NOWA

HOTEL LICENSE

MARKTTHESE · HOTELIMMOBILIEN DEUTSCHLAND

Der deutsche Hotelmarkt 2026–2040

Weniger, aber wettbewerbsfähigere Hotels — und höhere Profitabilität für die besten Betreiber.

Rudi Nowaczyk

NOWA HOTEL REAL ESTATE

MARKTBERICHT · SEPTEMBER 2026

VERTRAULICH · OFF-MARKET · NOWAHOTEL-LICENSE.COM

MARKTTHESE · HOTELIMMOBILIEN DEUTSCHLAND

Der deutsche Hotelmarkt 2026–2040

Rudi Nowaczyk · Nowa Hotel Real Estate · 28. September 2026

Kernthese

> **Weniger, aber wettbewerbsfähigere Hotels – und höhere Profitabilität für die besten Betreiber.** Diese Entwicklung hat bereits begonnen und setzt sich nach meiner Einschätzung bis ca. 2040 fort.

Gemeint ist keine pauschale Schrumpfung des deutschen Hotelmarkts, sondern eine selektive Marktentwicklung. Dabei ist zwischen vier Größen zu unterscheiden:

- **Anzahl der Hotels:** Sie dürfte in vielen Märkten sinken, weil kleine und wirtschaftlich schwache Betriebe aufgeben, umgenutzt oder von größeren Betreibern übernommen werden.
- **Anzahl der Hotelzimmer:** Sie kann insgesamt stabil bleiben oder regional sogar wachsen, weil größere und neue Häuser einen Teil der Abgänge ersetzen.
- **Wirtschaftlich wettbewerbsfähige Kapazität:** Sie wird an vielen starken Standorten knapper, denn nicht jedes Zimmer im Bestand ist marktfähig.
- **Standorte:** Starke und schwache Lagen entwickeln sich deutlich auseinander.

Meine These lautet: An vielen wirtschaftlich starken und regulierten Standorten wird das konkurrenzfähige Hotelangebot knapper – nicht pauschal in ganz Deutschland. Schwache oder sanierungsbedürftige Häuser scheiden aus dem Markt aus, geeignete Objekte werden umgenutzt, und Hotelneubauten sind derzeit teuer. Gleichzeitig entstehen an wachsenden Tourismus-, Wirtschafts- und Technologiestandorten weiterhin neue Hotels.

Wo knappes Angebot auf stabile oder steigende Nachfrage trifft, entstehen nach meiner Einschätzung die attraktivsten Hotelmärkte der kommenden 15 Jahre. Profitieren werden dort vor allem Häuser und Betreiber, die Standort, Immobilie, Marke, Kapitalstruktur, Vertrieb, Personal, KI und Automatisierung erfolgreich miteinander verbinden.

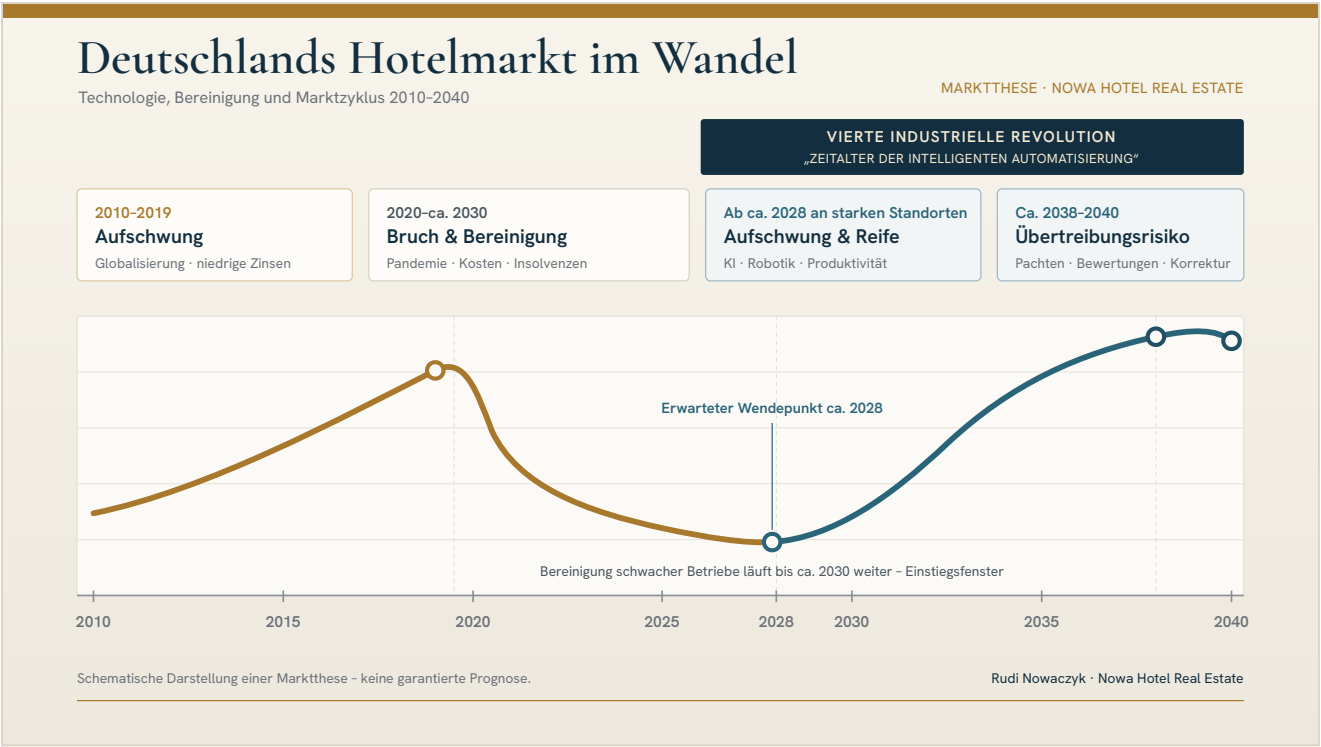
Die vierte industrielle Revolution – „das Zeitalter der intelligenten Automatisierung“

Die Entwicklung des Hotelmarkts bis ca. 2040 ist mehr als ein gewöhnlicher Marktzyklus. Sie ist Teil eines größeren historischen Übergangs, den ich als vierte industrielle Revolution verstehe: das Zeitalter der intelligenten Automatisierung.

Die Industrialisierung vervielfachte körperliche Arbeit durch Maschinen. Die Digitalisierung machte Informationen weltweit verfügbar und verband Menschen und Prozesse. Künstliche Intelligenz geht nun einen Schritt weiter: Sie übernimmt Teile des Analysierens, Planens und Entscheidens. Robotik überträgt diese Intelligenz auf körperliche Tätigkeiten. Virtuelle und erweiterte Realität, Spatial Computing und

digitale Zwillinge verändern gleichzeitig Lernen, Ausbildung, Zusammenarbeit, Planung und die Vorbereitung realer Projekte.

