

BETRIEBSVERGLEICH FÜR DIE HOTELLERIE UND GASTRONOMIE IN BAYERN 2025

NACHHALTIGKEIT IM GASTGEWERBE

Gefördert durch folgende Zuwendungsgeber

Bayerisches Staatsministerium für
Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus



Projektbearbeitung

dwif e. V./dwif-Consulting GmbH

Heiko Rainer

Rebecca Schwerdt

Dr. Andrea Möller

München 2025

INHALT

I.	EINFÜHRUNG.....	3
II.	NACHHALTIGKEIT IM BAYERISCHEN GASTGEWERBE	5
1.	Strategische Nachhaltigkeit.....	5
2.	Operative Nachhaltigkeit.....	7
2.1	Kennzahlen	7
2.2	Weitere Erfolgsfaktoren.....	18
2.3	Herausforderungen.....	20
3.	Fazit – Was bedeutet das für das Gastgewerbe in Bayern?.....	22
III.	BLICK IN DIE BRANCHE.....	25
1.	Stimmung & konjunkturelle Lage der Branche	25
2.	Nachhaltigkeits-Index.....	33
3.	Fazit – Was bedeutet das für Bayern?	36
IV.	BLICK IN DIE ZUKUNFT	38
1.	Welche Themen werden im bayerischen Gastgewerbe wichtiger?	38
2.	Fazit – Was bedeutet das für Bayern?	40
V.	ZUSAMMENFASSUNG.....	41

I. EINFÜHRUNG

Mit den diesjährigen Erhebungen qualitativer und quantitativer Daten aus dem ökologischen und sozialen Bereich, wird der **Betriebsvergleich für die Hotellerie und Gastronomie in Bayern** um Nachhaltigkeits-Kennzahlen erweitert. Ziel ist es, mess- und vergleichbare Informationen zu generieren. So wissen sowohl übergeordnete politische Instanzen als auch die Betriebe selbst um ihren Status Quo beim Thema Nachhaltigkeit und können Maßnahmen ergreifen, um Bayern im Schulterschluss mit dem bayerischen Gastgewerbe als nachhaltiges und zukunftsfähiges Reiseziel zu stärken. Durch regelmäßige Erhebungen werden Ziele messbar gemacht und Fortschritte sichtbar.

Methodik

- (1) **Schriftliche Erhebung im Rahmen des Gastgewerbevergleichs Bayern (n=356):** Der bestehende Fragebogen wurde um v. a. ökologische und soziale¹ Kennzahlen aus den Bereichen Energie, Fuhrpark und Stoffmanagement ergänzt bzw. die Bilanzen der Unternehmen dahingehend ausgewertet. Sie bilden den kontinuierlichen Kern des Untersuchungsansatzes und liefern die differenziertesten Daten und Analysen.
- (2) **Erweiterung um eine Online-Betriebsbefragung (n=178):** Zusätzlich zur etablierten schriftlichen Befragung haben wir eine Online-Befragung unter bayerischen Betrieben durchgeführt, um den Teilnehmendenkreis sukzessive zu erweitern. Neben weiteren, nicht-bilanziellen Kennzahlen, lag ein Schwerpunkt dieser Erhebung auf der Ausstattung und der Angebotsinfrastruktur der Betriebe, ihrer Einstellung zu Nachhaltigkeitsthemen und ihrer Motivation, Maßnahmen und Planungen im Bereich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit im Betrieb umzusetzen. Teilnehmende Betriebe hatte die Möglichkeit, eine individuelle Auswertung ausgewählter Kennzahlen zu erhalten, um ihre Leistung im Vergleich mit ihren bayerischen Kolleg*innen dieser Stichprobe bewerten zu können.
Hinweis: Aufgrund der Fallzahlen konnten wir nicht alle Regierungsbezirke separat auswerten. Lediglich Schwaben und Oberbayern bleiben als eigenständige Regierungsbezirke im Rahmen dieser Auswertung bestehen. Ober-, Mittel- und Unterfranken ist unter „Franken“ zusammengefasst und Niederbayern zusammen mit Oberpfalz als „Ostbayern“.
- (3) **Entwicklung eines Nachhaltigkeits-Index (n=122):** Auf Basis der Online-Erhebung (nur vollständig ausgefüllt Fragebögen) haben wir einen Nachhaltigkeitsindex entwickelt. Darin sind sowohl Kennzahlen und Daten als auch Ausstattung und Maßnahmen eingeflossen. Der Index dient dazu, das Stimmungsbild und die Strukturen der Branche zum Thema Nachhaltigkeit kontinuierlich zu beobachten und zu bewerten. So können wir über die nächsten Jahre hinweg sehen, wie sich Bayern und die einzelnen Betriebe in Richtung Nachhaltigkeit entwickeln. Damit können wir die Aufmerksamkeit innerhalb der Branche gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit steigern und über den direkten Wettbewerb durch Vergleichbarkeit, die Betriebe zu fortlaufenden Bemühungen motivieren.

¹ Ökonomische KPI (Key Performance Indicator) sind von jeher Kern der Erhebungen des Gastgewerbebetriebsvergleichs und müssen daher nicht erweitert werden.

Aufbau

Im nächsten Kapitel II geht es um die Nachhaltigkeit in den Betrieben selbst. Dabei betrachten wir sowohl die strategische als auch die operative Bedeutung von Nachhaltigkeit sowie den aktuellen Umsetzungsstand. Anschließend weiten wir den Blick. Kapitel III befasst sich mit Nachhaltigkeit in der Branche, also mit dem Gastgewerbe in Bayern insgesamt. Wie ist die Stimmung, wie ist die konjunkturelle Lage etc. In diesem Kapitel ist außerdem der nachhaltigkeits-Index abgebildet, den wir für Bayern insgesamt ausweisen. Das abschließende Kapitel IV widmet sich dem Blick in die Zukunft von Nachhaltigkeit im bayerischen Gastgewerbe. Welche Themen gewinnen an Bedeutung in den Augen der Bayerischen Betriebe und was heißt das für die Zukunft der Nachhaltigkeit in Bayern.

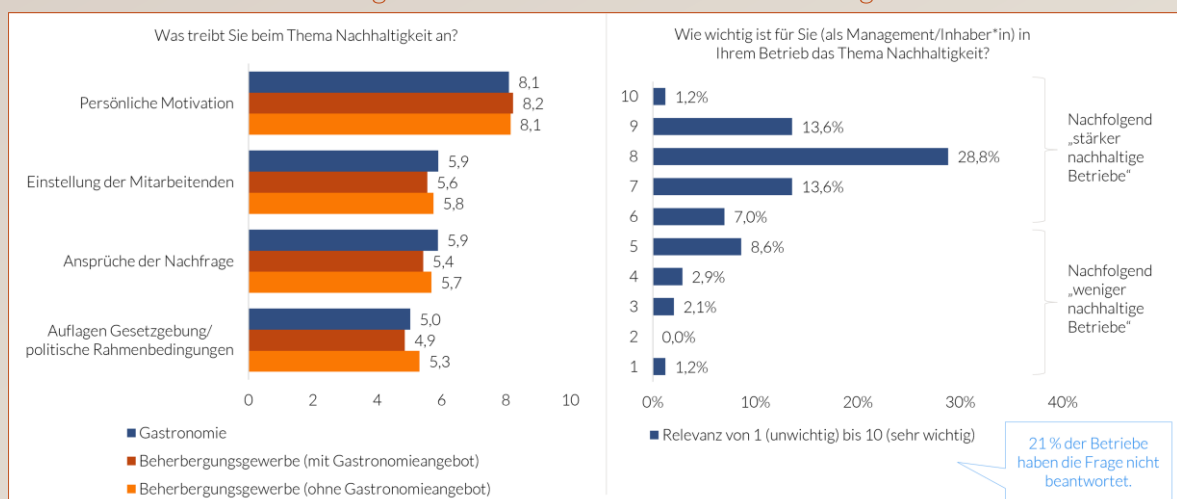
II. NACHHALTIGKEIT IM BAYERISCHEN GASTGEWERBE

Werfen wir zuerst einen Blick in die einzelnen Betriebe. Wie es um die Nachhaltigkeit im bayerischen Gastgewerbe bestellt ist, haben wir sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene erhoben. Denn damit es zur Umsetzung von Maßnahmen kommen kann, muss die Motivation nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern vor allem im Geschäftsführungs- und Betreiberkreis und damit im betrieblichen Management verankert sein. Aus früheren Studien wissen wir, dass die intrinsische Motivation von Betreiber*innen entscheidend für eine nachhaltige (oder jede konsequente strategische) Ausrichtung ist. Gerade neue Lebensphasen (z. B. Kinder, Nachfolge) oder der Einfluss nahestehender Dritter können diese Motivation und den Wertekanon der Betreiber*innen zum Positiven in Richtung Nachhaltigkeit beeinflussen.

1. Strategische Nachhaltigkeit

Das zeigt sich auch im bayerischen Gastgewerbe. Ein teilnehmender Betrieb formulierte es in der Online-Befragung folgendermaßen: „Nachhaltiges Denken funktioniert nur über persönliche Überzeugung. Alles andere ist schlechte Werbung.“ **Die persönliche Motivation ist mit Abstand der wichtigste Treiber in Sachen Nachhaltigkeit** (Mittelwert 8,2 auf einer Skala von 1-10). Dagegen werden im bayerischen Gastgewerbe die Ansprüche der Nachfrage, die Einstellung der Mitarbeitenden oder Auflagen durch Gesetzgebung oder politische Rahmenbedingungen nur mittelmäßig wichtig bewertet, gerade letzteres. Die Unterschiede zwischen Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben fallen dabei nur minimal aus.

Abb. 1: Bedeutung und Motivation zum Thema Nachhaltigkeit im Betrieb

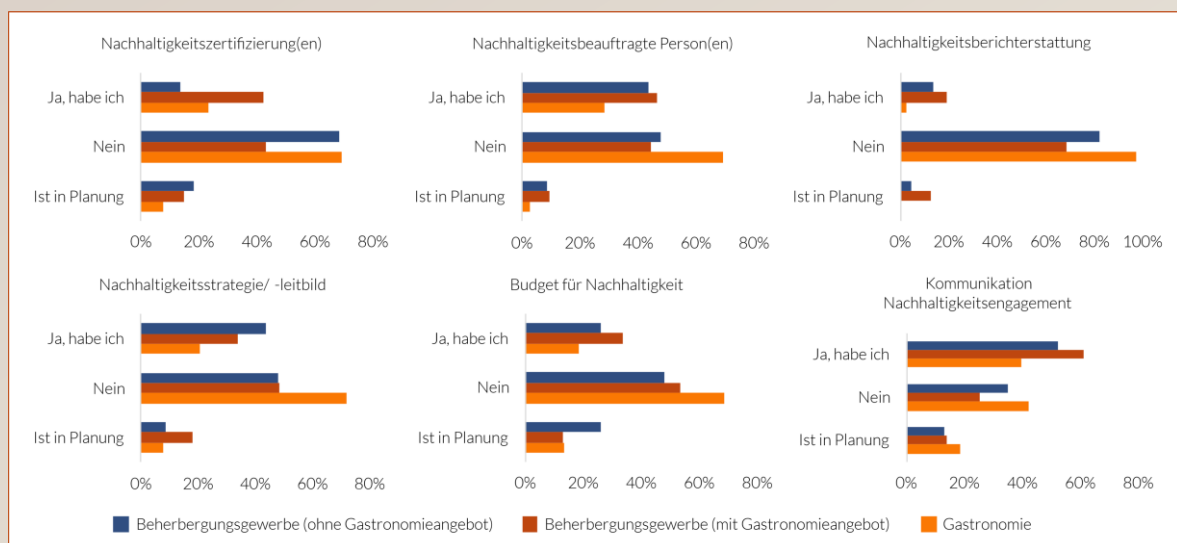


Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178; Schriftliche Erhebung im Rahmen des Gastgewerbevergleichs Bayern zwischen Dezember 2024 und Februar 2025, n=356

In den **Strukturen** zeigt sich diese überwiegend positive Einstellung zu Nachhaltigkeit noch eher zurückhaltend. Nachhaltigkeitszertifizierungen gibt es in jedem dritten Betrieb, ungefähr genauso viele Betriebe haben eine Nachhaltigkeitsstrategie, die Maßnahmen, Ziele und die grundsätzliche Stoßrichtung festlegt. Noch weniger Betriebe, nämlich knapp 29 % der online befragten, haben ein Budget für Nachhaltigkeit. Immerhin gibt es in vier von 10 Betrieben eine*n Nachhaltigkeitsbeauftragte*n. Und mit knapp 55 % der Betriebe kommuniziert die Mehrheit über ihr Nachhaltigkeitsengagement an ihre Gäste. Die Implementierung solcher Strukturen hängt allerdings nicht in erster Linie von der Größe des Betriebes ab – auch wenn man annehmen könnte, dass größere Betriebe mehr Kapazitäten dafür hätten. Und auch wenn (fast immer) die meisten Betriebe mit Nachhaltigkeitsbeauftragten, Leitbild, Budget und Co. in die Umsatzklasse „2 Mio. € und mehr“ fallen, ist die Umsatzklasse „500.000 € bis unter 1 Mio.“ häufig am zweitmeisten vertreten (z. B. bei Zertifizierungen, Berichterstattung, Nachhaltigkeitsbeauftragte*r). Doch auch Betriebe mit wenig Umsatz sind gerade bei Leitbild, Budget und Nachhaltigkeitskommunikation gut aufgestellt. Es gilt also nicht: Je mehr Umsatz, desto mehr Engagement. Vielmehr stärken diese Ergebnisse die These, dass die intrinsische Motivation der Betreiber*innen entscheidend ist.

Abb. 2: Strukturen im Nachhaltigkeitsmanagement

Wie ist Ihr Betrieb strukturell beim Thema Nachhaltigkeit aufgestellt? In meinem Betrieb gibt es...

