

Institut für Systemisches Management
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:
Tourism and Transport
Regional Science
Public Management and Governance
Organization Studies

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41(71)224-2525
Fax +41(71)224-2536

**Thesen zur
Förderpolitik im Tourismus
in Zeiten von SARS-CoV-2 -
mit Blick auf die Phase
nach der Pandemie**

Prof. Dr. Thomas Bieger

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen, 12. November 2020

0 Grundlagen

Dokumente in chronologischer Reihenfolge:

Bernet, B. & Bieger, Th.: *Finanzierung im Tourismus – Herausforderungen und Lösungsansätze im Lichte der neuen Finanzierungsbedingungen*. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt (1999).

Laesser, Ch. & Bieger, Th.: *Einschätzung der Zukunft des Tourismus im Zuge der Lockerung von SARS-CoV-2 Massnahmen: Kleine Schritte zu einer vorübergehenden neuen «Normalität»*. St. Gallen: IMP (13.05.2020).

Download unter <https://www.alexandria.unisg.ch/260236/>

Englische Version mit einer internationalen Perspektive unter www.aiest.org

Laesser, Ch. & Bieger, Th.: *Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Kontinuierliche kleine Schritte und Rückschläge auf dem Weg zu einer vorübergehenden neuen «Normalität»*. St. Gallen: IMP (12.10.2020).

Download unter <https://www.alexandria.unisg.ch/261211/>

Englische Version mit einer internationalen Perspektive unter www.aiest.org

Siegenthaler, M.: *Der Tourismusarbeitsmarkt in der Corona-Krise*. Zürich: KOF Konjunkturforschungsstelle (10. 11.2020; Präsentation anlässlich des Think Tank Tourismus vom 10.11.2020).

Bieger, Th. & Lütolf, Ph.: *Wirkung Covid auf Unternehmensbewertungen im Tourismus*. In: Bieger, Th., Beritelli, P. & Laesser, Ch: *Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft*. Gallen: IMP (erscheint demnächst).

Diskussionen beim Think Tank Tourismus vom 10.11.2020, organisiert vom CRED der Universität Bern.

1 Thesen

- (1) Es muss zwischen einer Pandemiephase und einer Post Pandemiephase unterschieden werden.
- (2) Die Pandemiephase zeichnet sich durch einen unvorhersehbaren Wechsel von Phasen mit einzelnen Beschränkungen, Lock-downs, partiellen Lock-downs und Slow-downs aus. Nachfrager und Anbieter sind damit gleichzeitig mit einem sehr dynamischen wenn nicht gar hyper-volatilen und Freiheitsgrade stark beschränkenden regulatorischem Umfeld konfrontiert. In Folge dessen können sie nur situativ, kurzfristig und opportunistisch im Rahmen der dann bestehenden Freiheitsgrade handeln. D.h. Touristen reisen nicht wann, wohin und wie sie wollen, sondern bestenfalls wann, wohin und wie sie können oder dürfen. Reservationsverpflichtungen werden hierbei nur eingegangen, wenn eigene zeitliche und personelle Kopplungseinschränkungen¹ sowie potentiell Angebotsknappheit vorliegen, wie bspw. bei Familienferien zu Schulferienzeiten. Anbieter müssen mit Ziel, ihren Cash-Drain zu minimieren, entweder schliessen oder opportunistisch Umsätze dort generieren, wo sie denn mit möglichst minimalen Grenzkosten mit einem maximal positiven Deckungsbeitrag möglich sind.
- (3) Die Dauer dieser Phase ist nicht absehbar. Die Erwartungen für den Zeitpunkt einer Besserung variieren zwischen ab Sommer 2021 bis zum Jahr 2024 (z.B. IATA). Mit zunehmender Dauer akzentuieren sich kurzfristige Liquiditäts- und mittel- und langfristige Solvabilitätsprobleme. Die DCF-basierten Unternehmenswerte reduzieren sich pro Jahr Krise um ca. 5 – 10%. Die Akteure (Unternehmer und Investoren) unterscheiden sich in ihren Erwartungen zur Dauer der Krise und passen ihre Strategie (Schliessen, Exit, Weiterbetrieb oder sogar weitere Investoren) ihren Erwartungen an.
- (4) Unternehmen weisen eine unterschiedliche Betroffenheit auf, abhängig von
 - a. der Eigentümerschaft in Bezug auf die betriebsnotwendigen materiellen Vermögenswerte (eigene Sachanlagen vs. von Dritten gepachtete/ gemietete/ geleaste Sachanlagen) sowie
 - b. ihrer Bilanzstruktur und hier insbesondere vom Anteil Fremdkapital.