Wie bei früheren industriellen Revolutionen profitieren nicht alle Menschen, Tätigkeiten und Unternehmen gleichermaßen. Besonders unter Druck geraten standardisierbare Tätigkeiten, personalintensive Geschäftsmodelle und Unternehmen, die ihre Prozesse nicht rechtzeitig anpassen. Gleichzeitig entstehen neue Aufgaben rund um Technologie, Kontrolle, persönliche Beratung, Verantwortung, Kreativität und zwischenmenschliche Beziehungen. Besonders wertvoll werden Menschen, die ihr Branchenwissen mit KI- und Technologiekompetenz verbinden. Über Erfolg und Misserfolg entscheidet dabei nicht nur die Anpassungsfähigkeit, sondern auch Kapital, Regulierung, Standort, Energiepreise und die Marktentwicklung.



2026 bis ca. 2030: Die Bereinigung hat begonnen

Die Bereinigung ist keine reine Zukunftsprognose mehr, sondern hat bereits begonnen. Im deutschen Beherbergungsgewerbe stiegen die Unternehmensinsolvenzen 2025 um 40,1 Prozent und lagen damit deutlich über dem Niveau vor der Pandemie[1]. Im ersten Halbjahr 2026 zählte das Gastgewerbe 59,6 Insolvenzen je 10.000 Unternehmen, gegenüber 36,2 im Durchschnitt aller Wirtschaftsbereiche[2]. Auch größere Betreiber sind betroffen, wie die Insolvenz der Revo Hospitality Group zeigt, die zu Portfolio-Neuordnungen und neuen Betreibern im deutschen Markt geführt hat[3].

Nach der Prognose von Allianz Trade könnte 2026 bei den Unternehmensinsolvenzen in Deutschland insgesamt den vorläufigen Höhepunkt markieren. Über alle Branchen hinweg, also nicht nur in der Hotellerie, werden für 2026 rund 24.650 Unternehmensinsolvenzen erwartet, für 2027 rund 24.150[4]. Die Zahlen gehen ab 2027 also leicht zurück, bleiben aber zunächst hoch. Starke Standorte dürften dabei zuerst drehen, nach meiner Einschätzung ca. 2028; die Insolvenzen betreffen danach vor allem schwache Betriebe und Lagen. Treiber sind:

- **Refinanzierung:** Die EZB hat ihre Leitzinsen im September 2026 angehoben; der Einlagesatz liegt seit dem 16. September 2026 bei 2,50 Prozent[5]. Finanzierungen sind zwar verfügbar, typischerweise mit 55 bis 65 Prozent Beleihungsauslauf[3]. Nach meiner Beobachtung geraten aber vor allem Objekte unter Druck,

deren Kredite aus der Niedrigzinszeit zu deutlich höheren Konditionen anschlussfinanziert werden müssen. Wer das nicht tragen kann, muss verkaufen, umschulden oder den Betreiber wechseln.

- **Kosten:** Löhne, Energie und Pflichten zur energetischen Sanierung verteuern den Betrieb. Ältere Häuser mit Investitionsstau rechnen sich nicht mehr.
- **Überhöhte Pachten:** Verträge, die vor der Zinswende abgeschlossen wurden, sind für viele Betreiber nicht mehr tragfähig.
- **Nachfolge:** Viele inhabergeführte Hotels haben keinen Nachfolger und kommen diskret auf den Markt.

Das Ergebnis sind Insolvenzen, Betreiberwechsel, Notverkäufe und die ersten größeren Umnutzungen. Der Investmentmarkt bleibt dabei aktiv: Im ersten Halbjahr 2026 wurden in Deutschland Hotelimmobilien für 741 Millionen Euro gehandelt, 18 Prozent weniger als im sehr starken Vorjahreszeitraum[3]. Für Käufer mit Eigenkapital und klarem Konzept ist genau diese Phase das beste Einstiegsfenster.

Betreiberqualität entscheidet

Nicht nur gute und schlechte Hotels entwickeln sich auseinander, sondern auch gute und schlechte Betreiber.

Ein älteres Hotel an einem starken Standort kann durch Investitionen, Automatisierung, professionelles Revenue Management und eine klare Marke wieder erfolgreich werden. Umgekehrt kann auch ein modernes Hotel scheitern: an Überfinanzierung, einer zu hohen Pacht, einer ineffizienten Zentralverwaltung, schwachem Vertrieb, fehlender Liquidität, falscher Positionierung oder schlechtem Management.

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Hotels entsteht künftig aus dem Zusammenspiel von sieben Faktoren:

1. Standort
2. Immobilie und technische Qualität
3. Betreiberkompetenz
4. Marke und Positionierung
5. Kapital- und Pachtstruktur
6. digitaler Vertrieb
7. KI und Automatisierung

Wer als Eigentümer oder Investor ein Hotel bewertet, muss deshalb immer beide Seiten prüfen: das Objekt und den Betreiber.

KI im Betrieb: bis 2030 fester Bestandteil führender Häuser

KI-basierte Software wird bis 2030 bei größeren, standardisierten und technologisch führenden Hotelbetrieben zum üblichen Bestandteil des Betriebs. Kleinere, inhabergeführte und weniger digitalisierte Häuser werden mit unterschiedlicher Geschwindigkeit folgen. Der Ausgangspunkt ist noch niedrig, die Dynamik aber hoch: 2025 nutzten 20 Prozent der Unternehmen in der EU mit mindestens zehn Beschäftigten KI, nach 13,5 Prozent im Jahr zuvor. Im Beherbergungsgewerbe wird KI bisher vor allem für Marketing und Vertrieb eingesetzt[6]. Das Hotel bleibt ein Gastgeberbetrieb, organisiert sich aber zunehmend wie ein Technologieunternehmen:

- KI-gesteuertes Revenue Management und datenbasierter Einkauf
- automatisierte Reservierung, Abrechnung und Gästekommunikation

- automatisierte Personal- und Reinigungsplanung
- digitaler Vertrieb, digitaler Check-in und Zimmerzugang
- virtuelle Besichtigungen von Zimmern und Veranstaltungsflächen

Sichtbar wird das auch am Empfang: KI-Rezeptionisten beantworten als Sprachassistent am Telefon, im Chat, als digitaler Avatar am Terminal oder künftig als lebensgroße holografische beziehungsweise räumliche Projektion[7] in der Lobby Gästefragen, nehmen Buchungen an und begleiten den Check-in – rund um die Uhr und in vielen Sprachen. Besonders für Budget- und Apartmenthotels mit kleiner Rezeption oder ohne Nachtschicht halte ich das für wirtschaftlich attraktiv. Sie ergänzen den persönlichen Empfang, ersetzen ihn aber nicht.

Die nächste Entwicklungsstufe sind nach meiner Einschätzung autonome KI-Agenten, die sich in den späten 2020er- und in den 2030er-Jahren verbreiten dürften. Sie analysieren nicht nur Daten und geben Empfehlungen, sondern führen innerhalb festgelegter Regeln selbstständig Aufgaben und Transaktionen aus: Zimmerpreise anpassen, Vertriebskanäle steuern, Dienstpläne erstellen, Waren bestellen, Rechnungen prüfen, Reparaturen auslösen, Marketingmaßnahmen starten und große Teile der Gästekommunikation bearbeiten. Mehrere spezialisierte Agenten können dabei miteinander kommunizieren und den Betrieb im Hintergrund koordinieren. Menschen bleiben für Kontrolle, Verantwortung, Strategie, Qualität und persönliche Gastfreundschaft zuständig.