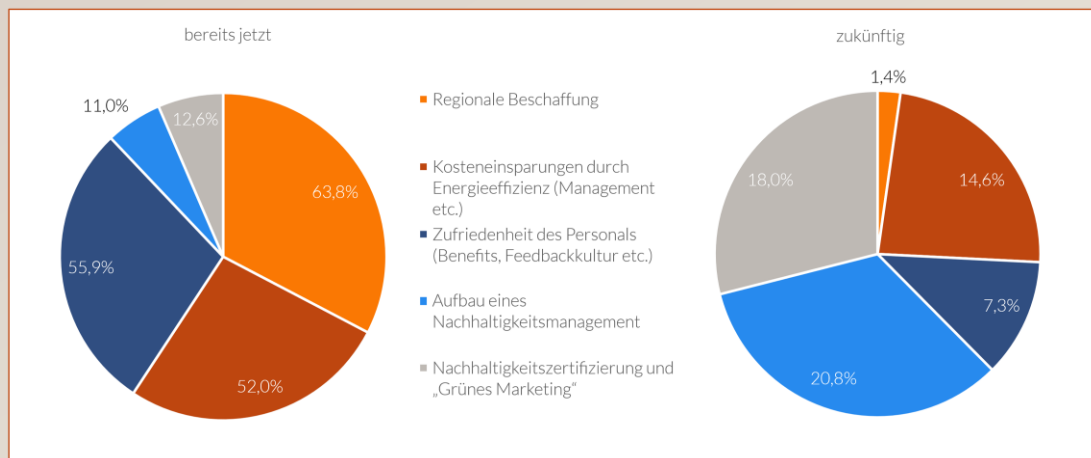


Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Tendenziell zeigt sich auch, dass Gastronomiebetriebe deutlich und Beherbergungsbetriebe ohne Gastronomie meist leicht hinterherhinken. Und es fällt auf, dass der Anteil der Betriebe, bei denen sich diese Strukturen „in Planung“ befinden, eher gering ist. Das lässt darauf schließen, dass diese Strukturen entweder bereits etabliert sind oder zum aktuellen Zeitpunkt nicht infrage kommen. Das kann im Umkehrschluss bedeuten, dass viel **Überzeugungsarbeit notwendig** ist, um diese Betriebe vom Nutzen und der Notwendigkeit von Nachhaltigkeit zu überzeugen, um so ein flächendeckendes Angebot in ganz Bayern zu schaffen.

Abb. 3: Strategische Zielsetzungen

Welche strategischen Ziele verfolgen Sie beim Thema Nachhaltigkeit, in welchen Bereichen ergreifen oder planen Sie schwerpunktmäßig Maßnahmen? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Denn auch die **strategische Zielsetzung** zeigt: In Bereichen wie Nachhaltigkeitsmanagement und Zertifizierung – also solchen, die i. d. R. das ganze Unternehmen und alle drei Säulen der Nachhaltigkeit abdecken – werden aktuell noch die wenigsten Maßnahmen ergriffen. Das soll sich nach Planungen der Betriebe zukünftig zwar ändern, doch **regionale Beschaffung, Zufriedenheit des Personals und Kosteneinsparung durch Energieeffizienz** dominieren sowohl jetzt als auch in Zukunft (in unterschiedlicher Reihenfolge) die Nachhaltigkeitsmaßnahmen des Gastgewerbes. Die Prioritäten liegen sowohl bei Gastronomie- als auch bei Beherbergungsbetrieben auf diesen drei Bereichen, wobei auffällt, dass der Anteil gastronomischer Betriebe mit strategischen Zielen in fast allen Bereichen kleiner ist als der der Beherbergungsbetriebe.

2. Operative Nachhaltigkeit

2.1 Kennzahlen

Im Rahmen der Online-Befragung wurde eine kleine Auswahl an Kennzahlen aus allen drei Nachhaltigkeits-Bereichen abgefragt.

(1) Ökonomisch

- Investitionsvolumen
- Gewinn
- Grad der Stellenbesetzung

(2) Ökologisch

- Anteil regional produzierter Lebensmittel
- Anteil biologisch produzierter Lebensmittel
- Anteil regional produzierter Getränke

- Anteil biologisch produzierter Getränke
- Anteil regionaler Dienstleistungen (z.B. Handwerk, Wäscherei)
- Anteil der selbst produzierten Energie am Energieverbrauch
- Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte

(3) Sozial

- Anteil der Mitarbeitenden mit min. 5 Jahren Betriebszugehörigkeit

(4) Anteil der Mitarbeitenden, die an mindestens zwei Weiterbildungen/Schulungen teilgenommen haben

- Anteil barrierefreier Zimmer

Weitere Kennzahlen, die etwas mehr Aufwand erforderten, haben wir optional am Ende der Befragung erhoben. Aufgrund dessen sind die Teilnahmezahlen mit n=14-37 sehr gering und aussagekräftige Auswertungen nicht möglich.

Ökonomisch

Über alle an der Befragung teilnehmenden bayerischen Betriebe hinweg liegt der Gewinn bei einem Median von 12 % des Umsatzes, das Investitionsvolumen bei 16 % des Umsatzes. Beherbergungsbetriebe ohne angeschlossene Gastronomie haben die höchsten Gewinnquoten und investieren konsequenterweise deutlich mehr, während solche mit Gastronomie sowohl bei Gewinn als auch beim Investitionsvolumen leicht geringer abschneiden. Trotz der überdurchschnittlichen Gewinnquote fällt das Investitionsvolumen von Gastronomiebetrieben am niedrigsten aus. Ein Grund dafür liegt in der Dominanz von Pachtbetrieben in der Gastronomie, bei welchen die Immobilieneigentümer für Dach & Fach und somit für Investitionen am Gebäude verantwortlich zeichnen.

Tabelle 1: Ökonomische Kennzahlen nach Betriebstyp (in %)

Median	Investitionsvolumen (in % vom Umsatz)	Gewinn (in % vom Umsatz)	Grad der Stellen- besetzung
Beherbergungsgewerbe (ohne Gastronomieangebot)	22,0	19,0	80,00
Beherbergungsgewerbe (mit Gastronomieangebot)	15,5	10,0	85,50
Gastronomie	15,0	17,5	81,50
insgesamt	16,0	12,0	85,00

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Teilt man die **Betriebe in weniger und stärker nachhaltig ausgerichtete/wirtschaftende Betriebe**² zeigt sich, dass weniger nachhaltige Betriebe bei allen drei Kennzahlen teils mit geringeren Ergebnissen abschneiden als ihre nachhaltigeren Kolleg*innen. Auch in Vergleich mit allen bayerischen Betrieben schneiden sie im ökonomischen Bereich unterdurchschnittlich ab, während stärker nachhaltige Betriebe 0,5-4,0 Prozentpunkte besser abschneiden. Das zeigt, dass sich **nachhaltiges Handeln positiv auf wichtige ökonomische Kennzahlen auswirken kann**. Außerdem bestätigen die Zahlen einen Trend, den wir im Rahmen von anderen Projekten bei vielen nachhaltig agierenden Betrieben seit Jahren beobachten: Nachhaltigere Betriebe sind bei Arbeitskräften beliebt und haben geringere Probleme, ihre offenen Stellen zu besetzen.

Tabelle 2: Ökonomische Kennzahlen nach Nachhaltigkeitslevel (in %)

Median	Investitionsvolumen (in % vom Umsatz)	Gewinn (in % vom Umsatz)	Grad der Stellenbe- setzung
Weniger nachhaltige Be- triebe	10,0	10,0	81,00
Stärker nachhaltige Be- triebe	20,0	12,5	87,00
insgesamt	16,0	12,0	85,00

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Differenziert nach Umsatzgrößenklassen fallen mehrere Aspekte ins Auge:

- Die kleinsten Betriebe erwirtschaften gemessen am Umsatz den nahezu höchsten Gewinn. Gleichzeitig investieren sie so wenig wie niemand sonst.
- Die höchsten Gewinn- und Investitionsquoten erreichen Betriebe mit einem Umsatz von 250.000 € bis unter 500.000 €.
- Tendenziell zeigt sich: Je höher der Umsatz im Betrieb, desto geringer der prozentuale Gewinn.
- Und: je größer der Umsatz, desto höher der Stellenbesetzungsgrad. Das kann u. a. daran liegen, dass größere Betriebe häufig professioneller agieren können und mehr Möglichkeiten/Benefits anbieten sowie eher Unterkünfte für das Personal zur Verfügung stellen können.

² Basieren auf der Frage nach dem aktuellen Stellenwert von Nachhaltigkeit im Betrieb sind weniger nachhaltige Betriebe diejenigen, die auf der Skala mit 1-5 geantwortet, und stärker nachhaltige Betriebe diejenigen, die mit 6-10 geantwortet haben.

Tabelle 3: Ökonomische Kennzahlen nach Umsatzgrößenklasse (in %)

Median	Investitionsvolumen (in % vom Umsatz)	Gewinn (in % vom Umsatz)	Grad der Stellenbe- setzung
Umsatz unter 250.000 €	7,0	20,0	80,00
Umsatz 250.000 bis unter 500.000 €	23,0	21,0	80,00
Umsatz 500.000 bis unter 1 Mio. €	10,0	13,0	82,00
Umsatz 1 Mio. bis unter 2 Mio. €	15,0	10,0	85,00
Umsatz 2 Mio. € und mehr	15,0	8,0	90,00
insgesamt	16,0	12,0	85,00

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Ökologisch

An den **ökologischen Kennzahlen** wird die **hohe Bedeutung von Regionalität in Bayern** deutlich. Der Anteil regional produzierte Lebensmittel und Getränke fällt insgesamt hoch aus, bei reinen Gastronomiebetrieben noch höher als bei Beherbergungsbetrieben mit Gastronomie. Dementsprechend ist auch der Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte dort deutlich höher. Ob das an einer hohen Wertschätzung lokaler Produzent*innen, Lokalpatriotismus, der Verfügbarkeit, den Preisen oder der Nachfrage der Gäste liegt – oder einer Mischung aus allem – lässt sich daran nicht ablesen.

Tabelle 4: Ökologische Kennzahlen nach Betriebstyp (in %)

Median	Anteil regional produzierter Lebensmittel	Anteil biologisch produzierter Lebensmittel	Anteil regional produzierter Getränke	Anteil biologisch produzierter Getränke	Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte
Beherbergungsgewerbe (ohne Gastronomieangebot)	0,0	0,0	81,0	29,0	0,0
Beherbergungsgewerbe (mit Gastronomieangebot)	66,0	27,0	70,0	10,0	50,0
Gastronomie	77,0	30,0	72,0	13,0	66,0
insgesamt	70,0	30,0	73,0	15,0	50,0

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Auffällig ist jedoch der Unterschied zum **Anteil biologisch produzierter Lebensmittel und Getränke**, der deutlich niedriger ausfällt und selbst in der Gastronomie, die mit 30 % den höchsten Wert aufweist, nicht einmal ein Drittel der Lebensmittel ausmacht. Als Gründe wurden in der Befragung die Kosten (in Abhängigkeit vom Umsatz), eine fehlende Zahlungsbereitschaft der Gäste sowie der bürokratische Aufwand genannt. Die Versorgungssicherheit („Ich bekomme nicht so viele Bio-Produkte wie ich brauche.“), die in Diskussionen häufig als Argument angeführt wird, wurde nicht als Grund genannt.

Sofern Bio-Siegel von den Betrieben genannt wurden, sind es die folgenden (absteigend nach Häufigkeit sortiert):

- EU-Bio-Siegel (8×)
- Bayerisches Bio-Siegel (6×)
- Bioland (6×)
- Naturland (3×)
- Demeter (2×)
- Ecovin und Slow Food Empfehlung (je 1×)

Tabelle 5: Ökologische Kennzahlen nach Betriebstyp (in %)

Median	Anteil regionaler Dienstleistungen (z.B. Handwerk, Wäscherei)	Anteil der selbst produzierten Energie am Energieverbrauch
Beherbergungsgewerbe (ohne Gastronomieangebot)	92,5	42,0
Beherbergungsgewerbe (mit Gastronomieangebot)	91,5	41,0
Gastronomie	98,5	20,0
insgesamt	93,5	38,5

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Die Bedeutung von Regionalität zeigt sich auch beim Anteil regionaler Dienstleistungen, der bei bis zu 98,5 %, im Median bei 93,5 % liegt. Wenn nahezu alle Dienstleistungen in der Region bleiben, profitieren nicht nur zahlreiche weitere Betriebe, sondern auch die Bewohner*innen durch Arbeitsplätze, Wertschöpfung und eine höhere Akzeptanz des Tourismus durch spürbare Effekte. Selbst produzierte Energie spielt hingegen gerade bei Gastronomiebetrieben eine untergeordnete Rolle, was sicherlich auch an dem hohen Anteil an Pachtbetrieben liegt (76,3 %) bzw. daran, dass Gastronomie häufig nur ein Teil eines Gebäudes und dessen Nutzungsmixes darstellt und keine Möglichkeit hat, die Art der Energieversorgung mitzubestimmen.

Wie nicht anders zu erwarten, schneiden stärker nachhaltige Betriebe bei all diesen ökologischen Kennzahlen besser ab als weniger nachhaltig orientierte Betriebe. Besonders auffällig ist der Unterschied beim Anteil selbst produzierter Energie (+32 Prozentpunkte) und beim Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte (+23 Prozentpunkte).