Eigene Sachanlagen ermöglichen, anders als Pacht und Miete von ebensolchen, wenigstens vorübergehend eine Verringerung von Cash-Drains (bspw. durch eine Reduktion von Unterhalt und Ersatz) und bilden zusätzlich auch ein potentiell werthaltiges Besicherungssubstrat.² Während Liquiditätsengpässe kurzfristig die Überlebensfähigkeit gefährden, ist es mittel- und langfristig die Solvabilität.³ Gefährdet

1 Jemand «muss» mit einer gegebenen Auswahl von Personen zu einer gegebenen und nicht frei wählbaren Zeit verreisen, ist also eingeschränkt entscheidungsfähig.

2 Je höher die eigenen Assets, umso höher auch die potentielle finanzielle Leverage.

3 Die Liquiditätssicherung durch Kredite sind vor dem Hintergrund, dass touristische Dienstleistungen bei welchem der in einer gegebenen Zeitperiode verlorene Umsatz kaum oder gar nie mehr wettgemacht werden kann, kritisch zu beurteilen, da damit Bilanzstruktur und Solvabilität nachhaltig verschlechtert werden.

sind insbesondere auch Unternehmen, die grundsätzlich wettbewerbsfähig sind, aber vor der Krise grosse Investitionen getätigt haben. Die Krise kann damit gerade auch die Starken treffen.

- (5) Während der Krise geht es für Gebietskörperschaften darum,
 - a. das Überleben systemkritischer Unternehmen (z.B. regional bedeutendes Bergbahnunternehmen auf Kantonsebene, bedeutendes Hotel of Orts-ebene) zu sichern;
 - b. möglichst keine zusätzlichen Strukturverzerrungen zu generieren.

In diesem Spannungsfeld kann man sowohl Einzelfallförderung (wie die vorgesehene Härtefalllösung) wie generelle Massnahmen (Kurzarbeit, Covid-Kredite, vollständige oder teilweise Umsatzkompensation) vertreten. Eine teilweise Umsatzkompensation⁴ wäre bei touristischen Dienstleistungen besonders zielführend, da sie deren besonderen kontextuellen Bedingungen Rechnung trägt.⁵ Denkbar wäre auch die paritätische Beteiligung der öffentlichen Hand aus einem eigens hierzu zu schaffenden Fonds bei Aufstockungen von Eigenkapital bspw. in Form von Genussscheinen.⁶ Im Hinblick auf die Administrationskosten sind darüber hinaus generelle allgemeingültige vor spezifischen Massnahmen zu bevorzugen