Darüber hinaus verändert KI die gesamte Wirtschaft. Wenn KI intensiv in die Kernprozesse deutscher Unternehmen integriert wird, kann sie einen neuen Produktivitäts- und Wachstumszyklus auslösen. Unternehmen können in derselben Zeit mehr Projekte, Analysen, Verhandlungen und Transaktionen bearbeiten. Ob und wann dieser Effekt gesamtwirtschaftlich sichtbar wird, hängt jedoch von Investitionen, Energieversorgung, Qualifikation, Regulierung und der Geschwindigkeit der Einführung ab. Dass ein solcher Zyklus in den 2030er-Jahren entsteht, ist eine zentrale These dieses Berichts.

Robotik: schneller, als viele erwarten

Robotik, Sensorik, maschinelles Sehen und humanoide Systeme entwickeln sich derzeit sehr schnell. Ich erwarte deshalb eine zügige, in Stufen verlaufende Entwicklung:

1. Bis 2030: KI-Software, Sensorik und erste spezialisierte Reinigungs-, Transport-, Küchen- und Serviceroboter verbreiten sich.
2. Erste Hälfte der 2030er-Jahre: Robotik wird in standardisierten Betriebsbereichen zunehmend wirtschaftlich und breiter eingesetzt.
3. Bis ca. 2040: Weiterentwickelte, teilweise humanoide Systeme können fester Bestandteil moderner Hotelbetriebe sein, etwa in Housekeeping, Wäschelogistik, Küche und Haustechnik.

Robotik wird sowohl offene Personallücken schließen als auch den Personalbedarf bei standardisierten Tätigkeiten reduzieren. Häufig werden zunächst einzelne Aufgaben und Arbeitsstunden automatisiert, nicht vollständige Berufsbilder. Der deutsche Personalmangel beschleunigt diese Entwicklung zusätzlich.

Menschen bleiben insbesondere für persönliche Gastfreundschaft, Führung, Verkauf, Qualitätskontrolle, Verantwortung, Problemlösung und anspruchsvolle Gästesituationen unverzichtbar. Besonders wertvoll werden Mitarbeiter, die Branchenwissen mit KI- und Technologiekompetenz verbinden und Aufgaben steuern, für die früher ganze Abteilungen nötig waren.

Auch die Gastronomie größerer Hotels verändert sich. Intelligente Warenwirtschaft, Bilderkennung und KI-gestützte Bedarfsplanung steuern Einkaufsmengen, Lagerbestand, Produktion und Lebensmittelabfälle

genauer. Robotik kann standardisierte Vorbereitungs-, Spül- und Transportaufgaben übernehmen. Hochwertige Gastronomie und persönliche Beratung bleiben dagegen stark menschlich geprägt.

Wirtschaftlichkeit: Gewinne können schneller wachsen als Umsätze

Richtig eingesetzte Technologie senkt die laufenden Betriebskosten, erhöht die Produktivität und verbessert grundsätzlich die Margen. Automatisierung optimiert insbesondere Personalbedarf, Auslastung, Preissteuerung, Einkauf und Prozessqualität. Dem stehen Investitions-, Software-, Wartungs- und Umstellungskosten gegenüber. Wer früh und konsequent automatisiert, kann deshalb deutliche Produktivitäts- und Margenvorteile erzielen; die Gewinne können schneller wachsen als die Umsätze.

Wie stark sich dieser Vorteil im Nettogewinn niederschlägt, hängt von Auslastung, Investitionskosten, Wettbewerb, Pachtstruktur und Standort ab. An starken Standorten mit knappem Angebot und zahlungskräftiger Nachfrage können Betreiber einen besonders großen Teil der Produktivitätsgewinne als zusätzliche Marge behalten. In austauschbaren Segmenten mit starkem Wettbewerb kann dagegen ein Teil der Kostenvorteile über niedrigere Preise an die Gäste weitergegeben oder durch hohe Pachten und Finanzierungskosten abgeschöpft werden. Der technologische Produktivitätsvorteil bleibt dennoch bestehen.

Das intelligente Hotelgebäude: Energie, Wasser, Daten und autonome Systeme

Die Technik im Hintergrund wird zu einem eigenen Werttreiber der Hotelimmobilie. Die folgenden Entwicklungen halte ich bis ca. 2040 für besonders relevant.

Intelligente Gebäude und operative digitale Zwillinge

Digitale Zwillinge werden nicht nur bei Planung und Bau eingesetzt. In Verbindung mit Sensoren, Gebäudetechnik und KI bilden sie den laufenden Betrieb digital ab und überwachen Energie- und Wasserverbrauch, Raumklima, Luftqualität, Aufzüge, Pumpen, Kühlung und die Belegung einzelner Bereiche[8]. Reparaturen können so vor einem Ausfall ausgelöst, Zimmer nur bei tatsächlichem Bedarf beheizt, gekühlt und gereinigt werden. Eigentümer, Betreiber und technische Dienstleister arbeiten mit einer gemeinsamen Datenbasis. Ein funktionsfähiger Gebäudezwilling kann nach meiner Einschätzung langfristig selbst zum Wertfaktor werden – vorausgesetzt, die technischen Daten sind aktuell, die Systeme kompatibel und die Pflege regelmäßig.

Energie: vom Verbraucher zum gesteuerten System

Photovoltaik auf Dach und Fassade, Wärmepumpen, Batteriespeicher, Abwärmenutzung, automatisierte Verschattung, intelligente Kühlung und lokale Energiegemeinschaften können Fremdenergiebedarf und Betriebskosten senken. KI steuert, wann Energie erzeugt, gespeichert, eingekauft oder verbraucht wird; Elektrofahrzeuge können über bidirektionales Laden zeitweise als Speicher dienen. Nach der europäischen Gebäuderichtlinie wird das emissionsfreie Gebäude zum Standard für Neubauten: für neue Gebäude öffentlicher Eigentümer ab 2028, für alle neuen Gebäude ab 2030[9]. Nicht jedes Hotel kann energieautark werden; Lage, Dachfläche, Denkmalschutz, Netzanschluss und Investitionskosten setzen Grenzen. Ältere Häuser mit schlechter Energiebilanz und schwer nachrüstbarer Technik können weiter an Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Wasser: Sicherheit wird zum Wertfaktor

In Regionen mit zunehmender Wasserknappheit wird Wassersicherheit zu einem eigenen Wettbewerbsfaktor[10]. Intelligente Zähler, automatische Leckageerkennung, wassersparende

Sanitärtechnik, Grauwasseraufbereitung, Regenwassernutzung und die Wiederverwendung aufbereiteten Wassers können den Frischwasserbedarf reduzieren. Aufbereitetes Wasser kann, soweit rechtlich und technisch zulässig, für Toiletten, Bewässerung, Kühlung und Reinigung genutzt werden[11]. In besonders trockenen Regionen kann künftig nicht nur der Zimmerpreis über den Wert eines Hotels entscheiden, sondern auch der gesicherte Zugang zu Wasser und die Fähigkeit des Gebäudes, Wasser aufzubereiten.