Tabelle 6: Ökologische Kennzahlen nach Nachhaltigkeitslevel (in %)

Median	Anteil regional produzierter Lebensmittel	Anteil biologisch produzierter Lebensmittel	Anteil regional produzierter Getränke	Anteil biologisch produzierter Getränke	Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte
Weniger nachhaltige Betriebe	65,0	25,0	66,0	14,0	37,0
Stärker nachhaltige Betriebe	70,0	30,0	75,5	15,0	60,0
insgesamt	70,0	30,0	73,0	15,0	50,0

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Tabelle 7: Ökologische Kennzahlen nach Nachhaltigkeitslevel (in %)

Median	Anteil regionaler Dienstleistungen (z.B. Handwerk, Wäscherei)	Anteil der selbst produzierten Energie am Energieverbrauch
Weniger nachhaltige Betriebe	89,5	13,0
Stärker nachhaltige Betriebe	95,0	45,0
insgesamt	93,5	38,5

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Der **regionale Vergleich ökologischer Kennzahlen** zeigt teils deutlich Unterschiede zwischen den vier Regionen. Tendenziell schneidet Ostbayern beim Anteil regionaler Lebensmittel und Getränken leicht unterdurchschnittlich ab, bei Getränken gilt das auch für Oberbayern. Das hat jedoch keine Auswirkungen auf den Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte, im Gegenteil: Ostbayern und Schwaben liegen mit 75 % und 70 % weit über dem Median und Franken mit 33 % deutlich darunter. Beim Anteil selbst produzierter Energie zeigen sich hingegen deutlich Unterschiede: Während Franken und Oberbayern im Schnitt bei nur 25 % landen, kommt Schwaben auf 44,5 % und Ostbayern sogar auf 50 %.

Tabelle 8: Ökologische Kennzahlen nach Region (in %)

Median	Anteil regional produzierter Lebensmittel	Anteil biologisch produzierter Lebensmittel	Anteil regional produzierter Getränke	Anteil biologisch produzierter Getränke	Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte
Franken	71,5	28,5	78,0	15,0	33,0
Oberbayern	70,0	30,0	62,5	12,0	50,0
Ostbayern	65,0	30,0	70,0	10,0	75,0
Schwaben	70,0	29,0	75,5	15,0	70,0
insgesamt	70,0	30,0	73,0	15,0	50,0

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Tabelle 9: Ökologische Kennzahlen nach Region (in %)

Median	Anteil regionaler Dienstleistungen (z.B. Handwerk, Wäscherei)	Anteil der selbst produzierten Energie am Energieverbrauch
Franken	95,0	25,0
Oberbayern	90,0	25,0
Ostbayern	94,0	50,0
Schwaben	95,0	44,5
insgesamt	93,5	38,5

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Wie schon bei den ökonomischen Kennzahlen zeigt sich auch bei den ökologischen, dass kleinere Betriebe (Umsatz unter 250.000 € und Umsatz zwischen 250.000 € und unter 500.000 €) tendenziell besser abschneiden. So z. B. beim Anteil regional und biologisch produzierter Lebensmittel und Getränke sowie saisonaler Gerichte auf der Speisekarte.

Tabelle 10: Ökologische Kennzahlen nach Umsatzgrößenklasse (in %)

Median	Anteil regional produzierter Lebensmittel	Anteil biologisch produzierter Lebensmittel	Anteil regional produzierter Getränke	Anteil biologisch produzierter Getränke	Anteil saisonaler Gerichte auf der Speisekarte
Umsatz unter 250.000 €	80,0	36,5	90,0	16,0	77,0
Umsatz 250.000 bis unter 500.000 €	70,0	45,0	80,0	29,0	50,0
Umsatz 500.000 bis unter 1 Mio. €	70,0	24,5	70,0	13,0	44,0
Umsatz 1 Mio. bis unter 2 Mio. €	70,0	30,0	60,0	9,5	50,0
Umsatz 2 Mio. € und mehr	63,0	17,5	70,0	10,0	50,0
insgesamt	70,0	30,0	73,0	15,0	50,0

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Beim **Anteil regionaler Dienstleistungen** schneiden die beiden umsatzstärksten Klassen zwar am schlechtesten ab, liegen mit 90 bzw. 91 % aber immer noch auf einem hohen und sehr guten Niveau, sodass auch hier die Region in vielfacher Weise von den wirtschaftlichen Effekten der Vorleistungsverflechtungen profitieren sollte. Beim **Anteil selbst produzierter Energie** schneiden die umsatzschwächsten Betriebe am schlechtesten ab. Nach der niedrigen Investitionsquote (s. o.), war das nicht anders zu erwarten, da im Energiebereich hohe einmalige Kosten auf einen Betrieb zukommen. Doch auch die Dominanz von Pachtverträgen gegenüber Eigentum spielt sicherlich eine Rolle und senkt sowohl Möglichkeiten als auch Motivation, Energie selbst zu produzieren. Allerdings schneiden auch große Betriebe – wie auch beim Investitionsvolumen – unterdurchschnittlich ab. Das deutet eher auf fehlende Professionalität oder Motivation des Managements hin.

Tabelle 11: Ökologische Kennzahlen nach Umsatzgrößenklasse (in %)

Median	Anteil regionaler Dienstleistungen (z.B. Handwerk, Wäscherei)	Anteil der selbst produzierten Energie am Energieverbrauch
Umsatz unter 250.000 €	98,5	27,0
Umsatz 250.000 bis unter 500.000 €	95,0	40,0
Umsatz 500.000 bis unter 1 Mio. €	97,0	42,0
Umsatz 1 Mio. bis unter 2 Mio. €	90,0	35,0
Umsatz 2 Mio. € und mehr	91,0	34,0
insgesamt	93,5	38,5

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

EXKURS

Mobilität

Die Mehrheit der Betriebe hat einen kleinen Fuhrpark, bestehend aus einem (38,0 %), zwei (28,3 %) oder drei (17,1 %) Fahrzeugen. Knapp 10 % der Fahrzeuge fahren vollelektrisch, knapp 8 % sind Plug-in-Hybride, der Rest fährt mit konventionellen Treibstoffen. Fahrzeuge mit grüner Wasserstofftechnologie sind bei den teilnehmenden Betrieben nicht im Einsatz.

Quelle: dwif 2025, Daten Schriftliche Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=357

EXKURS

Maßnahmen zur Verringerung von Müll

Am häufigsten genannt wurde die konsequente Mülltrennung, die fast überall umgesetzt wird und oft durch Kompostierung organischer Abfälle ergänzt wird. Ebenfalls weit verbreitet ist die vollständige Verwertung von Lebensmitteln, etwa nach dem „nose to tail“- oder „leaf to root“-Prinzip, sowie das Einkochen oder Weiterverarbeiten von Resten. Viele Betriebe achten auf regionale Einkäufe und unverpackte oder in Großgebinden gelieferte Waren, häufig in wiederverwendbaren Behältern. Relativ oft werden auch kleinere Portionen oder Nachschlagmöglichkeiten angeboten, um Überproduktion zu vermeiden. Weniger, aber dennoch mehrfach genannt, wurden Mehrweg- und Pfandsysteme für To-Go-Angebote und der Verzicht auf Einweg- oder Portionsverpackungen. Einige Betriebe führen zudem Mitarbeitenden- und Gästes Schulungen durch, um das Bewusstsein für Abfallvermeidung zu stärken. Insgesamt zeigt sich ein klarer Schwerpunkt auf sorgfältiger Trennung, effizienter Verwertung und nachhaltigem Einkauf.

Quelle: dwif 2025, Daten Schriftliche Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=357

Sozial

Der **Anteil an Mitarbeitenden mit mindestens 5 Jahren Betriebszugehörigkeit** liegt im Median bei 62 %. In Beherbergungsbetrieben ohne Gastronomie fällt dieser Anteil deutlich höher aus. Gleichzeitig liegt der Anteil der Mitarbeitenden, die an mindestens 2 Schulungen teilgenommen haben mit 8,5 % weit unter dem Durchschnitt. Anders in der Gastronomie: Hier gibt es regelmäßig verpflichtende Hygieneschulungen, die den Anteil deutlich nach oben schrauben. Weiterbildungen, die einen wirklichen Mehrwert schaffen und über gesetzliche Mindestanforderungen hinausgehen, können ein wichtiges Mittel sein, um Mitarbeitende an den Betrieb zu binden. Den Befragungsergebnisse zufolge scheint das im bayerischen Gastgewerbe derzeit noch nicht zur Anwendung zu kommen. Auch der Anteil barrierefreier Zimmer fällt mit rund 5 % sehr niedrig aus.

Tabelle 12: Soziale Kennzahlen nach Betriebstyp (in %)

Median	Anteil der Mitarbeitenden mit min. 5 Jahren Betriebszugehörigkeit	Anteil der Mitarbeitenden, die an min. 2 Weiterbildungen/Schulungen pro Jahr teilgenommen haben	Anteil barrierefreier Zimmer
Beherbergungsgewerbe (ohne Gastronomieangebot)	80,0	8,5	5,0
Beherbergungsgewerbe (mit Gastronomieangebot)	60,0	21,0	4,5
Gastronomie	67,0	24,0	0,0
insgesamt	62,0	21,0	5,00

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Nachhaltigere Betriebe haben einen höheren Anteil an Mitarbeitenden mit mindestens 5 Jahren Betriebszugehörigkeit sowie an Mitarbeitenden, die an mindestens 2 Schulungen/Weiterbildungen teilgenommen haben. Tendenziell nutzen sie Weiterbildungen also stärker als konventionelle Betriebe, aber eben nur leicht. Der Anteil barrierefreier Zimmer fällt in nachhaltigen Betrieben sogar geringer aus. Insgesamt scheint soziale Nachhaltigkeit – zumindest anhand der hier abgefragten Kennzahlen – gegenüber ökologischer Nachhaltigkeit eine geringere Rolle zu spielen.

Tabelle 13: Soziale Kennzahlen nach Nachhaltigkeitslevel (in %)

Median	Anteil der Mitarbeitenden mit min. 5 Jahren Betriebszugehörigkeit	Anteil der Mitarbeitenden, die an min. 2 Weiterbildungen/Schulungen teilgenommen haben	Anteil barrierefreier Zimmer
Weniger nachhaltige Betriebe	57,0	20,0	5,0
Stärker nachhaltige Betriebe	66,0	25,0	4,0
insgesamt	62,0	21,0	5,00

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Die Differenzierung nach Umsatzgrößenklassen ergibt ein heterogenes Bild. Der Anteil an Mitarbeitenden mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens 5 Jahren ist in den beiden kleineren Kategorien am höchsten. In der kleinsten Kategorie haben jedoch nur 2 % der Mitarbeitenden an mindestens zwei Schulungen teilgenommen. Dieser Anteil ist in der Kategorie bis unter 500.000 €

Umsatz und in der höchsten Kategorie ab 2 Millionen Euro Umsatz deutlich überdurchschnittlich ausgeprägt.

Tabelle 14: Soziale Kennzahlen nach Umsatzgrößenklasse (in %)

Median	Anteil der Mitarbeitenden mit min. 5 Jahren Betriebszugehörigkeit	Anteil der Mitarbeitenden, die an min. 2 Weiterbildungen/Schulungen teilgenommen haben	Anteil barrierefreier Zimmer
Umsatz unter 250.000 €	80,0	2,0	2,5
Umsatz 250.000 bis unter 500.000 €	79,0	30,0	0,0
Umsatz 500.000 bis unter 1 Mio. €	60,0	16,0	8,0
Umsatz 1 Mio. bis unter 2 Mio. €	55,5	20,0	2,0
Umsatz 2 Mio. € und mehr	58,0	49,5	7,5
insgesamt	62,0	21,0	5,00

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

2.2 Weitere Erfolgsfaktoren

Wichtige Erfolgsfaktoren nachhaltiger Betriebe, die sich allerdings kaum in Zahlen gießen lassen, haben wir separat abgefragt. Hier konnten die Betriebe auf einer Skala von 1 (sehr schwach) bis 10 (sehr stark) die Ausprägung in ihrem Betrieb einschätzen. Dazu zählen:

- Stabilität der Lieferantenbeziehungen
- Benefits für Mitarbeitende
- Kooperation mit sozialen Einrichtungen (z.B. Weitergabe von Lebensmitteln)
- Attraktivität für Nachfolge
- Attraktivität für Auszubildende

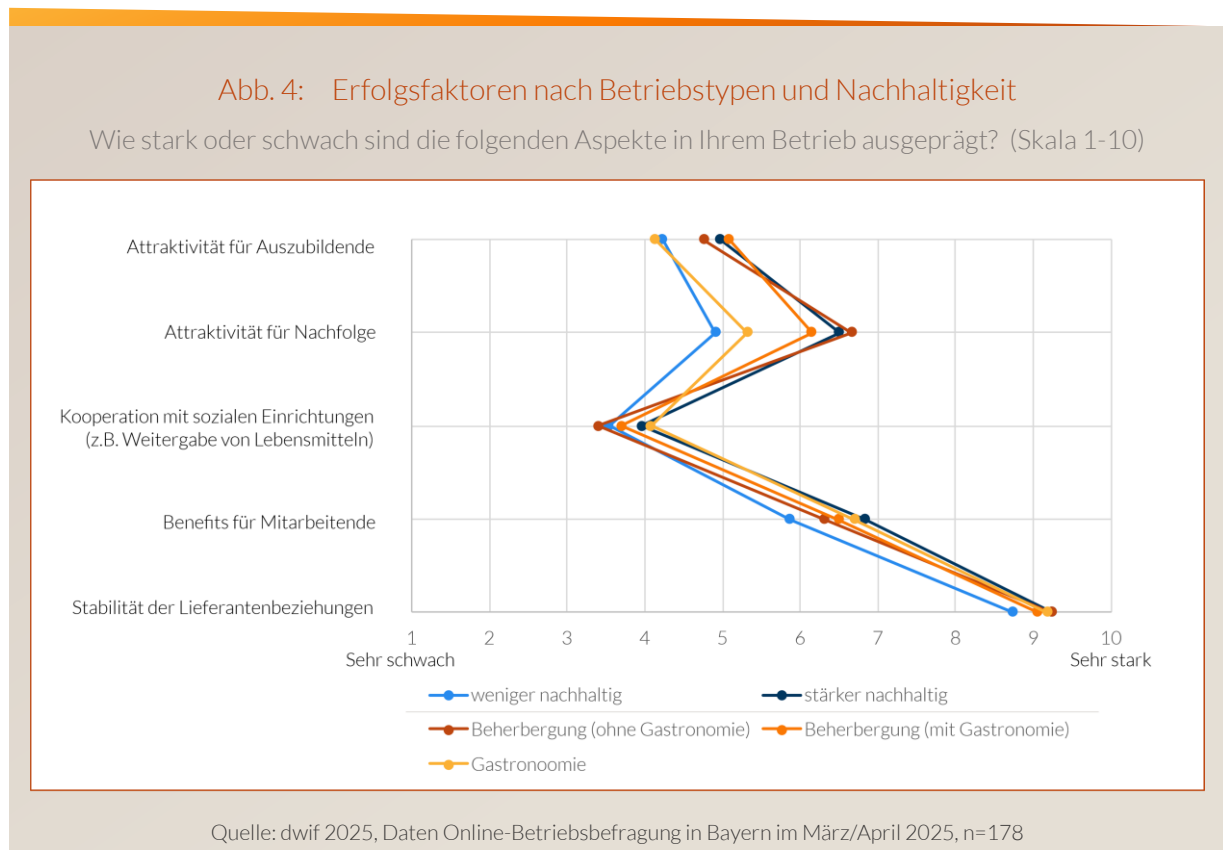
Wie die hohen Anteile regionaler Lebensmittel und Getränken sowie regionaler Dienstleistungen bereits vermuten ließen, schätzen die bayerischen Betriebe die **Stabilität ihrer Lieferant*innenbeziehungen** mit 9,1 von möglichen 10 Punkten sehr hoch ein.