- (6) Strukturwandel in der Krise führt zu Strukturabbau – Strukturwandel muss im Aufschwung erfolgen (vgl. hierzu die Ausführungen von Siegenthaler anlässlich des Think Tank Tourismus). Aus diesem Grund sollte während sowie unmittelbar nach der Pandemie auf struktursteuernde Interventionen verzichtet werden.
- (7) Die Unsicherheit wird nach der Pandemie nicht einfach verschwinden. Vielmehr werden viele vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen realisieren, wie fragil das vermeintlich robust wachsende Phänomen «Tourismus» ist und wie schnell man als direkt oder indirekt involvierter Akteur wirtschaftlich abstürzen oder wenigstens in Bedrängnis geraten kann. Die Instrumente zur Pandemiebekämpfung haben darüber hinaus auch die relative Verletzlichkeit des Tourismus im Vergleich zu anderen Branchen und Sektoren aufgezeigt. Aufgrund dieser neuen Beurteilungslage und der offensichtlichen Unsicherheiten ist mit einer Reihe struktureller Herausforderungen für die Branche zu rechnen:
 - a. Brain Drain - Top Fachkräfte verlassen wenn immer möglich zuerst die Branche;
 - b. Zurückhaltung der Investoren – sie werden zusätzliche Risikoprämien verlangen;

⁴ Bspw. Kompensation von X% des Umsatzes (Bemessung: Bruttogewinn), wobei bei «X» die Werte von Branchenbesten eingesetzt werden könnte.

⁵ Zusammenfall von Produktion und Konsum («uno actu») und damit fehlende Lagerbarkeit. Dies führt dazu, dass einmal nicht getätigter Umsatz nicht rekuperiert werden kann (ist insbesondere vor dem regulatorisch und medizinisch induzierten Nachfrage- und Angebotschock gegeben).

⁶ Der private Anteil solcher Finanzierungen könnte bspw. aus steuerlich geförderten Zusatzeinlagen bestehender Eigentümer oder Einlagen neuer Eigentümer bestehen.

- c. Notwendigkeit der systemischen Schadensbegrenzung – vor dem Hintergrund der Punkte (a) und (b)
- (8) Nach der Krise dürfte nach aller Erfahrung der nationale und internationale Tourismus wieder auf das alte Niveau zurückkommen.⁷ Strukturell werden sich Trends, die vorher bereits wirksam waren, verstärken. Dazu gehören:
- a. Trend zu Kurzfristigkeit (Buchungen);
 - b. Trend von Gruppen zu Einzelreisen;
 - c. Gesundheit und Ökologie, insbesondere wenn der Nutzen aus einem entsprechenden Verhalten internalisiert werden kann;
 - d. Raum als Luxus;
 - e. Damit noch grössere Abwendung von Leistungen mit Warteschlangen.

Die Herausforderung wird damit in der Phase nach dieser Pandemie nicht die «Nachfrage» sein. Entscheidender wird die Fähigkeit der touristischen Akteure sein, entsprechend obiger Trends Angebote zu gestalten. Produkt- und Angebotsentwicklungen gehören zur normalen unternehmerischen Tätigkeit und werden mitentscheidend für das Überleben in dieser Phase. Entsprechende und taugliche Förderinstrumente hierzu sind, sofern überhaupt nötig oder sinnvoll, gut etabliert.

- (9) Entsprechend wird sich auch die Funktion von Destinationen und Tourismusorganisationen ändern. Mit dem veränderten Kaufverhalten (Kurzfristigkeit, Preissensitivität, Bedeutung von Reservation) gibt es nochmals eine Verschiebung hin zu Marketinginstrumenten, die direkt und nur unter Kontrolle von Unternehmen sind. Destinationsorganisationen moderieren und koordinieren – quasi als «Pflicht» und subsidiär (also bspw. Nicht-Vorhandensein eines starken fokalen Leistungsträgers - idealerweise die gemeinsamen Marketingprozesse (wo sie denn bestehen) und hierbei vor allem eine gemeinsame Produkt- und Angebotsentwicklung rund um unterschiedliche Kundengruppen und deren Bedürfnisse (vgl. Strukturierung entlang von Besucherströmen). Die Stärkung von Marken und Reputation ist dagegen eher «Kür», ausser denn bei der Öffnung von Auslandsmärkten.
- (10) Auf Angebotsseite werden sich Geschäftsmodelle ändern. Es wird vor allem die Bewirtschaftung der Knappheit, die Buchbarkeit und Zugänglichkeit, die Qualität und die Preise und Preissysteme gehen. Dazu braucht es Investitionen in einer Reihe von Domänen:
- a. Digitalisierung, namentlich zur Verstärkung von Skalen- und Verbundvorteilen (einzelne Prozesse bis unternehmensübergreifende Verknüpfungen);

⁷ Hierbei ist jedoch mit unterschiedlichen Rekuperations-Zeiten zu rechnen, hauptsächlich aufgrund der zuerst durch Airlines wiederherzustellenden Erreichbarkeiten.