Digitale Identität und nahtlose Reiseprozesse

Bis Ende 2026 muss jeder EU-Mitgliedstaat eine europäische digitale Identitätsbrieftasche (EUDI Wallet) anbieten; ihre Nutzung ist freiwillig[12]. Zudem hat die Europäische Kommission digitale Reisedokumente vorgeschlagen[13]. Gäste können sich so künftig digital ausweisen, Meldedaten übermitteln, bezahlen, einchecken und digitale Zimmerzugänge erhalten. Das kann den klassischen Check-in deutlich verkürzen. Die Nutzung hängt aber von Regulierung, technischer Umsetzung und Akzeptanz der Gäste ab; biometrische Verfahren dürfen nur unter Beachtung von Datenschutz, Datensicherheit und Freiwilligkeit eingesetzt werden. Ein persönlicher Empfang soll weiterhin möglich bleiben.

Offene Systeme, Datenräume und Datenhoheit

Der Wert der Technik hängt davon ab, ob die Systeme miteinander kommunizieren. PMS, CRM, Revenue Management, Buchhaltung, Zahlungsverkehr, Gebäudeleittechnik, Schließsysteme, Vertriebskanäle und KI-Anwendungen müssen über offene und sichere Schnittstellen verbunden sein. Geschlossene Einzellösungen führen zu hohen Wechselkosten und Abhängigkeit. Der EU Data Act erleichtert seit September 2025 den Zugang zu Daten vernetzter Produkte und den Wechsel zwischen Cloud-Anbietern[14]; ein europäischer Tourismus-Datenraum ist im Aufbau[15]. Für Eigentümer und Betreiber wird entscheidend, wem die Daten gehören, wer sie nutzen darf und ob sie bei einem Wechsel des Betreibers oder Technologieanbieters vollständig übertragen werden können.

> *Nicht nur die Lage und das Gebäude, sondern auch die Qualität, Übertragbarkeit und Kontrolle der Daten werden zum Wertfaktor einer Hotelimmobilie.*

Cybersicherheit und technologische Abhängigkeit

Je stärker ein Hotel vernetzt und automatisiert ist, desto größer werden die Risiken durch Systemausfälle, Cyberangriffe, Datenverlust und Abhängigkeit von einzelnen Anbietern. Zimmerzugänge, Zahlungssysteme, Gästedaten, Gebäudesteuerung und KI-Agenten brauchen getrennte Sicherheitsbereiche, laufende Aktualisierungen, Notfallpläne und manuelle Rückfallebenen[16]. Ein hochautomatisiertes Hotel muss auch bei Internet- oder Systemausfall eingeschränkt weiterbetrieben werden können. Cybersicherheit wird Teil der technischen Due Diligence, und veraltete Software oder nicht mehr unterstützte Gebäudetechnik können den Immobilienwert beeinträchtigen.

Demografie: ältere Gäste, weniger Personal

Europa wird älter. Die Geburtenrate in der EU lag 2024 bei 1,34 Kindern je Frau, dem niedrigsten Wert seit Beginn der EU-weiten Erhebung 2001[17]. Noch wächst die Bevölkerung: Anfang 2026 lebten rund 452 Millionen Menschen in der EU. Seit 2012 sterben jedoch mehr Menschen, als geboren werden, und nur die Zuwanderung gleicht das aus[18].

Bis in die 2030er-Jahre wechselt ein großer Teil der Babyboomer-Generation in den Ruhestand. In Deutschland erreichen in den nächsten 15 Jahren 13,3 Millionen Erwerbspersonen das gesetzliche Rentenalter, das sind 30 Prozent aller Erwerbspersonen[19]. Daraus folgen zwei Effekte:

- **Personalmangel:** Aktuell hat sich die Lage im Gastgewerbe durch Betriebsschließungen und schwächere Nachfrage zwar entspannt; die Fachkräftelücke in Hotel- und Gaststättenberufen lag zuletzt bei rund 2.700 Stellen, und neue Ausbildungsverträge kommen zu einem großen Teil durch internationale Auszubildende zustande[20]. Langfristig verschärft der Renteneintritt den Engpass jedoch wieder. Das beschleunigt KI und Robotik.
- **Neue Nachfrage:** Ältere, teilweise vermögende Reisende fragen Wellness, Gesundheit, Barrierefreiheit, Long Stay und Überwinterungsangebote nach.

Die Bevölkerung schrumpft nicht überall sofort. Migration kann den Rückgang verlangsamen oder zeitweise ausgleichen, neue Mitarbeiter bringen und neue internationale Reisebeziehungen schaffen. Alterung und Fachkräftemangel beseitigt sie aber nicht automatisch. Ein demografischer Rückgang bedeutet deshalb nicht automatisch sinkende Hotelnachfrage: Migration, internationale Gäste, ältere Reisende und neue Vermögen wirken gegenläufig.

Geschäftsreisen: weniger Routine, höhere Zahlungsbereitschaft

Videokonferenzen und KI-Agenten ersetzen zunehmend Routinetermine. Gleichzeitig ermöglicht KI Unternehmen, in derselben Zeit mehr Projekte, Investitionen, Verhandlungen und Transaktionen zu bearbeiten. Dadurch steigt die wirtschaftliche Bedeutung persönlicher Treffen, bei denen Vertrauen, Objektbesichtigung, Vertragsverhandlung und Abschluss entscheiden.

Die aktuellen Zahlen zeigen beides: In Deutschland stieg die Zahl der Geschäftsreisen 2025 um 8,3 Prozent auf 116,1 Millionen, die durchschnittlichen Kosten je Reise sanken dagegen um 4,8 Prozent auf 418 Euro[21]. Persönliche Präsenz bleibt also gefragt, Kostendisziplin aber ebenso. Weltweit steigen die Ausgaben für Geschäftsreisen 2026 um 7,2 Prozent, die Zahl der Reisen um 1,3 Prozent; bis 2030 werden jährlich 4 bis 6 Prozent mehr Ausgaben erwartet[22]. Ich erwarte, dass die Zahl der Geschäftsreisen weiter steigt und mit der Nachfrage auch die Kosten je Reise, weil sie an starken Standorten auf ein knapperes Angebot trifft.

Meine Erwartung: Bei wirtschaftlich besonders wichtigen Geschäftsreisen sinkt die Preissensibilität. Unternehmen akzeptieren höhere Zimmerpreise, wenn Lage, Flexibilität, Sicherheit, technische Ausstattung und professionelle Arbeitsbedingungen für den Erfolg der Reise entscheidend sind. Bei Routine- und Standardreisen bleiben Kostenkontrolle und Reiserichtlinien dagegen wichtig.