Im Bereich **Benefits für Mitarbeitende** bewerten sich die Betriebe durchschnittlich mit 6,5 Punkten. Positiv stechen – wie sich weiter oben schon angedeutet hatte – umsatzstarke Betriebe mit mehr als 2 Millionen Euro Umsatz hervor, die bei 7,2 und 7,3 Punkten landen. Kleine Betriebe mit einem Umsatz unter 250.000 € schneiden mit 5,8 Punkten am schlechtesten ab.

Kooperationen mit sozialen Einrichtungen finden im bayerischen Gastgewerbe kaum statt. Gastronomiebetriebe und mittelgroße Betriebe (250.000 € bis unter 1 Mio. € Umsatz) bewerten sich hier noch am besten mit 4,0-4,4 Punkten (Mittelwert 3,8).

Bedenklich sind jedoch die Einschätzungen zur Attraktivität für Nachfolge und für Auszubildende. Im Durchschnitt bewerteten die Betriebe ihre **Attraktivität für Nachfolge** mit 6,0 von 10 Punkten. Tendenziell besser schneiden Beherbergungsbetriebe (mit und ohne Gastronomie), stärker nachhaltige Betriebe sowie umsatzmäßig sehr kleine (bis 250.000 €) oder sehr große Betriebe (ab 2 Mio. €) ab. Doch mit einem Maximalwert von 7,1 bleibt deutlich Luft nach oben.

Noch schlechter ist es um die **Attraktivität für Auszubildende** bestellt, denn der Mittelwert aller bayerischen Betriebe liegt bei nur 4,8 Punkten. Gastronomiebetriebe, weniger nachhaltige Betriebe und kleine bis mittelgroße Betriebe (bis unter 1 Mio. € Umsatz) schneiden am schlechtesten ab. Umsatzstarke Betriebe (ab 2 Mio. €) bewerten sich mit Abstand am besten (7,0).



Insgesamt zeigt sich ein klares Bild: Stärker nachhaltige Betriebe schneiden in allen Kategorien besser ab. Zudem zeigt sich, dass die umsatzstärksten Betriebe (ab 2 Mio. €) in mindestens vier der fünf Bereiche bei überdurchschnittlichen Werten liegen.

2.3 Herausforderungen

Im Allgemeinen...

Wenn es um Ausstattung, Angebotsinfrastruktur und Investitionsbedarf geht, ist die Stimmung im bayerischen Gastgewerbe angespannt. Nur einzelne Betriebe stehen vor keinen Herausforderungen, weil sie entweder gerade modernisiert und investiert haben oder einen klaren Plan haben, den sie umsetzen. Die Mehrheit der Betriebe blickt jedoch ungewiss in die Zukunft.

Vor allem **Investitionskosten und deren Finanzierung sind eine große Herausforderung**. Es gebe kaum finanzielle Unterstützung für Bestandsbetriebe, sie erhielten aufgrund ihrer Bilanz oder des Alters der Betreiber*innen keine Kredite, oder die Höhe der Investitionskosten ließen die Maßnahmen nicht zu, so die Betriebe. Ein befragter Betrieb formuliert seine Skepsis so: „Dadurch, dass viele gastronomische Unternehmen pleite gehen, sind Kredite sehr teuer und jeder neue, der keinen Plan hat, macht das schlimmer.“ Dazu kommen politische Rahmenbedingungen wie die Unsicherheit über die Dauerhaftigkeit der Mehrwertsteuersenkungen, drohende Rückzahlung von Corona-Hilfen, Genehmigungen oder Denkmalschutzaufgaben für Betriebsgebäude, die diverse Maßnahme im Energiebereich (Fenster, Photovoltaik, Dämmung) oder in Bezug auf die Aufenthaltsqualität (Balkone) verhindern.



Kostensteigerung im laufenden Betrieb für Energie, Waren und Personal sowie die grundsätzliche **wirtschaftliche Situation der Betriebe** verschlechtern das Investitionsklima weiter. Seltener, aber dennoch spürbar, wird ein **verändertes Gästeverhalten** beobachtet bzw. befürchtet, gerade was die Akzeptanz von nicht sichtbaren Maßnahmen und Investitionen und daraus resultierende Preissteigerungen angeht. Abgesehen von Energie spielt Nachhaltigkeit beim Investitionsbedarf allgemein eine sehr untergeordnete Rolle. Einige Betriebe stehen vor der Herausforderung, wie sie die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen grundsätzlich angehen soll. Und neben Energie kristallisiert sich nur Regionalität als mehrfach genanntes Thema aus diesem Themenspektrum heraus.

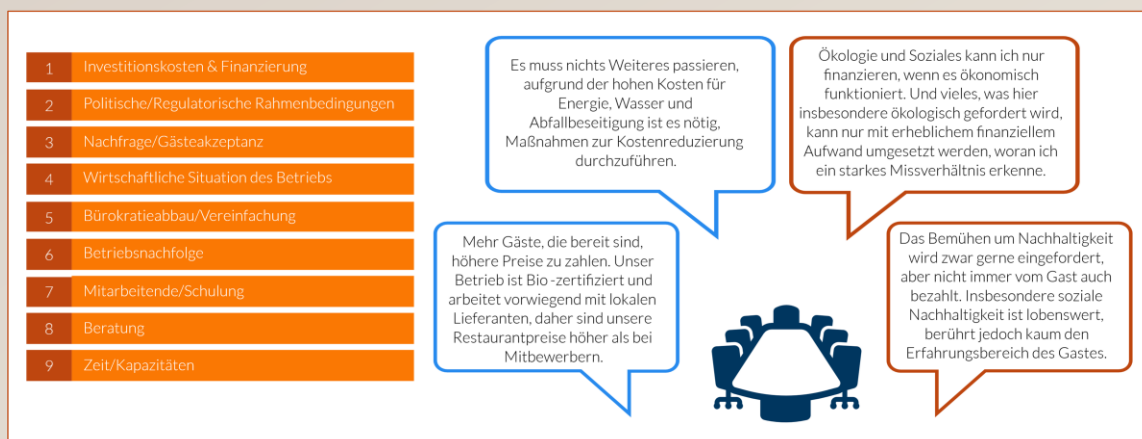
...und bei Nachhaltigkeit im Besonderen

Gefragt, was passieren müsste, damit sie speziell in den drei Nachhaltigkeitsbereichen (noch) mehr Engagement zeigen, ergibt sich aus den Antworten der Betriebe ein ähnliches Bild wie oben: Die **Kosten von Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden (zu) hoch** eingeschätzt, die Finanzierung schreckt ab. Dabei geht es vielen Betrieben nicht in erster Linie um Förderprogramme oder Zuschüsse – auch wenn diese häufig gewünscht werden. Vielmehr wünschen sie sich steuerliche Anreize oder eine Senkung von Nebenkosten, um Investitionen aus eigener Kraft stemmen zu können.

Bei Einzelnen hat ein **Umdenken aufgrund der steigenden Energiepreise** und dem Einsparpotenzial bei nachhaltigen Alternativen bereits eingesetzt. Andere wiederum sehen den **Output einer Investition** nicht: Geld sparen durch effizienteren Ressourceneinsatz, Abfallverringerung etc. oder ein besseres Image, Attraktivität als Arbeitgeber. Diesen Betrieben könnte eine stärkere Beratung oder ein Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben helfen, die die positiven Auswirkungen ihrer Investitionen bereits spüren und authentisch vermitteln können, dass es sich lohnt. Einige Betriebe gaben in der Befragung selbst an, dass ihnen Informationen und (kostenlose) Beratung fehlen.

Abb. 6: Faktoren für mehr Engagement in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen

Was müsste passieren, damit Sie (noch) mehr Engagement in den drei verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen (ökonomisch, ökologisch, sozial) unternehmen?



Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Eine der größten Herausforderung besteht im Gästeverhalten bzw. in den Gästeerwartungen. Nicht jeder Betrieb scheint die Erfahrung bereits gemacht zu haben, doch viele vermuten, dass **Gäste nicht bereit sind, höhere Preise zu zahlen** – und die gehen für die Mehrheit der Befragten unweigerlich mit Nachhaltigkeitsengagement einher. Auch Einheimischen, die ihre Kartoffeln möglicherweise auf demselben Bauernhof kaufen wie die örtliche Gastronomie und somit glauben, den Wareneinsatz zu kennen, fehlt die Zahlungsbereitschaft. Dabei sind gerade sie eine wichtige Stütze der Gastronomie in der Nebensaison oder an auslastungsschwachen Wochentagen. Solange die (wahrgenommene) Zahlungsbereitschaft nicht spürbar steigt, werden viele bayerische Betriebe weiter vor Investitionen zurückschrecken. Dabei gibt es repräsentative Bevölkerungsumfragen, die eine

erhöhte Zahlungsbereitschaft belegen.³ Was es vielmehr braucht, ist die richtige Kommunikation seitens der Betriebe, um die Gäste auf ihr Nachhaltigkeitsengagement hinzuweisen.

Daneben hat sich gezeigt, dass Nachhaltigkeit zwar bei rund 14 % der Befragten das tägliche Handeln bestimmt. Bei einigen stehen jedoch andere Herausforderungen wie die Betriebsnachfolge oben auf der Prioritätenliste, sodass für „Zusatzaufgaben“ – wie viele Nachhaltigkeit begreifen – keine Zeit bleibt. Überraschenderweise wurden zeitliche und personelle Engpässe jedoch kaum als Hinderungsgrund genannt. Mit einer Ausnahme:

Wenn der oder die Senior-Chef*in dagegen ist, kann es mit Nachhaltigkeit im Betrieb nicht los-, geschweige denn weitergehen.

Ohne eine Verankerung von Nachhaltigkeit auf Führungsebene, sowohl in Bezug auf die (intrinsische) Überzeugung als auch die personellen Kapazitäten, werden Betriebe sich kaum ernsthaft strategisch auf den Weg in Richtung einer nachhaltigen Zukunft machen.

3. Fazit – Was bedeutet das für das Gastgewerbe in Bayern?

Die Auswertung der Befragungen zeigt: **Nachhaltigkeit ist im bayerischen Gastgewerbe angekommen – aber ungleich verteilt.** Nur eine Minderheit der Antworten lässt auf positives, nach vorne gerichtetem Handeln schließen. Während einige Betriebe strategisch und wirtschaftlich von nachhaltigem Handeln profitieren, sehen viele andere Nachhaltigkeit noch als Zusatzaufgabe und Last ohne unmittelbaren Nutzen.

Haltung statt Umsatz entscheidet

Nachhaltiges Engagement hängt weniger von Betriebsgröße oder Umsatz ab, sondern vor allem von der **intrinsischen Motivation und der unternehmerischen Strategie der Betreiber*innen**. Auch kleinere Betriebe zeigen starkes Engagement, etwa durch ein klares Leitbild, Budget oder aktive Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Gleichzeitig wird Nachhaltigkeit oft als kurzfristige Maßnahme verstanden, obwohl sie ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess ist.

Das heißt für Bayern: Die Motivation „von innen heraus“ ist entscheidend. Förderpolitik und Beratung sollten stärker auf Bewusstseinsbildung und Wertevermittlung – insbesondere auf der Führungsebene – setzen, nicht nur auf monetäre Anreize. Statt kurzfristiger Förderaktionen braucht es langfristige Strategien. Nachhaltigkeit muss Teil der unternehmerischen DNA werden – mit klaren Leitlinien, Planbarkeit und politischer Unterstützung.

³ Eine solche haben wir im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers Ostdeutschland 2022 durchgeführt. Die Ergebnisse finden Sie [hier](#).

Nachhaltigkeit lohnt sich wirtschaftlich

Betriebe mit höherem Nachhaltigkeitsniveau erzielen überdurchschnittliche wirtschaftliche Erfolge. Nachhaltigkeit stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, spart Kosten und verbessert die Marktposition.

Das heißt für Bayern: Nachhaltigkeit ist kein Kostenfaktor, sondern ein Erfolgsfaktor. Erfolgreiche Praxisbeispiele, die zeigen, dass Nachhaltigkeit zwar mit Investitionen, aber auch mit Kosteneinsparungen und gesteigerter Attraktivität für Mitarbeitende und Nachfolger*innen einher geht, sollten stärker als Erfahrungsberichte kommuniziert werden, um Nachahmung zu fördern.

