die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, neue Zielgruppen zu erschließen und Werte wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Diversität strategisch zu integrieren, wird entscheidend für die Zukunftsfähigkeit sein.

## Quellenverzeichnis

**Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2025):** „Nachhaltigkeit (nachhaltige Entwicklung)“, online unter: <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/nachhaltigkeit-nachhaltige-entwicklung-14700>, zuletzt abgerufen am 19.04.2025.

**Europäisches Parlament (2020):** „Was ist künstliche Intelligenz und wie wird sie genutzt?“, veröffentlicht am 15.09.2020 unter: <https://www.europarl.europa.eu/topics/de/article/20200827STO85804/was-ist-kunstliche-intelligenz-und-wie-wird-sie-genutzt>, zuletzt abgerufen am 19.04.2025.

**Gabler Wirtschaftslexikon (2021):** „Digitalisierung“, online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-384620>, zuletzt abgerufen am 19.04.2025.

**Gläser, J.; Laudel, G. (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Mayring, P. (2022):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13. Auflage, Beltz Verlag.

**Parment, A. (2023):** Die Generation Z: Die Hoffnungsträgergeneration in der neuen Arbeitswelt, Springer Gabler.

**Sachverständigenrat Wirtschaft (2025):** „Jahresgutachten 2024/2025“, online unter: <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/jahresgutachten-2024.html>, zuletzt abgerufen am 19.04.2025.

**Werner, K.; Ding, Y. (Hrsg.) (2020):** Events - Future, Trends, Perspectives, an international approach, UVK Verlag.

**Wittpahl, V. (Hrsg.) (2023):** Resilienz. Leben – Räume – Technik, iit-Themenband, Springer Vieweg.



## Die degefesT-Tagungsstättenprüfung

Seit 1984 steht das degefesT-Gütesiegel für ausgezeichnete Tagungsqualität in den geprüften Veranstaltungshäusern. Das Siegel bietet dem Veranstaltungshaus, aber auch jedem Veranstalter eine sichere Bestätigung und Orientierung als hochwertige Tagungsstätte.

Wir helfen gerne: **degefesT** – Verband der Kongress- und Seminarwirtschaft e.V.

Duisburger Str. 375 46049 Oberhausen Jutta Schneider-Raith T +49 800 22 88 227 schneider@degefesT.de