> *Daraus folgt: Weniger Routinetermine können mit höheren durchschnittlichen Zimmerpreisen, höheren Umsätzen pro hochwertiger Geschäftsreise und einer stärkeren Nachfrage nach hochwertigen Businesshotels einhergehen.*

Freizeitnachfrage: älter, länger, internationaler

- **Ältere Gäste:** Die Babyboomer haben Zeit und oft Vermögen. Sie reisen außerhalb der Hochsaison, bleiben länger und buchen Gesundheits-, Wellness- und barrierefreie Angebote.
- **Gesundheit und Wellness:** Vernetzte Geräte, freiwillig genutzte Wearables, Schlaf- und Bewegungsanalysen und personalisierte Trainingsprogramme ermöglichen neue Angebote für ältere Gäste, Prävention, Rehabilitation und Long Stay. Medizinische Versprechen und sensible Gesundheitsdaten erfordern jedoch besonders hohe rechtliche, ethische und technische Standards.
- **Long Stay:** Serviced Apartments und Langzeitaufenthalte wachsen, getrieben durch Projektarbeit, Pflege von Angehörigen und Überwintern im Süden.

- **Familien:** Das inländische Segment klassischer Familienreisen mit mehreren Kindern könnte langfristig langsamer wachsen. Die tatsächliche Entwicklung hängt jedoch zusätzlich von Einkommen, Migration, Haushaltsstrukturen, Reisepreisen und der Positionierung der jeweiligen Hotels ab.
- **Internationale Gäste:** Internationale Gäste können den Rückgang der heimischen Nachfrage insbesondere in gut angebundenen Metropolen, bekannten Ferienregionen sowie Wirtschafts- und Technologiestandorten teilweise ausgleichen. Schwächere und schlecht erreichbare Standorte profitieren davon deutlich weniger.
- **Neue Vermögen:** Gründer, Investoren und Spezialisten, die von der Technologiewelle profitieren, stärken das Luxus-, Resort- und Lifestylesegment.

Angebot: wettbewerbsfähige Kapazität wird knapp

Das ist der stärkste Teil der These. Mehrere Entwicklungen verknappen das konkurrenzfähige Angebot an starken und regulierten Standorten gleichzeitig. Für Deutschland insgesamt gilt das nicht pauschal. Kurzfristig wächst das Angebot sogar noch: Für 2027 wird in Europa ein Zuwachs des Zimmerangebots von 2,3 Prozent erwartet, der höchste Wert seit 2022[23]. Die Verknappung greift nach meiner Einschätzung danach, an starken und regulierten Standorten.

Umnutzung. Nicht jedes Hotel lässt sich ohne Weiteres in Wohnraum umwandeln. Ob es gelingt, hängt ab von Grundriss und Gebäudetiefe, Belichtung und Fensterflächen, Baurecht und kommunaler Genehmigung, Brandschutz, technischen Installationen, Umbaukosten und der Nachfrage nach der neuen Nutzung. Umnutzungen reduzieren Hotelkapazitäten daher nur dort, wo sie baulich, rechtlich und wirtschaftlich tatsächlich umsetzbar sind. Vor allem geeignete Hotels werden in Wohnungen, Seniorenwohnen, Studenten- und Mikroapartments, Pflegeimmobilien oder andere Nutzungen umgewandelt. Jede erfolgreiche Umnutzung nimmt jedoch dauerhaft Hotelkapazität aus dem Markt und verbessert bei stabiler Nachfrage die Position der verbleibenden Häuser.

Baukosten und neue Baumethoden. Kurzfristig bremsen hohe Bau-, Grundstücks- und Finanzierungskosten weiterhin den Hotelneubau. Die Preise für den Neubau gewerblicher Betriebsgebäude lagen im Mai 2026 um 5,0 Prozent über dem Vorjahr, für Bürogebäude um 5,2 Prozent[24]. In den 2030er-Jahren können jedoch modulare Vorfertigung, standardisierte Zimmer- und Badmodule, digitale Planung, automatisierte Fertigung und Baurobotik die Bauzeit, den Personalbedarf und die Fehlerkosten deutlich reduzieren. Für modulare Bauweisen werden um 20 bis 50 Prozent kürzere Bauzeiten und unter günstigen Bedingungen Kosteneinsparungen von über 20 Prozent genannt; bei ungünstiger Logistik können die Kosten aber auch steigen[25]. Hinzu kommen neue Materialien wie CO_2-reduzierter Beton, Holz-Hybridbau, leichte Verbundwerkstoffe sowie wiederverwendbare und kreislauffähige Bauteile. 3D-Druck ergänzt diese Verfahren, ist aber noch nicht überall wirtschaftlich. Hotels eignen sich nach meiner Einschätzung wegen ihrer wiederkehrenden Zimmer- und Badmodule besonders für eine industrielle Vorfertigung. Ich gehe davon aus, dass diese Methoden das Bauen standardisierter Hotels wieder günstiger machen, zuerst bei Budget- und Apartmenthotels. Keine einzelne Technologie macht das Bauen jedoch automatisch billig, und Grundstückspreise, Finanzierung, Energieanschlüsse, Genehmigungen, Brandschutz und Regulierung bleiben wichtige Kostentreiber. Die Angebotsknappheit kann dadurch an einzelnen Standorten geringer ausfallen als in meinem Basisszenario. Ein Beispiel aus China zeigt die technische Geschwindigkeit modularer Montage: Die Broad Group montierte 2021 ein zehngeschossiges Wohngebäude in rund 28 Stunden[26]. Auf deutsche Genehmigungs-, Sicherheits- und Kostenstrukturen ist das jedoch nicht unmittelbar übertragbar.

Regulierung. Deutsche Städte gehen über das Zweckentfremdungsrecht gegen Kurzzeitvermietung vor; Berlin hat sein Zweckentfremdungsrecht 2026 an die EU-Verordnung 2024/1028 zur kurzfristigen Ferienwohnungsvermietung angepasst, sodass Plattformen Daten der Anbieter an die Behörden melden müssen[27]. Dadurch kann sich der Wettbewerbsdruck durch Ferienwohnungen regional verringern. Auch in touristisch angespannten südeuropäischen Regionen werden touristische Genehmigungen und Ferienvermietungen zunehmend begrenzt, was die internationale Nachfrage teilweise auf andere Destinationen lenken kann.

Die Verknappung gilt vor allem für die kommenden Jahre und für Lagen mit knappen Grundstücken und strenger Regulierung. In schrumpfenden ländlichen Regionen ist der Abbau von Kapazität nur eine Anpassung an sinkende Nachfrage. Umgekehrt werden an guten Standorten leer stehende Büros zu Hotels umgebaut. Am Ende entscheidet die Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Nutzung.

Vertrieb: KI-Assistenten werden zur neuen Buchungsmacht

KI-Assistenten werden künftig nicht nur Preise vergleichen. Sie planen die gesamte Reise, wählen passende Hotels aus, prüfen Bedingungen und führen die Buchung selbst aus. Damit verschiebt sich die Macht im Vertrieb erneut, ähnlich wie beim Aufstieg der großen Buchungsportale.

Ob ein Hotel von diesen Systemen empfohlen wird, entscheiden:

- strukturierte, maschinenlesbare Hoteldaten
- aktuelle Preise und Verfügbarkeiten
- offene Schnittstellen
- eine eindeutige Positionierung
- verlässliche Bewertungen
- transparente Leistungen und Bedingungen
- direkte Buchbarkeit
- schnelle digitale Kommunikation

Hotels ohne hochwertige, aktuelle und maschinenlesbare Daten verlieren in KI-vermittelten Buchungsprozessen deutlich an Sichtbarkeit und Empfehlungswahrscheinlichkeit. Die Datenqualität eines Hauses wird damit zu einem Vertriebs- und Wertfaktor.