Bayern definiert Nachhaltigkeit über Regionalität

Regionale Produkte und Lieferketten prägen das Nachhaltigkeitsverständnis. Bio-Zertifizierungen und soziale Nachhaltigkeit (z. B. Weiterbildungen, Barrierefreiheit, Attraktivität für Azubis) spielen dagegen eine geringere Rolle. Viele Betriebe wissen auch schlicht nicht, wie und wo sie beim Thema Nachhaltigkeit beginnen können.

Das heißt für Bayern: Es braucht ein ganzheitlicheres Verständnis von Nachhaltigkeit, das ökologische, soziale und ökonomische Aspekte integriert. Branchenspezifische Weiterbildungsangebote sollten ausgebaut und praxisnahe, leicht zugängliche Schulungen gefördert werden.

Investitionshürden und unsicheres Klima

Die Mehrheit der Betriebe sieht Nachhaltigkeit aktuell als **Zusatzaufgabe mit geringer Priorität**. Das liegt nach Angaben der Betriebe allerdings nicht an personellen oder zeitlichen Engpässen. Haupthemmnisse sind vielmehr hohe Investitionskosten, fehlende Förderung und die unsichere wirtschaftliche Lage. Viele wünschen sich steuerliche Anreize und praxisnahe Unterstützung.

Das heißt für Bayern: Nachhaltigkeit braucht verlässliche Förderpolitik, klare Zielsetzungen und Bürokratieabbau. Besonders Bestandsbetriebe benötigen Unterstützung bei der Umsetzung.

Kommunikations- und Aufklärungsdefizite in Richtung der Gäste

Viele Betriebe kommunizieren ihr Engagement kaum. Gleichzeitig erwarten die Betriebe keine steigende Zahlungsbereitschaft der Gäste. Nachhaltigkeit kann so kaum als Mehrwert wahrgenommen werden.

Das heißt für Bayern: Es braucht bessere Kommunikation (Transparenz, Storytelling), gesellschaftliche Aufklärung und eine stärkere Lobby für nachhaltiges Wirtschaften, damit Gäste und Öffentlichkeit den Wert nachhaltiger Angebote erkennen. Auch bei diesem Thema können Erfahrungsberichte anderer Betriebe Sicherheit schaffen.

Strukturelle Unterschiede

Umsatzstarke Häuser schneiden in vielen Themenbereichen überdurchschnittlich ab; Gastronomiebetriebe und kleine Häuser ohne Gastronomie liegen etwas zurück.

Das heißt für Bayern: Regionale Erfolgsmodelle (gute Praxisbeispiele) sollten als Vorbilder genutzt werden. Austauschprogramme („Lernen von den Besten“) könnten helfen, Wissen zu verbreiten.

Bayerns Gastgewerbe steht an einem Wendepunkt: Nachhaltigkeit ist erkennbar als wirtschaftlicher und strategischer Erfolgsfaktor, wird aber vielerorts noch nicht umfänglich als solcher wahrgenommen. Um ein flächendeckendes, zukunftsfähiges Gastgewerbe zu schaffen, braucht es:

- Langfristige politische Verlässlichkeit und klare Zielsetzungen,
- bürokratiearme Förderprogramme,
- Aufklärungsarbeit und Kommunikation in Gesellschaft und Branche,
- sowie Vorbilder, die zeigen, dass sich Nachhaltigkeit auszahlt.

Nur wenn Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensidentität verstanden wird, kann Bayern seine führende Rolle im Tourismus auch in Zukunft sichern.

Nachdem wir die Bedeutung und den Umsetzungsstand in den Betrieben analysiert haben, weiten wir nun unseren Blick und schauen auf die Gastgewerbs-Branche als Ganzes.

III. BLICK IN DIE BRANCHE

Das letzte Kapitel hat gezeigt, dass sich Nachhaltigkeit noch nicht flächendeckend als Standard- und Querschnittsaufgabe im bayerischen Gastgewerbe durchgesetzt hat. Im Tagesgeschäft hat sie häufig das Nachsehen. Noch dazu ist Nachhaltigkeit ein Prozess und damit eine Daueraufgabe, die kontinuierlich Aufmerksamkeit und stetes Handeln bedarf.

Deshalb werfen wir nur einen Blick auf die Branche als Ganzes und analysieren Faktoren, die Erklärungsansätze für den Ist-Stand in den Betrieben liefern. Außerdem berechnen wir mit dem Nachhaltigkeits-Index den Ist-Stand der Nachhaltigkeit in der Branche, im bayerischen Gastgewerbe.

1. Stimmung & konjunkturelle Lage der Branche

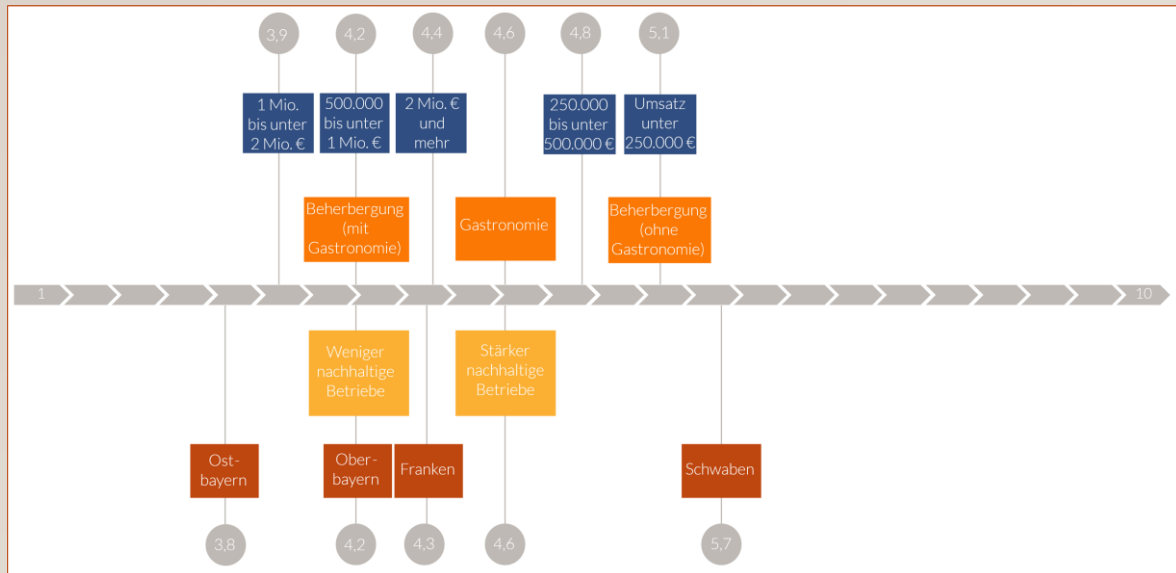
Wenn bestimmte Faktoren von innen oder außen auf den Betrieb einwirken oder die Branche belasten, kann das daher Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Betriebe haben. Dementsprechend haben wir uns einige dieser Faktoren im Rahmen der Online-Befragung genauer angeschaut. Dabei fällt auf, dass über fast alle Faktoren hinweg, von den befragten Teilnehmenden Betriebe in Schwaben, stärker nachhaltige Betriebe sowie kleine Betriebe mit Umsätzen unter 250.000 € eine bessere Stimmung und konjunkturelle Lage verspüren.

(1) Stimmung in der Branche

Zum Erhebungszeitpunkt (Q1 und 2 im Jahr 2025) war die Stimmung mit einem Mittelwert von 4,4 auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 10 (sehr gut) eher schlecht. Tendenziell besser ist die Stimmung in Schwaben (5,7), in reinen Beherbergungsbetrieben (5,1) und in kleinen Betrieben mit einem Umsatz unter 250.000 € (5,1). Gerade in Ostbayern ist die Stimmung am schlechtesten (3,8).

Abb. 7: Stimmung in der Branche nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

(2) Konjunkturelle Lage

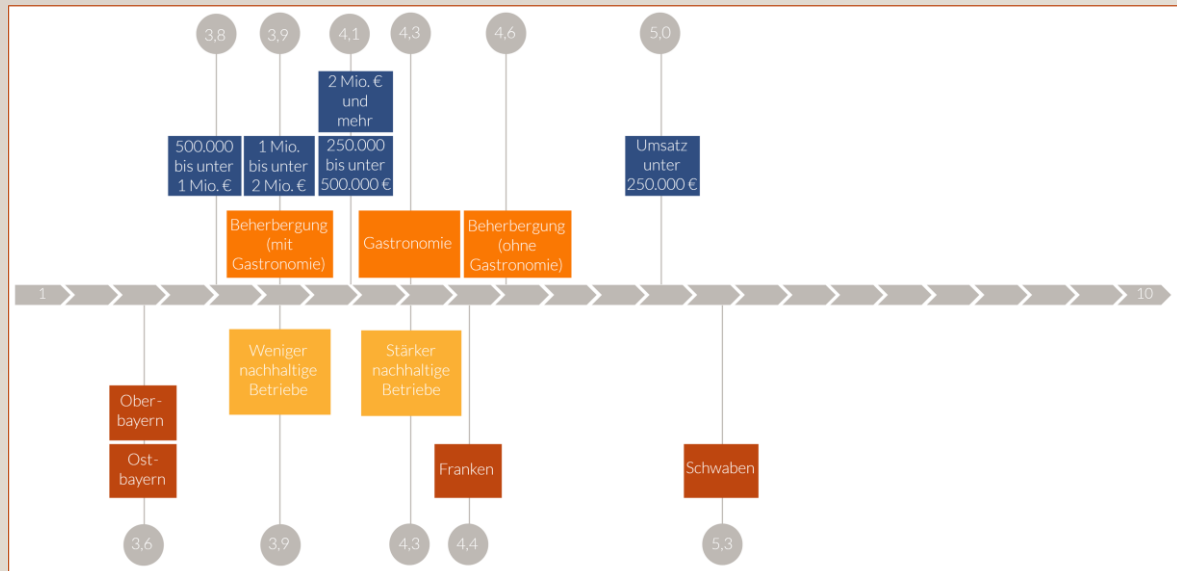
Die konjunkturelle Lage wird von den befragten Betrieben noch negativer eingeschätzt als die Stimmung in der Branche. Sie landet bei einem Mittelwert von 4,1 Punkten. Auch hier sind Betriebe aus Schwaben und kleine Betriebe optimistischer eingestellt. Damit ist Bayern nicht allein. Im Vergleich mit der DIHK-Konjunkturumfrage, zeigt sich ein ähnliches Bild: Die Mehrheit der gastgewerblichen Betriebe in Deutschland bewertet die Geschäftslage befriedigend (48 %), nur 17 % gut. Gastronomiebetriebe waren dabei tendenziell etwas optimistischer.⁴

Solange die konjunkturelle Lage jedoch eher schlecht wahrgenommen wird, wirkt sich das negativ auf das Investitionsverhalten und grundsätzliche nachhaltige Aktivitäten in Richtung Zukunft aus. Vielmehr neigen Betriebe dann dazu, im Status quo zu verharren und den Alltag bestmöglich zu meistern, ohne an die nächsten Jahre zu denken.

⁴ DIHK-Konjunkturumfrage Frühsommer 2025

Abb. 8: Konjunkturelle Lage nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

(3) Zugang Ihres Betriebs zu Finanzierung/Krediten

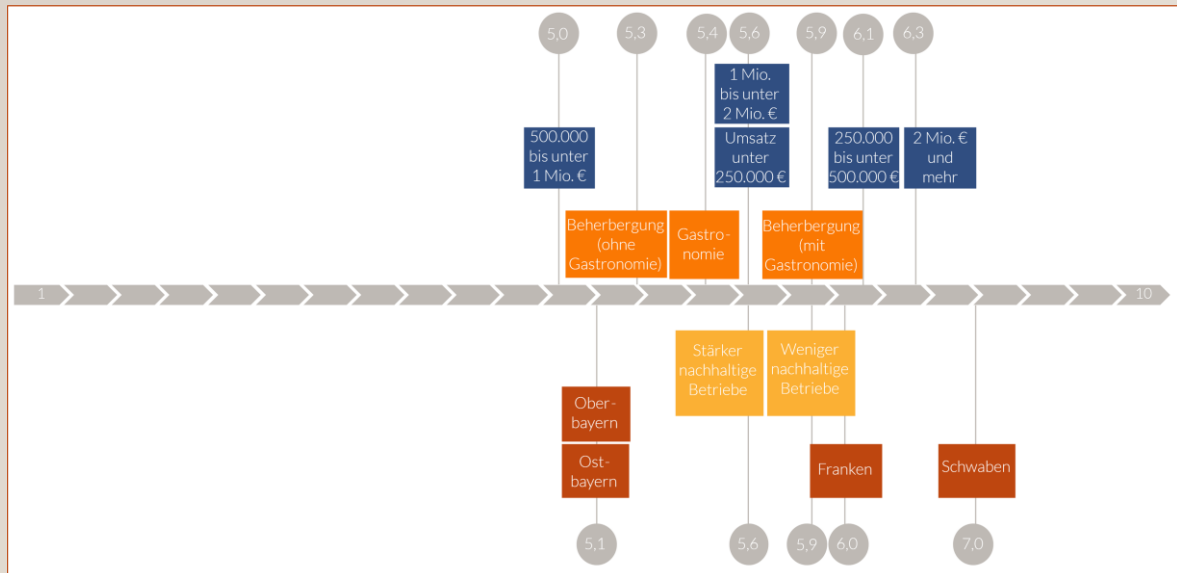
Der Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten wird zwar besser eingeschätzt, erreicht aber nur einen Mittelwert von 5,7 Punkten. Das passt zu den oben beschriebenen Aspekten, dass die aktuelle betriebswirtschaftliche Situation sowie deren äußere Begleitumstände nur eingeschränkt Spielraum für Investitionen lassen und gerade Bestandsbetriebe aufgrund des Alters der Betreiber*innen oder der nahenden Übergeben keine Kredite bewilligt bekommen.