- b. «Brain», namentlich Investitionen in die Qualität von Mitarbeitenden und die Attraktivität auf den Arbeitsmärkten, nicht zuletzt auch um die personellen Voraussetzung zu schaffen, bereits bestehende Entwicklungsmöglichkeiten auszuschöpfen oder neue zu schaffen/ zu innovieren;⁸
 - c. generell in nicht besicherbare weiche Faktoren.
- (11) Hinsichtlich des Strukturwandels nach der Krise kann von einer Fortsetzung der sich bereits abzeichnenden Polarisierung ausgegangen werden, in Richtung «Klein» versus «Gross». Tiefe Markteintrittsbarrieren in den Branchen Beherbergung, Verpflegung und gewisser touristischer Aktivitäten (bspw. Führungen) befördern vor dem Hintergrund der vielen globalen Vertriebs- und Verkaufsplattformen und fixkostenarmer Produktionsprozesse eine sehr kleinteilige Struktur.⁹ Im Gegensatz treiben hohe Markteintrittsbarrieren etwa in den Branchen touristischer Transportanlagen sowie potentielle Skalen- und Verbundeffekte in allen anderen Branchen eher eine Grossteiligkeit. Während für die kleinstteiligen Strukturen allenfalls über eine angepasste Regulierung, bspw. hinsichtlich der Systeme bzgl. Steuern und Sozialabgaben und -sicherung nachgedacht werden sollte, braucht es hinsichtlich aller anderen nach der Krise einen Strukturwandel in Richtung grösserer, kompetenter geführter unternehmerischer Einheiten, die damit auch einen verbesserten Zugang zu alternativen Finanzierungen zur reinen Bankenfinanzierung haben.
- (12) Deshalb sollen nach der Krise, im ersten Aufschwung, Sanierungen und Restrukturierungen im Sinne des beschriebenen Strukturwandels erfolgen. Ähnlich wie nach der Immobilienkrise der neunziger Jahre müssen dann die Finanzierer dafür die notwendigen Strukturen bereitstellen, konkret bspw. Work-Out Abteilungen. Diese müssen zukunftsorientiert agieren, d.h. Sanierungen and Restrukturierungen binden, z.B. mehrere Unternehmen zusammenführen, neuen Eigentümern den Einstieg und Finanzierung ermöglichen, etc.. Es braucht dafür auch neue Finanzierungsinstrumente wie Mezzanine Kapital (vgl. hierzu auch Bernet/Bieger, Finanzierung im Tourismus, Haupt, 1999).
- (13) Es geht heute also darum, vorauszudenken, welche Strukturen wir in Zukunft erwarten und wollen, und dann auf Basis einer Roll Back Planung heute in der Panemiephase das zu machen, was die Zukunft nicht erschwert oder idealerweise sogar verbessert.

⁸ Umfassend, so bspw. Kenntnis und Einsatz bereits für vielfältige unternehmerische Bereiche bestehende Software- und Prozesslösungen, aber auch in anderen Domänen wie Finanzierung, Governance, Geschäftsmodelle, usw.

⁹ Beherbergung vgl. private Kleinst-B&Bs, welche sich über bspw. AirBnB vermarkten; Verpflegung vgl. Delivery Services, welche sich bspw. über Eat oder Uber Eats vermarkten; Guides vgl. bspw. die vielen Einzelpersonen, welche Führungen anbieten und sich über entsprechende Plattformen vermarkten.