Pacht und Management: Mischmodelle gewinnen an Bedeutung

Viele institutionelle und finanzierungsorientierte Eigentümer – insbesondere in Deutschland und anderen pachtgeprägten Märkten – werden weiterhin eine feste, kalkulierbare Pacht oder zumindest eine garantierte Mindestpacht verlangen. Sie brauchen verlässliche Erträge, um Immobilien zu finanzieren, zu beleihen, zu bewerten und später mit nachvollziehbarer Rendite zu verkaufen. In anderen Märkten und Segmenten bleiben Management-, Franchise- und Hybridmodelle stärker verbreitet.

Betreiber wollen dagegen nicht das gesamte Umsatz- und Marktrisiko allein tragen. Mischmodelle gewinnen deshalb an Bedeutung und können sich in zahlreichen Teilmärkten als bevorzugte Vertragsform etablieren. Das wichtigste Modell ist aus meiner Sicht die garantierte Mindestpacht plus Umsatzanteil. Daneben stehen:

- Mindestpacht plus erfolgsabhängige Komponenten
- kürzere Festpachtperioden mit regelmäßigen Anpassungen

- Franchiseverträge mit lokalem oder eigenständigem Betrieb
- hybride Pacht- und Managementelemente
- Eigentümerbeiträge für notwendige Investitionen und technische Modernisierung

Die Bereinigung bis ca. 2030 beschleunigt diesen Wandel. Überhöhte Festpachten aus der Zeit vor der Zinswende werden neu verhandelt oder enden mit einem Betreiberwechsel.

> *Nicht die nominell höchste Pacht schafft den höchsten Immobilienwert, sondern die höchste Pacht, die ein leistungsfähiger Betreiber über die gesamte Vertragslaufzeit tatsächlich erwirtschaften und bezahlen kann.*

Klimawandel: Nachfrage verschiebt sich, Kosten steigen

Ein wärmeres Klima kann bestimmte deutsche Ferienregionen touristisch stärken, etwa an Nord- und Ostsee. Gleichzeitig nehmen Risiken durch Hochwasser und Starkregen zu, Küstenschutz wird wichtiger, und es entstehen zusätzliche Kosten für Kühlung, Wasser, Energieeffizienz und Gebäudetechnik. Auch das beschleunigt die Trennung zwischen modernisierten und veralteten Häusern.

In südeuropäischen Sommerdestinationen können Hitzestress, zunehmende Wasserknappheit und häufigere Waldbrände die Attraktivität als Sommerziel verringern und zu saisonalen Verschiebungen führen[28]. Ein Teil der Sommernachfrage kann sich in Frühjahr und Herbst verlagern, wovon auch deutsche Ferienregionen profitieren können.

Marktzyklus bis ca. 2040: mein Basisszenario

Einstieg in der Bereinigung, Korrekturrisiko um 2040 · Phasen des deutschen Hotelmarkts, 2026 bis ca. 2040 · Basisszenario und Marktthese – keine garantierte Prognose.

Bereinigung 2026 BIS CA. 2030	Insolvenzen, Refinanzierungsdruck, Betreiberwechsel Notverkäufe, erste Umnutzungen, Einstiegsfenster
Aufschwung AB CA. 2028	Knappes Angebot an starken Standorten KI im Betrieb, erste Roboter, Preise steigen
Reife MITTLERE 2030ER-JAHRE	Robotik breiter im Betrieb, Margenpotenzial steigt Mischmodelle gewinnen an Bedeutung
Übertreibungsrisiko CA. 2038 BIS CA. 2040	Pachten und Bewertungen könnten Erträgen vorauseilen Korrekturrisiko nimmt zu

In meinem Basisszenario beginnt an starken Standorten ca. 2028 ein Aufschwung, während die Bereinigung schwacher Betriebe noch bis ca. 2030 weiterläuft. Dazu passt die Prognose von STR und Tourism Economics: 2027 bleibt mit einem RevPAR von –0,1 Prozent in Europa ein schwaches Jahr, von 2028 bis 2030 wachsen Nachfrage und RevPAR in den meisten Märkten wieder[23]. In Deutschland beginnt der Aufschwung 2028 und 2029 langsam – für 2028 erwarten die Wirtschaftsforschungsinstitute nur 0,4 Prozent Wachstum[29] – und wird um 2030 deutlich spürbar. In den mittleren 2030er-Jahren kann das

Margenpotenzial technologisch führender Betreiber deutlich steigen, während in austauschbaren Segmenten mit viel Wettbewerb ein Teil der Produktivitätsgewinne an die Gäste weitergegeben wird. Ab Mitte der 2030er-Jahre können günstigere Baumethoden die Knappheit an einzelnen Standorten dämpfen. Gegen Ende der 2030er-Jahre könnten Pachten, Kaufpreise und Bewertungen stärker als die tatsächlichen Erträge steigen. In diesem Fall würde das Risiko einer erneuten Marktkorrektur um das Jahr 2040 zunehmen.

Gewinner und Verlierer: typische Muster, keine Automatik

Die folgenden Kategorien beschreiben Chancen und Risiken, keine automatischen Ergebnisse.

Gute Chancen	Erhöhtes Risiko
Luxus- und Resorthotels mit starker Lage, ausreichendem Kapital, klarer Positionierung und beherrschbaren Klima- und Betriebskosten	austauschbare Mittelklassehotels ohne klares Profil
Lifestyle- und Boutiquehotels mit unverwechselbarem Profil	personalintensive Betriebe ohne wirtschaftliches Konzept
technologisch gut ausgestattete Businesshotels	Hotels an schrumpfenden und schlecht erreichbaren Standorten
Hotels in Wirtschafts-, Technologie- und Messezentren	Betreiber mit überdimensionierten Zentralverwaltungen
automatisierte Budgethotels mit ausreichender Auslastung, gutem Vertrieb und kontrollierten Technologieinvestitionen	Häuser mit dauerhaft überhöhten Festpachten
Serviced Apartments und Long-Stay-Konzepte, soweit Wohnraumschutz und lokale Regulierung es zulassen	Hotels mit großem Investitions- und Sanierungsstau
Gesundheits-, Wellness- und Seniorenangebote	Betriebe, die KI und Automatisierung nicht integrieren
Bestandshotels an regulierten, angebotsknappen Stadt- und Wirtschaftsstandorten	Hotels ohne maschinenlesbare Daten und digitale Vertriebsschnittstellen
Betreiber mit schlanker Zentrale, starken Daten und effizienter Kostenstruktur	überfinanzierte oder falsch positionierte Häuser, auch wenn sie modern sind
Hotels mit intelligentem Energie-, Wasser- und Gebäudemanagement sowie offenen, übertragbaren Datensystemen	Hotels mit veralteter, nicht kompatibler Gebäudetechnik, hohen Energie- und Wasserverbräuchen oder starker Abhängigkeit von einzelnen Technologieanbietern

Umgekehrt kann auch ein älteres Hotel mit gutem Standort, Investitionen und einem starken Betreiber erfolgreich bleiben.