Interessanterweise stechen weniger nachhaltige Betriebe hier positiv hervor. Das könnte aber auch an der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung der Geschäftsführer und Betreiber der Betriebe liegen und nicht den konkreten Zahlen entsprechen. Denn die Auswertung der Kennzahlen hat gezeigt, dass sie tendenziell eine geringe Investitionsquote haben.

Genauso wird der finanzielle Spielraum, um in die Modernisierung des eigenen Betriebs zu investieren (s. u.), unterdurchschnittlich bewertet. Dennoch zeigen diese insgesamt nur mittelmäßigen Ergebnisse, dass dies ein wichtiges Handlungsfeld ist. Sei es grundsätzlich Förderungen zur Verfügung zu stellen, die Beantragung zu vereinfachen oder seitens der Banken, IHKn, DEHOGAs und Co. proaktiv auf die Betriebe zuzugehen, über bestehende Angebote zu informieren und beim Zugang zu unterstützen.

Abb. 9: Zugang zu Finanzierung/Krediten nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



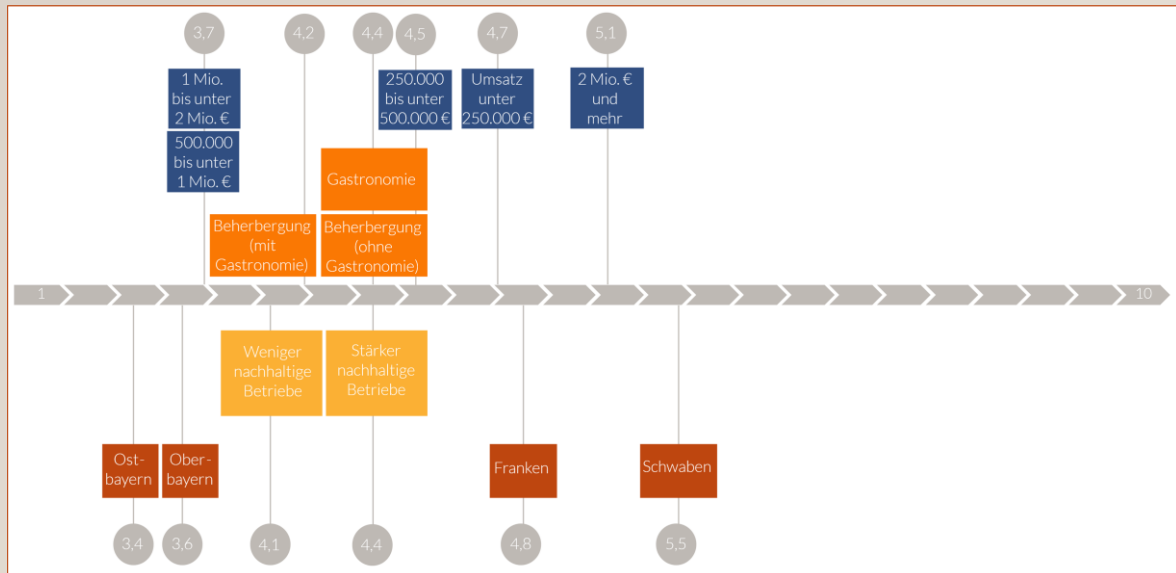
Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

(4) Finanzieller Spielraum, um in die Modernisierung Ihres Betriebs zu investieren

Ihren finanziellen Spielraum für Investitionen in Modernisierung schätzen die Betriebe mehr schlecht als recht ein. Der Mittelwert liegt bei 4,3, Höchstwerte von 5,1 und 5,5 Punkten erreichen umsatzstarke Betriebe ab 2 Mio. € Umsatz und Betriebe aus Schwaben. Umsatzstarke Betriebe profitieren dabei auch von einem besseren Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten.

Abb. 10: Finanzieller Spielraum nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



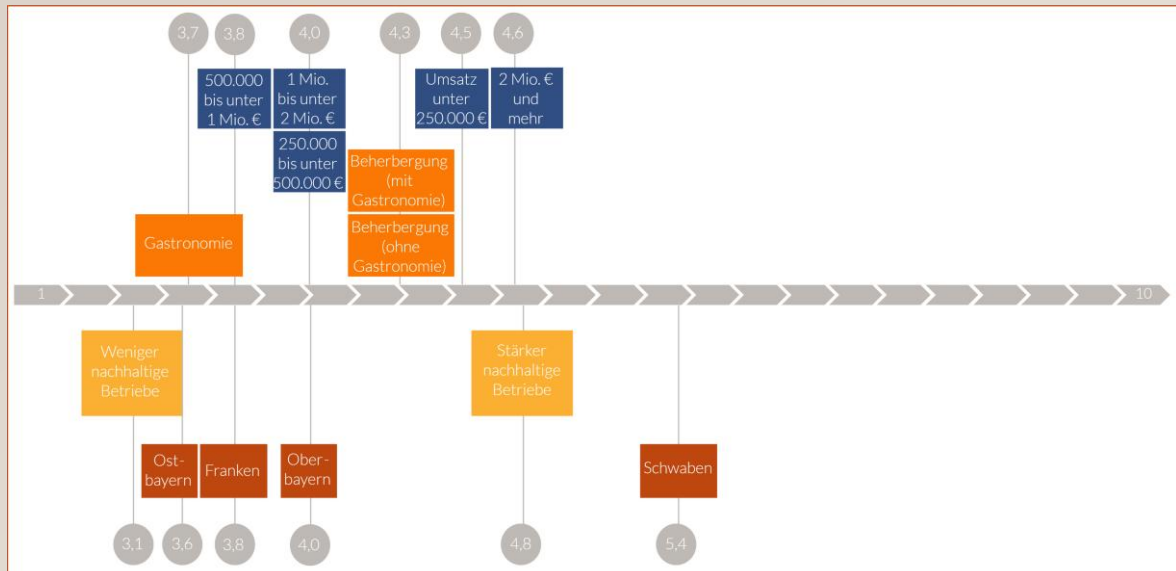
Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

(5) Digitalisierung für Nachhaltigkeit, z.B. Food-Waste-Management, intelligente Haustechnik etc. in Ihrem Betrieb

Digitalisierung für mehr Nachhaltigkeit spielt im bayerischen Gastgewerbe eine unterdurchschnittliche Rolle (Mittelwert 4,1 Punkte). Dabei fällt vor allem die Diskrepanz zwischen weniger (3,1) und stärker nachhaltigen Betrieben (4,8) auf. Das deutet erneut darauf hin, dass das Wissen um die Effekte solcher Technik (Kosten sparen im Einkauf, bei Energie etc.) notwendig bzw. hilfreich ist, um Anfangsinvestitionen auszulösen.

Abb. 11: Digitalisierung für Nachhaltigkeit nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

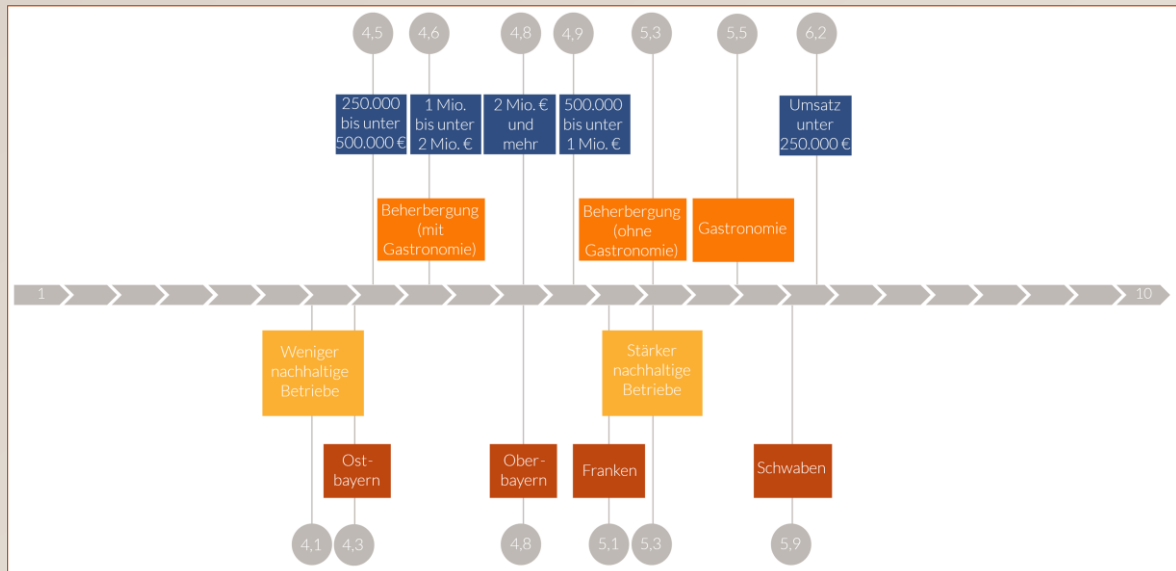
(6) Akzeptanz von qualitätsbedingt steigenden Preisen durch Ihre Gäste in Ihrem Betrieb

Wie sich in den Herausforderungen schon herauskristallisiert hat, nehmen viele Betriebe keine erhöhte Zahlungsbereitschaft für mutmaßlich teurere Angebote wahr bzw. erwarten keine. Doch gerade kleine Betriebe mit einem Umsatz unter 250.000 € scheinen tendenziell häufiger die Erfahrung zu machen, dass steigende Preise akzeptiert werden, sofern damit auch eine Qualitätssteigerung einher geht. Das könnte daran liegen, dass in kleineren Betrieben auch die Führungskräfte näher am Gast sind und dessen Reaktion direkt mitbekommen als es in größeren Betrieben mit mehreren Hierarchiestufen der Fall ist.

Gleiches gilt für stärker nachhaltige Betriebe und Betriebe in Schwaben und Franken. Gleichzeitig zeigen diese Ergebnisse, dass es an der flächendeckenden Akzeptanz fehlt. Dabei gibt es mehrere mögliche Lösungsansätze: Betriebe sollten aktiv, transparent und ehrlich über steigende Preise und positive Effekte für Gäste berichten. Und Gäste müssen dafür sensibilisiert werden, welche „echten“ Kosten bspw. hinter Lebensmitteln stecken oder im unsichtbar im Hintergrund entstehen.

Abb. 12: Akzeptanz von qualitätsbedingt steigenden Preisen nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



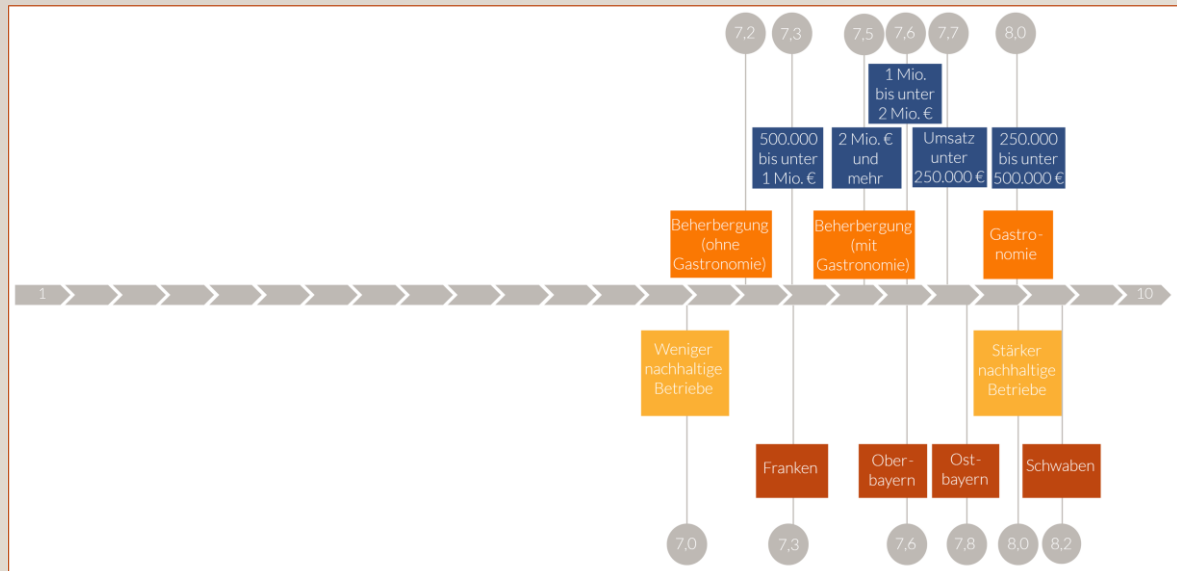
Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

(7) Stimmung in Ihrem Team

Grund zur Freude bietet trotz schlechter Stimmung in der Branche und angespannter konjunktureller Lage die Stimmung im Team. Mit 7,6 Punkten fällt sie im Gesamtdurchschnitt gut aus und viele Betriebsgruppen (stärker nachhaltige Betriebe, Gastronomie, Betriebe aus Ostbayern und Schwaben sowie kleinerer Betriebe mit einem Umsatz unter 250.000 € und bis 500.000 €) übertreffen diesen Wert.