Infrastruktur entscheidet mit

Schöne Zimmer reichen nicht mehr. Ausschlaggebend werden leistungsfähige Glasfaser- und Mobilfunkverbindungen, lokale Edge- und Cloud-Infrastruktur, kompatible Gebäudeleittechnik, Energie- und Wassermanagement, Ladeinfrastruktur, sichere digitale Identitäts- und Zugangssysteme, übertragbare Daten, technische Rückfallebenen, Barrierefreiheit sowie die Erreichbarkeit über Bahn, Straße und Flughafen. Auch ein gut geführtes Haus verliert, wenn der Standort diese Voraussetzungen nicht bietet.

Zudem kann die Veränderung der Mobilität den Wert von Standorten verschieben. Neue Hochgeschwindigkeitsverbindungen, elektrische Mobilität, autonome Shuttles und integrierte

Reiseplattformen verändern Reisezeiten und Einzugsgebiete. Hotels sollten deshalb nicht nur ihre heutige, sondern auch ihre künftige Erreichbarkeit bewerten.

Was gegen die These spricht

Eine belastbare These benennt ihre Schwachstellen. Diese Entwicklungen könnten sie verzögern oder regional verändern:

- **Technologie:** Neue Technologien werden langsamer oder teurer eingeführt als erwartet.
- **Investitionskosten:** Die Automatisierung erfordert hohe Anfangsinvestitionen, die kleinere Betreiber nicht stemmen können.
- **Neue Baumethoden:** Günstigere und schnellere Baumethoden könnten den Hotelneubau stärker beleben als erwartet und dadurch die angenommene Angebotsknappheit an einzelnen Standorten abschwächen.
- **Rezession und Zinsen:** Eine längere Wirtschaftskrise oder ein Zinsschock verlängert die Bereinigung.
- **Energie und Geopolitik:** Energiepreisschocks oder Konflikte schränken den internationalen Reiseverkehr ein.
- **Politik gegen Tourismus:** In überlasteten Regionen könnten Obergrenzen auch Hotels selbst treffen, nicht nur Ferienwohnungen.
- **Neue Konkurrenz:** Serviced Living, Co-Living oder neue Plattformen ziehen Hotelnachfrage ab.
- **Grenzen für KI und Robotik:** Gesellschaftliche oder regulatorische Vorgaben bremsen den Einsatz.

Diese Faktoren können Geschwindigkeit, Zeitpunkt und regionale Ausprägung verändern. Sie heben die langfristige Grundrichtung jedoch nicht zwingend auf.

Woran sich die These bis ca. 2040 messen lässt

Die These gilt als bestätigt, wenn um das Jahr 2040 die folgenden Punkte zutreffen:

1. Das wirtschaftlich wettbewerbsfähige Zimmerangebot an starken Standorten ist gegenüber 2026 gesunken oder langsamer gewachsen als die Nachfrage.
2. Die realen, inflationsbereinigten Zimmerpreise sind gestiegen.
3. RevPAR und Auslastung haben sich an vergleichbaren Standorten positiv entwickelt.
4. Der Personalbedarf beziehungsweise die Zahl der Personalstunden je verkauftem Zimmer ist deutlich gesunken.
5. KI steuert wesentliche Teile von Vertrieb, Revenue Management, Planung, Einkauf und Gästekommunikation.
6. Roboter übernehmen einen relevanten Anteil standardisierter körperlicher Tätigkeiten.
7. Hochwertige Geschäftsreisen erzielen höhere Zimmerpreise und höhere Umsätze pro Gast.
8. Mindestpacht-, Umsatz- und andere erfolgsabhängige Komponenten kommen in neuen Verträgen häufiger vor.
9. KI-Assistenten bereiten einen relevanten Teil der Buchungen vor oder führen diese aus.
10. An regulierten, angebotsknappen deutschen Standorten erzielen wettbewerbsfähige Bestandshotels einen erkennbaren Wertvorsprung.

11. Technologisch gut aufgestellte Betreiber erzielen bei vergleichbaren Standorten und Segmenten höhere Produktivität und Margen.
12. Autonome KI-Agenten führen innerhalb definierter Regeln einen relevanten Teil administrativer und operativer Prozesse selbstständig aus.
13. Moderne Hotels nutzen Sensorik und digitale Gebäudezwillinge für Energie-, Wasser-, Reinigungs- und Instandhaltungssteuerung.
14. Der Energie- und Wasserverbrauch je verkauftem Zimmer ist bei technologisch modernisierten Hotels deutlich gesunken.
15. Digitale Identitäten und automatisierte, freiwillige Check-in-Prozesse werden regelmäßig genutzt.
16. Technische Daten, Systemkompatibilität, Datenhoheit und Cybersicherheit werden bei Hoteltransaktionen systematisch geprüft.

Betreiber, Energie- und Wasserverbräuche werden dabei nur innerhalb vergleichbarer Hotelarten, Standorte, Klimazonen und Leistungsangebote verglichen.

Fazit

Der deutsche Hotelmarkt steckt bereits mitten in einer Bereinigung. Nach meiner Einschätzung werden bis ca. 2030 schwache Betriebe, ungeeignete Immobilien, nicht tragfähige Pachten und veraltete Strukturen zunehmend aus dem Markt gedrängt. In meinem Basisszenario treffen ab Ende der 2020er-Jahre an starken Standorten ein knapperes wirtschaftlich betreibbares Angebot, höhere Technologieproduktivität und eine veränderte, teilweise zahlungskräftigere Nachfrage aufeinander.

Die Gewinner werden nicht einfach alle Hotels sein. Profitieren werden vor allem Häuser und Betreiber, die Standort, Immobilie, Marke, Kapitalstruktur, Vertrieb, Personal, KI und Automatisierung zu einem effizienten Gesamtsystem verbinden.

Investmentthese und Einstiegsfenster

Für Investoren liegt das attraktivste Einstiegsfenster voraussichtlich in der Bereinigungsphase: an starken Standorten vor allem bis 2028, bei Sanierungs- und Umnutzungsobjekten bis ca. 2030, bevor sich die erwartete Verbesserung der Marktbedingungen vollständig in Pachten, Kaufpreisen und Bewertungen niederschlägt. Bis ca. 2040 kann daraus erneut eine Phase überhöhter Erwartungen, Pachten und Bewertungen entstehen, die den Ausgangspunkt für die nächste Marktkorrektur bildet.

Investment Window 2026 bis ca. 2030

Einstieg, bevor sich die erwartete Marktverbesserung vollständig in Pachten, Kaufpreisen und Bewertungen widerspiegelt

Not- und Zwangsverkäufe
Häuser aus Insolvenz und Refinanzierung an starken Standorten übernehmen

Umnutzungsfähige Objekte
schwache Hotels mit geeignetem Grundriss in Wohnen oder Pflege überführen

Neu verhandelte Pachten
tragfähige Mindestpacht plus Umsatzanteil statt überhöhter Altverträge

Modernisierungsobjekte an starken Standorten
ältere Häuser mit gutem Standort technisch und energetisch aufwerten

Die besten Chancen bieten sich, solange Verkäufer unter Druck stehen und Betreiber neu verhandeln müssen. Wer in dieser Phase mit Eigenkapital, Betreiberkompetenz und klarem Konzept einsteigt, kauft die erwartete Marktverbesserung ein, bevor sie vollständig in den Preisen steckt.

Quellen

Belegte Marktdaten stammen aus den folgenden Veröffentlichungen. Die Nummern im Text verweisen auf die jeweilige Quelle. Alle weiteren Aussagen, insbesondere zur Entwicklung bis ca. 2040, sind Markteinschätzungen und Prognosen des Autors.

[1] Hotelverband Deutschland (IHA): Branchenreport „Hotelmarkt Deutschland 2026“, Mai 2026. Ergänzend: AHGZ, 14. Mai 2026. Zu: Insolvenzen im Beherbergungsgewerbe 2025.

[2] Statistisches Bundesamt (Destatis): Unternehmensinsolvenzen im Juni und im ersten Halbjahr 2026. Pressemitteilung vom 11. September 2026. Zu: Insolvenzhäufigkeit im Gastgewerbe.

[3] JLL: Hotelinvestmentmarkt nimmt die zwei Milliarden Euro ins Visier. Pressemitteilung, Juli 2026. Zu: Transaktionsvolumen, Finanzierungsbedingungen, Revo-Insolvenz.

[4] Allianz Trade: Insolvenzstudie: Unternehmensinsolvenzen steigen durch Nahostkonflikt deutlich stärker. Pressemitteilung vom 22. April 2026. Zu: Insolvenzprognose Deutschland 2026 und 2027.

[5] Europäische Zentralbank: Monetary policy decisions. Pressemitteilung vom 10. September 2026. Zu: Leitzinsen.

[6] Eurostat: 20% of EU enterprises use AI technologies. Pressemitteilung vom 11. Dezember 2025; ergänzend Use of artificial intelligence in enterprises. Zu: KI-Nutzung in Unternehmen und im Beherbergungsgewerbe.

[7] Gopakumar, M. et al.: Full-colour 3D holographic augmented-reality displays with metasurface waveguides. Nature 629, S. 791–797, 8. Mai 2024. Zu: Stand holografischer Darstellung; Laborprototyp mit noch begrenztem Sichtfeld und hoher Rechenzeit. Der verbreitete Einsatz in Hotellobbys ist eine Einschätzung des Autors.

[8] BUILD UP – Europäische Kommission: Leveraging Digital Twins for Enhancing Building Energy Efficiency: A Literature Review of Applications, Technologies, and Challenges. 14. Februar 2025. Zu: Echtzeitüberwachung, Energieoptimierung, vorausschauende Wartung und Integration erneuerbarer Energien durch digitale Gebäudezwillinge.

[9] Europäische Kommission: Zero-emission buildings, zur Richtlinie (EU) 2024/1275 über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden. Zu: Standard für Neubauten ab 2028/2030.

[10] Europäische Kommission: European Water Resilience Strategy, COM(2025) 280. 4. Juni 2025. Zu: Wasserknappheit, Effizienz und Wiederverwendung.

[11] Europäische Umweltagentur, Climate-ADAPT: Water reuse (Anpassungsoption, Stand 10. Februar 2021). Zu: Wiederverwendung aufbereiteten Wassers in wasserarmen Regionen, unter anderem in Hotels für Pools, Toilettenspülung und Bewässerung.

[12] Verordnung (EU) 2024/1183 zur Schaffung des europäischen Rahmens für eine digitale Identität: EUR-Lex. Zu: EUDI Wallet.

[13] Europäische Kommission: Commission proposes to digitalise passports and ID cards for easier and safer travel in the Schengen area. 8. Oktober 2024. Zu: digitale Reisedokumente.

[14] Verordnung (EU) 2023/2854 (Data Act): EUR-Lex, anwendbar seit 12. September 2025. Zu: Datenzugang und Anbieterwechsel.

[15] Europäische Kommission: Towards a common European tourism data space. Juli 2023. Zu: Tourismus-Datenraum.

[16] ENISA: Technical Implementation Guidance on Commission Implementing Regulation (EU) 2024/2690, Version 1.0. Juni 2025. Zu: Netzwerksegmentierung, Sicherheitsupdates, Notfall- und Wiederanlaufplanung, Zugangskontrolle, Lieferkettenabhängigkeit und physische Sicherheit.

[17] Eurostat: EU fertility rate at 1.34 live births per woman in 2024. Pressemitteilung vom 6. März 2026. Zu: Geburtenrate.

[18] Eurostat: EU population continued to grow in 2025. Pressemitteilung vom 10. Juli 2026. Zu: Bevölkerungsentwicklung.

[19] Statistisches Bundesamt (Destatis): 13,3 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter. Pressemitteilung vom 23. Juni 2026. Zu: Renteneintritt der Babyboomer.

[20] Institut der deutschen Wirtschaft, KOFA: KOFA Kompakt 8/2025: Erfolgsrezept im Gastgewerbe – Nachwuchssicherung durch internationale Auszubildende. 15. Oktober 2025. Zu: Fachkräftesituation im Gastgewerbe.

[21] Verband Deutsches Reisemanagement (VDR): VDR-Geschäftsreiseanalyse 2026. Pressemitteilung vom 21. April 2026. Zu: Geschäftsreisen und Reisekosten.

[22] Global Business Travel Association (GBTA): 2026 Business Travel Index Outlook, August 2026, zitiert nach Business Travel News Europe. Zu: Ausgaben und Zahl der Geschäftsreisen weltweit.

[23] STR und Tourism Economics: Hotelmarktprognose Europa, 31. August 2026, zitiert nach Hotel-Online. Zu: RevPAR 2026/2027, Angebotswachstum 2027, Ausblick 2028–2030.

[24] Statistisches Bundesamt (Destatis): Baupreisindex, Baupreise im Mai 2026. Pressemitteilung vom 10. Juli 2026. Zu: Baupreise für den Neubau von Büro- und gewerblichen Betriebsgebäuden (Bürogebäude +5,2 %, gewerbliche Betriebsgebäude +5,0 % gegenüber Mai 2025).

[25] McKinsey & Company: Modular construction: From projects to products. 18. Juni 2019. Zu: Bauzeit und Kosten modularer Bauweisen.

[26] Dezeen: Ten-storey stainless-steel apartment block built in 28 hours. 22. Juni 2021. Zu: Montagezeit modularer Stahlbauweise.

[27] Senatskanzlei Berlin: Zweckentfremdungsverbotsgesetz – Anpassung an EU-Verordnung zur kurzfristigen Ferienwohnungsvermietung verbessert Kontrolle. Pressemitteilung vom 31. März 2026. Zu: Zweckentfremdungsrecht und Umsetzung der Verordnung (EU) 2024/1028.

[28] Europäische Umweltagentur (EEA): Climate-ADAPT: Tourism, auf Grundlage des European Climate Risk Assessment 2024. Zu: Klimarisiken für den Tourismus in Südeuropa.

[29] Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose: Herbstgutachten 2026, zitiert nach Börsen-Zeitung, 22. September 2026. Zu: BIP-Prognose Deutschland 2026–2028.