Abb. 13: Stimmung im Team nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



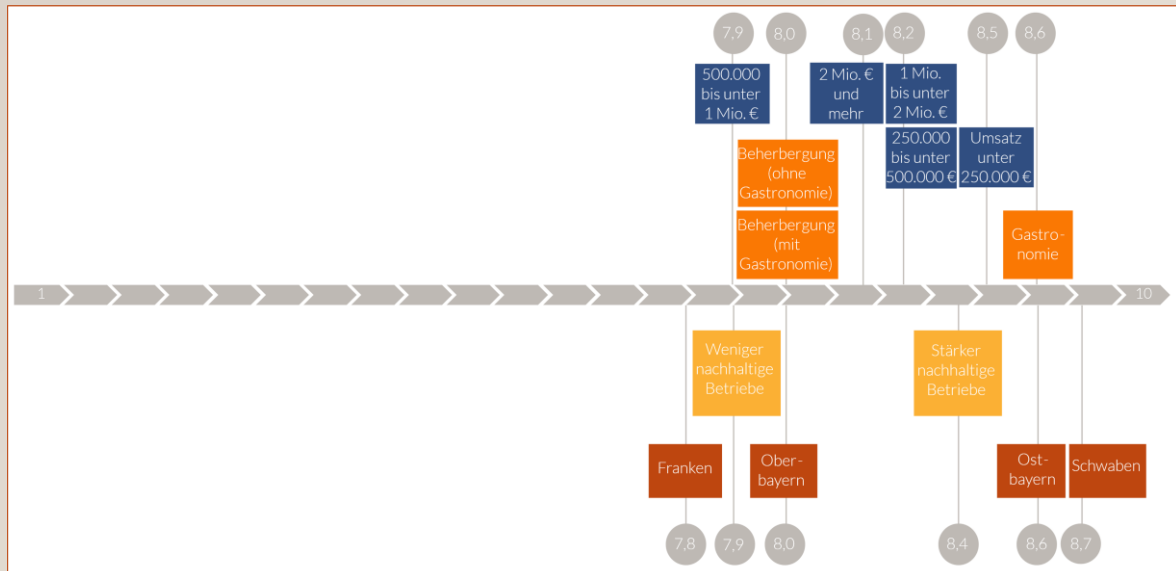
Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

(8) Image Ihres Betriebs im Ort/in der Nachbarschaft

Auch das Image im Ort fällt im Durchschnitt sehr gut aus. Insbesondere Gastronomiebetriebe, die als sozialer Treffpunkt gelten und der Grundversorgung dienen, sehen sich selbst als besonders hoch angesehen (8,6), genauso wie stärker nachhaltige Betriebe (8,4) und kleinerer Betriebe mit einem Umsatz unter 250.000 € (8,5) und bis 500.000 € (8,2). Auch in Ostbayern und Schwaben attestieren sich gastgewerbliche Betriebe ein sehr gutes Image.

Abb. 14: Image im Ort/in der Nachbarschaft nach Betriebstypen, Nachhaltigkeitslevel, Region und Umsatzgrößenklasse

Wie schätzen Sie die folgenden Aspekte bezogen auf die Branche bzw. in Ihrem Betrieb auf einer Skala von 1-10 ein?



Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

2. Nachhaltigkeits-Index

Auf Basis der Ergebnisse der Online-Erhebung wurde ein **Nachhaltigkeitsindex** entwickelt. Darin sind in unterschiedlicher Gewichtung zu Kennzahlen und Daten eingeflossen, die in den vorangegangenen Kapiteln teilweise bereits näher beleuchtet wurden, wie bspw. Nachhaltigkeitsstrukturen im Sinne von Management, Zuständigkeiten oder Zertifizierungen, Motivation als Einstellungs- aber auch Folge von externen Treibern (s. Kap. II.1), ökonomische, ökologische und soziale Kennzahlen, die die Prozesse im Betrieb bewerten (s. Kap. II.2), sowie die aktuelle und zukünftige Bedeutung relevanter Aspekte (s. Kap. IV.1).

Zusätzlich fließt die nachhaltigkeitsbezogene Ausstattung der Betriebe in relevanten Verursacherebenen wie Mobilität, Energie, Wasser und Abfall, aber auch Zimmer, Küche und Soziales ein. So stellen wir sicher, dass sowohl die Ist-Situation mit allen drei Bereichen der Nachhaltigkeit als auch die Bewertung für die Zukunft einfließen. Kleine Maßnahmen (wie Zimmer ohne Wasserkocher und Kaffeemaschine) gehen ebenso ein wie größere Projekte (wie eigene Energieversorgung).

Zusammengefasst ergeben sich daraus neben **dem Gesamtindex drei Unter-Indizes** (s. Abb. 15):

- (1) Motivationskonstellation: Intrinsische und von außen getriebene Motivation, sowie erweiterte Motivationsfaktoren wie Attraktivität für Auszubildende und Nachfolge etc.
- (2) Performance/Umsetzung: Nachhaltigkeitsrelevante Ausstattung, Kennzahlen für Nachhaltigkeit in Prozessen, vorhandene bzw. geplante Nachhaltigkeitsstrukturen

(3) Transformationsstatus in Bezug auf Nachhaltigkeit: Stellenwert von Nachhaltigkeit aktuell und in Zukunft

Diese erste Durchführung bildet die Nullmessung und kann durch zukünftige Erhebungen zeigen, ob und welche Betriebe in Bayern sich auf den Weg Richtung Nachhaltigkeit machen. Da der Nachhaltigkeitsindex erstmals für Bayern erhoben wird, sind keine Vergleiche mit anderen Bundesländern möglich, sondern lediglich innerhalb Bayerns nach Regionen und Branchen.



Die Skala reicht von 0 bis 10 Punkte. 10 Punkte würde bedeuten, dass alle Betriebe alles, was im Bereich Nachhaltigkeit möglich ist, bereits erfolgreich umgesetzt haben, maximal motiviert sind, zu 100 % biologisch und regional einkaufen etc. Dieser Zielzustand ist demnach ein theoretischer Wert, denn Nachhaltigkeit ist ein Prozess, bei dem es immer wieder neue Dinge zu tun gibt und sich durch Marktentwicklungen stetig neue Möglichkeiten eröffnen. Gleichzeitig sind die Voraussetzungen für Betriebe je nach Lage, regionalen Voraussetzungen, Betriebsmodell, Unternehmensführung in der Vergangenheit usw. so unterschiedlich, dass es (fast) immer Maßnahmen geben wird, die aus dem ein oder anderen Grund bei einem Betrieb funktionieren, bei einem anderen jedoch nicht.

Im Umkehrschluss würde ein Wert von 0 Punkten bedeuten, dass in keiner Weise – nicht einmal „unabsichtlich“ (z. B. positive Stimmung im Team) – nachhaltig gehandelt wird. Dieser Wert ist also als theoretischer Gegenpol zu verstehen.

Der Nachhaltigkeitsindex für Bayern liegt bei 5,3 von insgesamt 10 Punkten.

Der Gesamtwert wird vor allem durch die Performance/Umsetzung gedämpft. Insbesondere Nachhaltigkeitsstrukturen und Kennzahlen erreichen mit 4,4 und 3,8 Punkten die geringsten Werte. Das zeigt deutlich, dass der aktuell gemessene Ist-Stand von Nachhaltigkeit in Betrieben noch ausbaufähig ist. Gleichzeitig ist die Motivation mit 6,2 Punkten bereits gut ausgeprägt. Der aktuelle

Transformationsstatus⁵ erreicht mit 6,3 Punkten einen noch höheren Wert und wird nur von jenem des zukünftigen Transformationsstatus mit 7,1 Punkten getoppt.

In ihrer subjektiven Wahrnehmung sind die Betriebe demnach deutlich nachhaltiger aufgestellt, als es die tatsächlichen Zahlen belegen können. Es könnte auch ein Zeichen dafür sein, dass Einstellungen und Haltung bereits auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, die Umsetzung allerdings komplexer und zeitaufwändiger ist. Es zeigt sich also eine „Haltungs-Umsetzungs-Lücke“ bei den Betrieben, vergleichbar mit der „Einstellungs-Verhaltens-Lücke“, die aus dem Nachfragesegment im Bereich Nachhaltigkeit bereits bekannt ist und von den Betrieben selbst moniert wird.

Wenn dem so wäre, sollten sich in den nächsten Erhebungen sichtbare Verbesserungen beim Performance/Umsetzungs-Index zeigen, während Motivationskonstellation und Transformationsstatus in geringerem Maße wachsen. Sicherlich spielt auch die soziale Erwünschtheit im Zuge der Befragung eine Rolle. Umso wichtiger ist es, dass sowohl die qualitativen Selbsteinschätzungen, welche sich ohne größeren Aufwand gar nicht anders und objektiver erheben ließen, als auch quantitative und objektiver messbare Kennzahlen wie Ausstattung, Anteil regionaler Beschaffung etc. gemeinsam den Index bilden.

Tabelle 15: Gesamtindex Nachhaltigkeit und Unter-Indizes gesamt

	Index
Motivationskonstellation	6,1
Performance/Umsetzung	4,7
Transformationsstatus	6,7
<ul style="list-style-type: none"> • <i>aktuell</i> • <i>zukünftig</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 6,3 • 7,1
Gesamtindex Nachhaltigkeit	5,3

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=122

Im Betriebstypen-Vergleich schneiden die klassischen Beherbergungsbetriebe mit gastronomischem Angebot mit 5,6 Punkten überdurchschnittlich gut ab. Besonders in Bezug auf die Ausstattung und Nachhaltigkeitsstrukturen (Budget, Leitbild, Manager*in etc.), also im Bereich objektiver Kenngrößen und der tatsächlichen Umsetzung, sind sie gegenüber den anderen beiden Betriebstypen nachhaltiger aufgestellt. Das deutet darauf hin, dass dieser Betriebstyp das Thema Nachhaltigkeit ernster nimmt und konsequenter strategisch verfolgt und damit bereits auf einem guten Weg in eine nachhaltigere Zukunft ist.

⁵ Basierend auf der Frage: „Auf einer Skala von 1-10, welchen Stellenwert haben die folgenden Aspekte in Ihrem Betrieb aktuell & in Zukunft?“

Tabelle 16: Indizes nach Betriebstypen

	Gesamtindex	Motivations- konstellation	Performance/ Umsetzung	Transformati- onsstatus
Beherbergungsge- werbe (ohne Gast- ronomieangebot)	5,0	6,2	4,3	6,7 aktuell: 6,2 zukünftig: 7,2
Beherbergungsge- werbe (mit Gast- ronomieangebot)	5,6	6,2	5,1	6,8 aktuell: 6,5 zukünftig: 7,2
Gastronomie	4,8	5,9	4,0	6,4 aktuell: 6,1 zukünftig: 6,8
Bayern insgesamt	5,3	6,1	4,7	6,7 aktuell: 6,3 zukünftig: 7,1

Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=122

Fast einen ganzen Punkt schlechter schneiden Gastronomiebetriebe ab (4,8 Punkte), Beherbergungsbetriebe ohne Gastronomie landen mit 5,0 Punkten im Mittelfeld. Wie beschrieben ist das in erster Linie auf den Realitätscheck zurückzuführen. Gerade in der Gastronomie existiert Nachhaltigkeit auf struktureller Ebene bisher kaum (2,8 Punkte). Auch bei den erweiterten Motivationsfaktoren (wie Attraktivität für Auszubildende und Nachfolge etc.) und beim Transformationsstatus schneiden sie schlechter ab – insbesondere, was den zukünftigen Wert betrifft. Die Motivation reicht scheinbar noch nicht aus, um Transformationsthemen den notwendigen Stellenwert zu verschaffen, den es bräuchte, um ernsthaft in die Umsetzung zu gehen.

3. Fazit – Was bedeutet das für Bayern?

Der Nachhaltigkeitsindex für Bayern liegt im Mittelfeld des Möglichen. Der Betriebstyp Beherbergungsbetriebe mit Gastronomie sticht besonders positiv hervor. Es fällt allerdings auf, dass die Bereiche, aus denen sich der Nachhaltigkeitsindex zusammensetzt, die eher objektiver Natur sind und die Performance bzw. den Umsetzungsstand erfassen (Nachhaltigkeitsstrukturen, Ausstattung, Kennzahlen) deutlich schlechtere Mittelwerte erreichen als subjektive Kenngrößen zu Planung, Motivation etc.

Das deutet zwar darauf hin, dass die Notwendigkeit und die Bedeutung von Nachhaltigkeit bekannt, und auch Motivation und ggf. Planungen vorhanden sind. Die messbare Umsetzung und die strategische Entscheidung für eine langfristig nachhaltige Betriebsführung sind mehrheitlich jedoch noch nicht gefallen. Es besteht somit eine deutlich erkennbare Lücke zwischen Haltung und Umsetzung.

Die Befragungsergebnisse liefern einige mögliche Erklärungsansätze dafür:

- Die Stimmung in der Branche und die konjunkturelle Lage werden eher negativ bewertet.
- In Kombination mit ebenfalls eher geringem finanziellem Spielraum für Investitionen, sind viele Betriebe nicht zu größeren Schritten in Richtung Nachhaltigkeit in der Lage, sofern diese finanziellen Einsatz erfordern.
- Vor allem befürchten die Betriebe aber, dass Nachhaltigkeit eher Kosten verursacht als reduziert, sie dementsprechend Preise erhöhen müssten und Gäste dies nicht bezahlen würden.

Im folgenden Kapitel werfen wir abschließend den Blick in die Zukunft. Welche Nachhaltigkeits-Themen werden wichtiger, in welche Richtung entwickelt sich das bayerische Gastgewerbe in Zukunft?

IV. BLICK IN DIE ZUKUNFT

1. Welche Themen werden im bayerischen Gastgewerbe wichtiger?

Die Themen, die den Betrieben bereits jetzt am wichtigsten sind, bleiben es auch zukünftig. Zu den Top-Themen zählen

- (1) Qualität,
- (2) regionale Wertschöpfung,
- (3) Wettbewerbsfähigkeit und
- (4) Personalbindung.

Da die Mittelwerte bei diesen Top-Themen bereits hoch sind (7,1 bis 8,7) steigt ihre Bedeutung in Zukunft nur leicht (+0,4-0,5 Punkte). Sie kommen also nicht als neue Themen, die bearbeitet werden müssen, hinzu, sondern werden lediglich, ggf. etwas intensiver, weiterbehandelt.

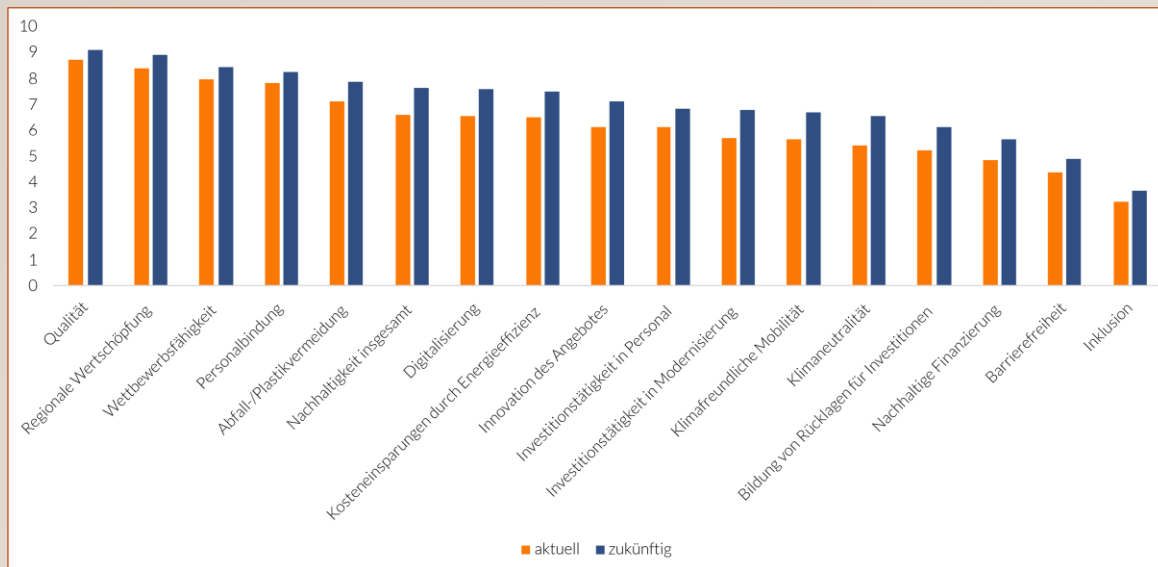
Deutlich stärker steigt die Bedeutung von Themen, die aktuell im unteren bis mittleren Mittelfeld rangieren. Insbesondere Klimaneutralität und klimafreundliche Mobilität steigen stark in ihrer Bedeutung (+1,2-1,0 Punkte). Das kann einerseits mit sich verändernden Marktbedingungen zu tun haben: E-Mobilität wird erschwinglicher, Angebote für Mitarbeitenden- und E-Mobilität werden vielfältiger, Klimaneutralität hat in viele Alltagsprodukte Einzug erhalten und im Zuge von EU-Richtlinien müssen auch kleinere, nicht-berichtspflichtige Unternehmen häufiger Angaben zu Nachhaltigkeit im Betrieb machen.

Andererseits könnte auch der neue Kriterienkatalog der Klassifizierung von Hotels mittels Sternen dazu beitragen.⁶ Darin taucht der CO₂-Fußabdruck erstmals auf und ist mit 10 Punkten ein gewichtiges Kriterium. Auch die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr wird neuerdings explizit im Zusammenhang mit der Hotelwebsite aufgeführt. Ladestationen für E-Autos/-Bikes und Nachhaltigkeitszertifizierungen waren bereits im vorherigen Katalog enthalten und sind mit 10 bzw. 20 Punkten ebenfalls bedeutsame Kriterien.

⁶ Hotelstars.eu (2024) Kriterienkatalog 2025-2030

Abb. 16: Aktuelle und zukünftige Entwicklungen in Richtung Nachhaltigkeit

Auf einer Skala von 1-10, welchen Stellenwert haben die folgenden Aspekte in Ihrem Betrieb aktuell & in Zukunft?



Quelle: dwif 2025, Daten Online-Betriebsbefragung in Bayern im März/April 2025, n=178

Auch **Nachhaltigkeit insgesamt sowie Digitalisierung** als die beiden wichtigsten Transformations-treiber steigen in ihrem Stellenwert in Zukunft deutlich an (+1,0 Punkt). So gaben rund ein Viertel der Beherbergungsbetriebe ohne Gastronomie an, zukünftig ein Nachhaltigkeitsmanagement zu installieren und sich mit Nachhaltigkeitszertifizierungen beschäftigen zu wollen. Auch bei Gastronomiebetrieben und Beherbergungsbetrieben mit Gastronomie wollen rund 21 % ein Nachhaltigkeitsmanagement in Zukunft einführen. Nachhaltigkeitszertifizierungen und „grünes“ Marketing stehen hier aber weniger hoch im Kurs als bei reinen Beherbergungsbetrieben.

Auffällig ist jedoch, dass soziale Nachhaltigkeit im Sinne von Inklusion und Barrierefreiheit weder aktuell noch zukünftig eine nennenswerte Rolle in den meisten Betrieben spielt bzw. spielen wird. Von allen abgefragten Kriterien landen diese beiden auf den hintersten Plätzen. Soziale Nachhaltigkeit konzentriert sich aus Sicht des bayerischen Gastgewerbes augenscheinlich auf Personalbindung und Investitionen ins Personal.

Das Thema Nachfolge, das aktuell nur für wenige Betriebe eine Herausforderung darstellt (s. Kap. 0), ist für die Zukunft des bayerischen Gastgewerbes entscheidend. Gut 30 % der befragten Betriebe wollen übergeben, aufgeben, verkaufen o.Ä. Je weniger nachhaltig und zukunftsorientiert ein Betrieb aufgestellt ist; je weniger in den letzten Jahren investiert wurde; je austauschbarer und weniger innovativ das Geschäftsmodell ist, desto schwieriger wird es sein, die Betriebsnachfolge erfolgreich zu gestalten. Da Gasthofsterben ohnehin schon ein Thema in Bayern ist, besteht hier dringend und kontinuierlich weiter Handlungsbedarf.

2. Fazit – Was bedeutet das für Bayern?

Nachhaltigkeit als Schlagwort ist den Betrieben ein Begriff und seine Bedeutung für die Zukunft des Gastgewerbes wird erkannt. Nicht alle drei Säulen werden jedoch als gleichwertig angesehen bzw. nicht alle nachhaltigen Themen gleichwertig priorisiert. Der Fokus liegt im Bereich der regionalen Wertschöpfung und zunehmend auch bei ökologischen Themen wie Abfall-/Plastikvermeidung, Energieeffizienz, klimafreundliche Mobilität und Klimaneutralität. Soziale Themen abseits von grundsätzlichen Personal-Themen wie Barrierefreiheit und Inklusion spielen noch eine untergeordnete Rolle. Erfreulich ist jedoch, dass es bereits in rund jedem zehnten Betrieb ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement gibt und weitere 22,1 % eine Einführung zukünftig planen.

Nichtsdestotrotz stehen Nachhaltigkeits-Themen hinter alltäglichen Herausforderungen zurück. Der Beitrag, den Nachhaltigkeit dazu leisten, bzw. Synergien, die durch die Kombination mit Nachhaltigkeit entstehen könnten, sind nicht unbedingt bekannt. So gehört Wettbewerbsfähigkeit zwar zu den wichtigsten Zukunfts-Themen, doch dass Nachhaltigkeit vor Wettbewerbsnachteilen schützt und durch Kosteneinsparungen beim Ressourcenverbrauch einen wirtschaftlicheren Betrieb ermöglichen kann, wodurch wiederum die Wettbewerbsfähigkeit steigt, spielt dabei kaum eine Rolle.

Genauso kann es die Personalbindung fördern, wenn monotone oder körperlich anstrengendere Aufgaben von Digitalisierung und KI übernommen werden könnten und das Personal wieder mehr Zeit für die Gäste hat und dadurch erfüllter ist. Die Zusammenhänge zwischen diesen Themen gilt es zukünftig stärker herauszustellen und idealerweise mithilfe von Erfahrungsberichten nachhaltiger Unternehmen zu vermitteln.

V. ZUSAMMENFASSUNG

Hohe intrinsische Motivation trifft auf zögerliche Strategieumsetzung

Die **persönliche Überzeugung** der Betriebe ist mit Abstand der wichtigste Treiber für Nachhaltigkeitsengagement (Mittelwert 8,2 auf einer Skala von 1-10). Die Ansprüche der Nachfrage oder politische Auflagen werden hingegen nur mittelmäßig bewertet. Trotz dieser positiven Einstellung sind **Nachhaltigkeitsstrukturen** in den Betrieben noch zurückhaltend etabliert:

- Ungefähr jeder dritte Betrieb hat eine Nachhaltigkeitszertifizierung oder -strategie.
- Knapp 29 % der online Befragten verfügen über ein dediziertes Budget für Nachhaltigkeit.
- Die Größe bzw. der Umsatz des Betriebes ist nicht der entscheidende Faktor für Engagement; vielmehr bestätigt sich, dass die intrinsische Motivation der Betreiberinnen und Betreiber ausschlaggebend ist.

Strategische Ziele konzentrieren sich aktuell und zukünftig primär auf **regionale Beschaffung, Personalfriedenheit und Kosteneinsparung** durch Energieeffizienz.

Nachhaltiges Handeln zahlt sich ökonomisch aus

Der Nachhaltigkeitsindex zeigt, dass **stärker nachhaltig ausgerichtete Betriebe** in wichtigen ökonomischen Kennzahlen **überdurchschnittlich gut** abschneiden: Sie weisen im Vergleich zu weniger nachhaltigen Betrieben ein höheres Investitionsvolumen (Median 20,0 % vs. 10,0 % des Umsatzes) und höhere Gewinnquoten (12,5 % vs. 10,0 % des Umsatzes) auf. Sie sind beliebter bei Arbeitskräften und haben tendenziell weniger Probleme, offene Stellen zu besetzen (Stellenbesetzungsgrad 87,0 % vs. 81,0 %).

Bei ökologischer Nachhaltigkeit steht Regionalität im Fokus

Die Bedeutung der Regionalität ist sehr hoch: Der **Anteil regional produzierter Lebensmittel liegt im Median bei 70,0 %** und regionale Dienstleistungen bei 93,5 %. Der Anteil biologisch produzierter Lebensmittel ist mit einem Median von 30,0 % jedoch deutlich niedriger, was vor allem auf Kosten, die mutmaßlich fehlende Zahlungsbereitschaft der Gäste und bürokratischen Aufwand zurückgeführt wird. Die selbst produzierte Energie spielt besonders bei Gastronomiebetrieben eine untergeordnete Rolle (Median 20,0 %), oft bedingt durch den hohen Anteil an Pachtbetrieben.

Entwicklungspotenzial im sozialen Bereich

Soziale Nachhaltigkeit spielt – gemessen an den Kennzahlen – eine **geringere Rolle** als die ökologische Nachhaltigkeit. Der Anteil an Mitarbeitenden mit mindestens zwei Weiterbildungen (21,0 %) ist gering, was darauf hindeutet, dass Weiterbildungen über gesetzliche Mindestanforderungen hinaus (wie Hygieneschulungen) noch nicht konsequent zur Personalbindung genutzt werden. Der Anteil an barrierefreien Zimmern ist mit rund 5 % sehr niedrig.

Die „Haltungs-Umsetzungs-Lücke“

Der erstmals entwickelte **Nachhaltigkeitsindex für Bayern liegt insgesamt bei 5,3 von 10 möglichen Punkten**. Die Analyse der Unter-Indizes zeigt eine erkennbare Diskrepanz zwischen Einstellung und Realität. Die Motivation (6,1 Punkte) und der zukünftige Transformationsstatus (7,1 Punkte) sind hoch. Die Performance/Umsetzung (4,7 Punkte) inklusive der Nachhaltigkeitsstrukturen (4,4 Punkte) und Kennzahlen (3,8 Punkte) fallen jedoch deutlich geringer aus. Dies belegt eine klare „Haltungs-Umsetzungs-Lücke“: Die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit ist erkannt und die innere Haltung ist vorhanden, aber die messbare Umsetzung strategischer Entscheidungen steht mehrheitlich noch am Anfang, da die Implementierung komplex und zeitaufwändig ist.

Größte Herausforderungen: Kosten, Finanzierung und Gastakzeptanz

Das Investitionsklima ist angespannt. Die größten Hemmnisse für mehr Engagement sind:

- (1) **Hohe Investitionskosten und Finanzierungsprobleme:** Es fehlen finanzielle Unterstützung für Bestandsbetriebe, und die schiere Höhe der Kosten wird als Hürde wahrgenommen.
- (2) **Wahrgenommene fehlende Zahlungsbereitschaft der Gäste:** Viele Betriebe befürchten oder nehmen wahr, dass Gäste nicht bereit sind, die höheren Preise zu zahlen, die ihrer Meinung nach unweigerlich mit Nachhaltigkeitsengagement einhergehen.
- (3) **Wunsch nach politischen Anreizen:** Betriebe wünschen sich vorrangig steuerliche Anreize oder eine Senkung der Nebenkosten, um Investitionen aus eigener Kraft stemmen zu können, anstatt nur Subventionen.

Besorgniserregend ist auch die mangelnde Attraktivität für die Betriebsnachfolge (Mittelwert 6,0/10) und für Auszubildende (Mittelwert 4,8/10).

Regionale Unterschiede und Zukunftsausblick

Betriebe in Schwaben und umsatzstärkere Häuser (ab 2 Mio. € Umsatz) schneiden in vielen Bereichen überdurchschnittlich ab. Beherbergungsbetriebe mit Gastronomieangebot schneiden im Nachhaltigkeitsindex am besten ab (5,1 Punkte) und verfolgen das Thema am konsequentesten strategisch. In Zukunft gewinnen neben den traditionellen Top-Themen (Qualität, regionale Wertschöpfung) Klimaneutralität (+1,2 Punkte) und klimafreundliche Mobilität (+1,0 Punkte) deutlich an Bedeutung.

Fazit für die Praxis

Um die Lücke zwischen Haltung und Umsetzung zu schließen, sind langfristige politische Verlässlichkeit, bürokratiearme Förderprogramme und gezielte Aufklärungsarbeit über den wirtschaftlichen Nutzen von Nachhaltigkeit notwendig. Ein großer Hebel liegt in der Sensibilisierung der Management- und Führungsebene. Zudem muss eine stärkere und transparente Kommunikation an die Gäste erfolgen, um den Wert nachhaltiger Angebote sichtbar zu machen und die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen.