

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

**Die Zukunft des Tourismus  
mit und nach SARS-CoV-2:  
Kontinuierliche kleine Schritte  
und Rückschläge auf dem  
Weg zu einer vorübergehen-  
den neuen «Normalität»**

Prof. Dr. Christian Laesser

Prof. Dr. Thomas Bieger

St. Gallen, 12. Oktober 2020

## 0 Einleitung

Europa ist im 8. Monat der weltweiten SARS-CoV2 Pandemie. Alle Akteure haben in den vergangenen Monaten wenigstens teilweise gelernt, mit dieser einzigartig und neuartigen Situation umzugehen und bereiten sich, so weit dies überhaupt möglich ist, auf weitere schwierige Monate vor.

Zum einen macht es Sinn, einen Blick zurückzuwerfen und die zentralen Lehren festzuhalten, zum anderen ist es notwendig, sich auch weiterhin mit Fragen der unmittelbaren und etwas fernerer Zukunft auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund haben wir erneut (nach einem ersten Bericht im Mai) verschiedene Kolleginnen und Kollegen in der Schweiz und weltweit um ihre Einschätzung der Situation gebeten, und zwar entlang der folgenden fünf Fragen:

- (1) Welche zentralen Lehren können/ müssen aus den Erfahrungen der letzten Monate gezogen werden? Mögliche Perspektiven: Anbieter, Gäste, touristische Organisationen.
- (2) Auf was sollte sich der Schweizer Tourismus in Bezug auf die Zugänglichkeit von Märkten in den nächsten 12 Monaten einrichten? Spezieller Fokus Winter.
- (3) Auf welche Änderungen muss sich der Tourismus in Bezug auf das Verhalten der in Frage 2 angesprochenen Gäste in den nächsten 12 Monaten einstellen?
- (4) Welches sind die relevanten langfristigen Trends oder Trendänderungen im und für den Schweizer Tourismus?
- (5) Was sind die Perspektiven bezüglich Jahresabschlüssen (Wertberichtigungen/Bilanz, Cash). Welche Massnahmen sollten von der Politik jetzt noch getroffen werden?

Der vorliegende Kurzbericht fasst die Resultate aus Schweizer Sicht zusammen. Für eine (ähnliche) internationale Betrachtung sei auf einen entsprechenden Bericht bei <https://www.aiest.org/news/> verwiesen.

Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf verwiesen, dass die **Situation rund um die Entwicklung dieser Pandemie und der Reaktionen aller Akteure sehr dynamisch ist**, weshalb dieser Kurzbericht lediglich den **gegenwärtigen Stand der Diskussion wiedergibt**. Die Befragung von Expertinnen und Experten erscheint uns aber als einzige wirklich sinnvolle Methode, Einschätzungen zu einer erstmaligen, hoch dynamischen Situation mindestens offen zu legen. Prognosen dürften aufgrund der vielen Unwägbarkeiten medizinischer, politischer und gesellschaftlicher Natur kaum möglich sein.

**Inhalt**

0	Einleitung	2
1	Welche zentralen Lehren können/ müssen aus den Erfahrungen der letzten Monate gezogen werden?	4
2	Auf was sollte sich der Schweizer Tourismus in Bezug auf die Zugänglichkeit von Märkten in den nächsten 12 Monaten einrichten? Spezieller Fokus Winter.	7
3	Auf welche Änderungen muss sich der Tourismus in Bezug auf das Verhalten der in Frage 2 angesprochenen Gäste in den nächsten 12 Monaten einstellen)	8
4	Welches sind die relevanten langfristigen Trends oder Trendänderungen im und für den Schweizer Tourismus?	10
5	Was sind die Perspektiven bezüglich Jahresabschlüssen (Wertberichtigungen/ Bilanz, Cash)? Welche Massnahmen sollten von der Politik jetzt noch getroffen werden?	13
6	Anerkennung und Dank	15

## 1 Welche zentralen Lehren können/ müssen aus den Erfahrungen der letzten Monate gezogen werden?

*Der Schwarze Schwan «Corona» und die diesbezüglichen Regulierungen haben Gäste und Anbieter ihrer touristischen Entscheidungsmacht beraubt. Die Folge waren mangelnde Planbarkeit, hohe Anteile Binnentourismus, viele Gäste an sonst eher einsamen Orten und leidende Städte. Und auch sonst blieb kein Stein auf dem anderen.*

Die Situation der letzten Monate war in der Tat aussergewöhnlich. Alle waren **stark eingeschränkt in ihren Reiseentscheidungen**, zum Teil aufgrund eigener gesundheitlicher Bedenken, aber insbesondere auch aufgrund des **unbeständigen regulatorischen Umfelds**, bspw. durch schnell wechselnde Reisewarnungen, Quarantäneregelungen oder gar Reiseverbote oder Grenzschiessungen. Um es allgemeiner auszudrücken: Die äusseren Bedingungen haben die meisten eigenen Potentiale des Individuums, einschliesslich der zeitlichen und finanziellen Ressourcen (bspw. die Art und Weise, wie jemand seine freie Zeit verbringt), Reiseinteressen (bspw. die Wahl des Reiseziels), und andere übersteuert. Zyniker würden sagen, dass die Welt am eigenen Leib erfährt, was es bedeutet, per Dekret eingesperrt zu sein, wie dies zum Beispiel Bewohner in den Satellitenstaaten des Warschauer Pakts während Jahrzehnten erleben mussten, denen grundlegende Mobilitätsrechte vorenthalten wurden.

Infolge dieser Situation konnten insbesondere **drei zentrale Verhaltensanpassungen** beobachtet werden.

- Zum einen haben die meisten den **geographischen Perimeter ihrer Reisen eingeschränkt**, mit dem Resultat, dass die touristische Nachfrage in den meisten Ländern dieser Welt vor allem von Inländern getrieben war. Ausländische Gäste gab es in nur wenige; vielmehr ist der internationale Tourismus mehr oder weniger komplett zusammengebrochen.
- Zweitens führte die **Volatilität des regulatorischen Umfelds** gepaart mit der **Unsicherheit betreffend der eigenen «Reisefähigkeit»** dazu, bestenfalls kurzfristige Entscheidungen zu fällen und entsprechend Buchungen oder Reservationen zu tätigen. Langfristige Entscheidungen wurden nur dann gefällt, wenn diese jederzeit auch revidiert werden konnten. Viele Dienstleistungsanbieter sind deshalb zu Modellen der kostenlosen Umbuchung oder sogar Rückerstattung übergegangen. In der Folge wurden Reservierungen eher zu einer informellen Interessenbekundung als zu einer echten und rechtsverbindlichen Verpflichtung.
- Drittens wurden – um «Abstand» halten zu können - in der Tendenz **touristisch eher wenig «belastete» Zonen aufgesucht**; viele versuchten den grossen touristischen Massen auszuweichen. Jedoch fanden sich dann plötzlich in eben diesen Massen wieder, da viele andere ähnliche Überlegungen gemacht hatten. Während viele Gäste Verständnis für die Schutzmassnahmen zeigten, verstanden andere diese gar nicht (insbesondere, wenn sie bspw. Geplantes nicht wunschgemäss umsetzen konnten).

In der Schweiz konnten bzw. können immer noch unterschiedliche Auswirkungen dieser Situation beobachtet werden.

Zunächst: Wenn diese Krise eines gezeigt hat ist es, dass **Tourismus ein nur ganzheitlich funktionierender Sektor** ist. Fehlen einzelne Elemente (Pärke, Schifffahrt, Bergbahnen, Sportgeschäfte, Kulturangebote, etc.) funktioniert der Tourismus als Ganzes nicht.

Der **Zusammenbruch des internationalen Tourismus** ist in der Schweiz insbesondere in den Städten sowie internationalen touristischen Hotspots deutlich spürbar. Die **Städte** sind zusätzlich von dieser Entwicklung betroffen, da sie auch hohe **Anteile Geschäfts- und Kongresstourismus** und generell des **MICE-Tourismus** an sich ziehen. Zwar haben viele Stadthotels versucht, ihr Angebot anzupassen und auszubauen, um analog zu Ferienhotels auch für Schweizer Gäste attraktiv zu sein. Wesentliche Teile des hierzu notwendigen komplementären Angebots waren und sind jedoch nur beschränkt verfügbar, so etwa kulturelle oder sportliche Anlässe oder Angebote rund um das Nachtleben. Der Ruf nach Ladenöffnungen am Sonntag ist nur einer von vielen Versuchen, die Attraktivität von Städten zu erhöhen. Des weiteren fördert(e) die sehr **gute Erreichbarkeit Schweizer Städte** bei Schweizer Gästen nicht unbedingt den übernachtenden Tourismus sondern bestenfalls den **Tagestourismus**. Grosse Einbussen verzeichneten auch die zahlreichen **Sharing-Angebote** (AirBnB, usw.); zahlreiche Wohneinheiten wurden in der Folge **aus dem transienten in den residenten Markt überführt**. Diese Entwicklung wurde zusätzlich beschleunigt durch die **Fremdfinanzierung bei Eigentümern** bzw. durch den **Cash-Drain bei Mietern** solcher Einheiten.

Nachdem die Schweizer Wohnbevölkerung ihrer touristischen Entscheidungsfreiheit quasi beraubt war, entwickelte sich der **Binnentourismus in einem schon lange nicht mehr dagewesenen Ausmass**. Profitieren konnte hierbei insbesondere das Berggebiet und dort auch viele Destinationen, welche traditionellerweise nicht zu den touristischen Hotspots gehören. Die stolzen Übernachtungszahlen in normalerweise mit strukturellen Problemen kämpfenden Regionen wie bspw. im Val Mustair, Goms, oder auch im Jura zeugen davon. Viele bei Einheimischen erfolgreiche Winter-Destinationen verzeichneten jetzt auch einen sehr erfolgreichen Sommer. Einzelne Orte haben hierbei neu **Erfahrungen mit Overtourism-ähnlichen Phänomenen** gemacht (Abfall, wildes Campieren, generell Überlastung knapper natürlicher oder kultureller Ressourcen).

Vor dem Hintergrund dieser absehbaren Entwicklung wurde denn vereinzelt auch leise kritisiert, finanzielle Mittel für die Vermarktung der Schweiz bei deren Wohnbevölkerung einzusetzen. Umgekehrt haben die letzten Monate gezeigt, dass zukünftig vermehrt **Investitionen in Besucherlenkung** (Reservierungssysteme, Signalisation, Kapazitätsanpassungsmassnahmen) angebracht sein könnten, und zwar aus verschiedenen Gründen: 1. Das Gästelerlebnis ist stark eingeschränkt, wenn die Gäste anstehen müssen oder die Natur mit Massen teilen müssen, 2. Der Druck auf die Naturräume ist enorm, 3. Der Abstand kann sonst im Rahmen der Regeln nicht eingehalten werden.

Bei aller Euphorie für den erfolgreichen Sommer in vielen Destinationen: **Auf nationaler Ebene konnten die Ausfälle der internationalen Gäste durch einheimischen Gäste unmöglich wettgemacht werden**. Ein Beispiel zur Illustration: Wengen erzielte diesen Sommer etwa gleich viele Logiernächte wie Flims, was eigentlich gut ist. Doch: Die Kapazitäten in Wengen könnten ein Vielfaches hiervon abdecken. Resultat: Eine aktuell sehr schlechte Auslastung.

Abgesehen von den Veränderungen hinsichtlich Gästeherkunft und -motivation, Destinationswahl und Verteilung der Logiernächte konnten eine **Reihe weiterer Veränderungen** beobachtet werden.

- Jegliche Form von **öffentlichen und kollektiven Verkehrsmitteln** (vgl. auch Schifffahrt) wurde tendenziell eher vermieden, wodurch das **Auto** oder das **Wohnmobil** als Individualverkehrsmittel noch höhere Marktanteile als üblich erreichten. In einem Versuch, den Verlust internationaler Besucher auszugleichen, lockten bspw. Mietfirmen einheimische Kunden mit niedrigen Tarifen und anderen Sonderangeboten (bis dann insbesondere bei den Wohnmobilen das Angebot knapp wurde).
- Ausnahme die Bergbahnen, wo trotz Maskenpflicht aufgrund des Fehlens von Individualtransportmitteln als Konkurrenz die Frequenzen zum Teil hoch waren.
- Es gab auch bedeutende Verschiebungen bei der **Wahl der Unterkunft**: Eigene und gemietete Ferienwohnungen, Camping/Wohnwagen und eher kleinere Hotels gewannen in der Tendenz die auf Kosten von grösseren und/o der gehobenen Hotels.<sup>1</sup> Gleichzeitig nahm auch die **durchschnittliche Aufenthaltsdauer** zu.
- Zu guter Letzt – und auch dem Sommer als Saison geschuldet – wurden **Outdoor-Aktivitäten** Indoor-Aktivitäten klar bevorzugt.

Vom **Zusammenbruch des internationalen Tourismus** war natürlich nicht nur die Schweiz als Zielland und die Incoming-Leistungsträger betroffen, sondern **verschiedene weitere Industrien und deren Vertriebspartner**, insbesondere Airlines, Tour Operators und Travel Retailer sowie etwa die Kreuzfahrtindustrie. Hier zeigte sich einmal mehr, wie das Phänomen «Tourismus» eine Vielzahl von Leistungsträgern mit unterschiedlichen ökonomischen Ausrichtungen teilhaben lässt. Es zeigt aber auch, welche Risiken damit verbunden sind.

**Zusammengefasst war die Pandemie in der Tat ein «Schwarzer Schwan»** (Taleb). In den meisten Risikoanalysen von Betrieben und Organisationen sah man verschiedene Risiken aufgeführt, von Erdbeben über Kriege bis zu atomaren Katastrophen, auch Pandemien vom Ausmass von Sars 2003, nirgends aber die Gefahr einer Epidemie oder Pandemie in der Dimension wie die derzeitige und die staatlichen Reaktionen. Dieses Risiko wird in Zukunft wohl in allen Risikoanalysen einfließen und entsprechende Massnahmen geplant, um darauf gewappnet zu sein. Die Frage wird jedoch bleiben, ab wann in Zukunft einschneidende Massnahmen wie Lockdowns und Reisebeschränkungen ergriffen werden. Die Branche braucht eine Antwort darauf, ob dies jetzt auch bei stärkeren Grippeepidemien möglich ist und man alle paar Jahre mehrmonatige Lockdowns einkalkulieren muss.

---

<sup>1</sup> Die Verschiebungen hinsichtlich der Grösse von Hotels sind insbesondere mit dem hohen Anteil solcher Hotels in den urbanen Zentren zu erklären.

## 2 Auf was sollte sich der Schweizer Tourismus in Bezug auf die Zugänglichkeit von Märkten in den nächsten 12 Monaten einrichten? Spezieller Fokus Winter.

*Man wird sich auf die Nachfrage aus der Schweiz und einigen wenigen europäischen Ländern verlassen müssen. Long-Haul Märkte generieren bestenfalls ein Rinnsal aus einigen FIT. Der «Erfolg» des Winters wird im Wesentlichen von der Kundenfreundlichkeit der Schutzkonzepte und vom Grad der Unstetigkeit der Regulierungen und Reisebeschränkungen abhängen.*

Es besteht weiterhin eine **hohe Volatilität der Entwicklungen und um die Pandemie**. Schnelle Änderungen hinsichtlich Reisewarnungen oder -beschränkungen sowie der Quarantänebedingungen machen eine Planung aus Gäste- und Anbietersicht weiterhin mehr als schwierig. Zusätzlich erschwerend kommt hinzu, dass die **Granularität der geographischen Perimeter** von Massnahmen in der Tendenz **kleiner** und damit **im Zeitablauf unübersichtlicher wird**; Reisewarnungen für einzelne Schweizer Kantone oder Bundesländer lassen grüssen. Zu guter Letzt sind die wirtschaftlichen Aussichten weltweit eher ungünstig; zunehmend **unsichere Arbeitsplatzverhältnisse** und **Einkommenssituationen dämpfen die Nachfrage zusätzlich**.

Deshalb wird **Flexibilität auf beiden Seiten des Marktes** weiterhin ein Schlüssel zur Minimierung des pandemieinduzierten Schadens - oder Maximierung des Erfolgs, abhängig von der Perspektive. Bei den Gästen ist weiterhin von **kurzfristigen Entscheidungen**, meist für oder gegen eine Reise mit einer **Destination in einem vergleichsweise kleinräumigen Perimeter** auszugehen. Pop Up Angebote entsprechend der aktuellen Lage (momentan quarantänefrei erreichbare Destinationen) sind eine Reaktion darauf. **Long Haul Märkte** werden aus Mangel an Erreichbarkeit (Hochfahren interkontinentaler Flugnetze und potenziell damit verbundenen höherer Preise) noch über das Jahr 2021 bestenfalls **wachsende Nischenmärkte** sein. Behindernd wirken hier auch unterschiedliche Stadien der Ausbruchswellen. Aus diesem Grund ist der **Grad des Wachstums im internationalen Tourismus** im wesentlichen getrieben von der **Verbreitung von Impfstoffen in Quell- und Zielmärkten** (hier könnten sich allenfalls vorübergehende Travel Bubbles bilden) sowie einer **Verbesserung der Behandlungsmassnahmen** bei einer Erkrankung mit Covid-19. Zu guter Letzt sollten auch politische Risiken, vor allem mit den Wachstumsmärkten Asiens, in sämtliche Erwägungen einbezogen werden.

Die **Ansprache von Schweizer Gästen** sowie allenfalls **Gästen aus den Nachbarländern** und hier besonders **Stammgästen** sind mit Zeithorizont bis Ende 2021 mit Sicherheit zielführend, auch wenn noch unklar ist, wie hoch die Hochsaison nachfrage- und umsatztechnisch werden wird. Die einheimischen Gäste können die Ausfälle der internationalen Gäste weiterhin nicht wettmachen, weshalb sich insbesondere die internationalen touristischen Hotspots auf einen längere Flaute einstellen müssen. An dieser Situation ändern auch die allmählich als touristisches Rinnsal auftauchenden FIT oder allenfalls Kleinstgruppen wenig. Im besten Fall kann im Sommer mit einer entsprechenden Wiederbelebung gerechnet werden.

Für das **Wintergeschäft** entscheidend werden die **Kundenfreundlichkeit der Schutzkonzepte** der Bergbahnen und der **Grad** und allenfalls **Unstetigkeit der regulatorischen Interventionen** durch Bund und Kantone sein. Hier gilt es jedoch zunehmend gesundheitliche Bedenken auch wirtschaftlichen gegenüberzustellen.

### 3 Auf welche Änderungen muss sich der Tourismus in Bezug auf das Verhalten der in Frage 2 angesprochenen Gäste in den nächsten 12 Monaten einstellen)

**Anforderungen an Hygiene und Sicherheit vor Ansteckung sowie kurzfristige Entscheidungen vor dem Hintergrund volatiler Rahmenbedingungen zählen zu den wichtigsten Herausforderungen für den Tourismus – übrigens nicht nur in der Schweiz.**

Entscheidung und Verhalten in Zeiten dieser Pandemie sind im Wesentlichen getrieben durch aus einer individuellen zwei zentrale Gruppen von Rahmenbedingungen: (1) äussere (exogene) und (2) eigene innere (endogene).

Zu den **äusseren (exogenen) Bedingungen** gehören etwa:

- Ausmass der erwarteten regulatorischen Reisebeschränkungen (bspw. Reiseverbote, Reisewarnungen/ -gebote, Quarantäneregelungen wahrgenommene gesundheitliche Situation) im Quell- und Zielgebiet einer geplanten Reise
- Ausmass, Qualität und Stabilität (vs. Volatilität) der erwarteten wirtschaftlichen Aussichten im Quellgebiet (bspw. Einkommen, Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit, usw.)
- Güte der erwarteten Erreichbarkeit der Schweiz auf dem Luftweg (als Funktion von Airline-Netzwerken und deren Bedienungshäufigkeit)

Zu den **eigenen inneren (endogenen) Bedingungen** gehören etwa:

- Ausmass, Qualität und Stabilität der erwarteten wirtschaftlichen Aussichten (Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, usw.)
- Ausmass der erwarteten individuellen gesundheitlichen Selbstbeschränkungen aufgrund SARS CoV-2 (bspw. aufgrund Risikoüberlegungen, bspw. Ängsten vor Ansteckungen)

Reiseentscheidungen werden in der nahen Zukunft unter **sehr eng gefassten Rahmenbedingungen** getätigt. Infolgedessen wird beobachtetes Verhalten in keiner Art und Weise repräsentativ für die Zeit nach SARS CoV-2 sein (wenn diese dann irgendwann mal kommt). Neben der **Gesundheitslage** wird insbesondere die **Wirtschaftslage** matchentscheidend. Die bereits laufende oder sich anbahnende Rezession und die damit verbundenen unsicher werdenden Einkommensverhältnisse werden die Nachfrage dämpfen. Die Menschen «lernen» darüber hinaus, ihre Budgets insgesamt zu verkleinern und damit auch neu auf die unterschiedlichen Konsumgüter und langlebige Güter zu verteilen. Reisen als Ausgabenkategorie verliert hierbei möglicherweise an andere Ausgabenkategorien.

**Buchungen** oder **Reservationen** werden weiterhin kurzfristig sein, insbesondere auch, weil der geographische Reiseradius in der betrachteten Frist weiterhin eher eng ist. Damit gewinnen **Wetteraussichten** mehr denn je an Bedeutung und erhöhen die Volatilität der Nachfrage nach Tages- wie auch Übernachtungstourismus noch zusätzlich.

**Sanitäre/ hygienische Anforderungen** stehen mindestens bei **Risikoaversen** und insbesondere durch die Pandemie **Gefährdeten** (weiter) im Zentrum. Der Grad der Risikoaversion ist hierbei eine Funktion der persönlichen Risiko-Prädisposition und der **Wahrnehmung der Fallzahlen** als objektive Masszahl. «Ängstliche» werden bspw. 100 Infektionen



pro 100 Tsd. Einwohner anders interpretieren als «Verwegene». **Minimale Sicherheitsgefühle und generell Wohlbefinden** sind – wenigstens solange diese Pandemie andauert und vielleicht auch darüber hinaus – als touristischer Wertbeitrag zentral. Schutzkonzepte sollten deshalb konsequent (und glaubwürdig) umgesetzt werden. Mit entsprechend klaren und glaubwürdigen Informationen kann den Gästen bei ihren Entscheidungen und ihrem schutzkonzept-gerechten Verhalten massgeblich geholfen werden.

#### 4 Welches sind die relevanten langfristigen Trends oder Trendänderungen im und für den Schweizer Tourismus?

***Nachhaltiges regionales und kleinräumiges Reisen versus weniger nachhaltiges, interkontinentales grossräumiges Reisen – oder wird extensiver Tourismus intensiven verdrängen? Das ist hier die Frage. Am Ende des Tages werden auch die Ausstattung des Geldbeutels und die Reisekosten mitentscheidend sein.***

Der Grad langfristiger Veränderungen sind primär Funktion der **Dauer der kurzfristig aufgezwungenen** und der dadurch **induzierten langfristigen freiwilligen Veränderungen**. Wenn bspw. die zu Lasten von Reisen erfolgte Restrukturierung der Haushaltsausgaben habituell und damit nachhaltig wird, ist diese Veränderung möglicherweise längerfristig.

In der Expertengruppe ist unbestritten, dass nach den tiefgreifenden Erfahrungen mit SARS-CoV2 die **Nachfrage nach Sicherheit und sanitärer «Geborgenheit»** tendenziell grösser sein wird als vor dieser Pandemiekrise. Deshalb wird man dann erst ins Ausland (oder auch Inland) reisen, wenn die allgemeine Lage am Zielort als sicher erscheint. Die Reisebranche wird möglicherweise mit entsprechenden Versicherungsleistungen hierauf reagieren (bspw. Repatriierungs-Versicherungen und dergleichen).

Nach der «Angst» vor den **gesundheitlichen und wirtschaftlichen Folgen (Quarantäne)** einer Reise wird die Kombination aus

- **wirtschaftlichen Ungewissheiten** (Arbeitsplatz- und Einkommenssituation),
- einer **zunehmenden Steuer- und Abgabenlast** aufgrund der derzeit schnell wachsenden Verschuldung und Neuorientierung in Richtung Nachhaltigkeitspolitiken und vielleicht auch
- ein zunehmendes **Verantwortungsgefühl gegenüber dem eigenen individuellen Handeln** (Stichwort Wertediskussion rund um die Nachhaltigkeit des Reisens)

die Nachfrage mindestens auf ansehbare Zeit dämpfen.

Längerfristig wird die Nachfrage mit Sicherheit wieder anziehen, fragt sich nur in welcher Form.

Viele in der Expertengruppe gehen davon aus, dass ein **Teil des Marktanteilgewinn** der Schweiz bei **einheimischen Gästen anhaltend sein wird**. Das Argumentationskette hierfür ist wie folgt: Schweizer haben nun über eine längere Zeit ihr Heimatland auch als Feriendestination kennenlernen «dürfen»; sie lernen die Schweiz wieder schätzen. Vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeitsüberlegungen werden sich immer mehr dem Schutz des Klimas verpflichten und weniger fliegen; Regionalität wird in vielen Belangen zunehmend bevorzugt. Das Gegenargument geht dahingehend, dass – preisgünstige Flug-Erreichbarkeit und preisgünstige Angebote vorausgesetzt – das **vorpandemische Verhalten (wie nach anderen Krisen oder Phasen mit Reiseeinschränkungen) wieder zunimmt**. Der Hintergrund ist, dass – wie übrigens schon im früheren Berichten dieser Reihe erwähnt – der Wunsch nach **Reisen und Exploration eine wichtige menschliche Charaktereigenschaft** ist und langjähriges habituelles Verhalten nicht ohne Not aufgegeben wird (bspw. sind bereits nach der Grenzöffnung erste Einkaufstouristen wieder in Deutschland einkaufen gegangen..). **Fernweh** oder **Fluchtmotive** sind nach wie vor wichtige Erklärungsansätze, weshalb wir reisen. Und wenn Entscheidungen eines Tages dann wieder freier getroffen werden können, rücken wohl **Preis- Leistungsüberlegungen** auch wieder vermehrt in den Vordergrund.

Eine weitere Überlegung ist wie folgt: Reisen und Ferien konnten aufgrund der tiefen Preise in der Vergangenheit eher den **Konsumgütern** («Consumables») zugeordnet werden (schnell man für einen guten Preis irgendwohin). Sollten Reisen aufgrund

- (1) von **Preissteigerungen** (wie diese auch immer getrieben sein mögen, bspw. durch Flugticketabgaben oder generell erhöhte Preise) und
- (2) kleineren Anteilen im **Haushaltsbudget**

in der Wahrnehmung zu **langlebigen Gebrauchs- oder gar Investitionsgütern** («Durables») werden (durable sind vor allem die Erinnerungen), könnten dies in einer Abnahme der Mehrfachreisen bei gleichzeitiger Verlängerung der Reisedauer resultieren. Die Anbieter könnten einen solchen Trend möglicherweise auch mit Hilfe spezieller Angebote sogar noch anstossen.

Zu guter Letzt sei darauf hingewiesen, dass die **Erfahrungen mit Home- oder Remote Office** und den hier nutzbaren digitalen Möglichkeiten die zeitliche und insbesondere örtliche Konvergenz von Arbeit und Nicht-Arbeit beschleunigen. Arbeiten kann jemand am Arbeitsort, Wohnort oder Ferienort oder an irgendeinem anderen «dritten» Ort. Interaktionen können statt stationär vermehrt online sein. Die Konvergenz von verschiedenen Wohn- und Arbeitsorten werden den **Trend zu einer zunehmenden losen Definition von Erstwohnsitz und Zweit- oder Drittwohnsitz** (eigner Wohnort, Arbeitsort, Wohnort des Partners/Partnerin, Hauptfreizeitort). Diese Entwicklung kann zu neuen Trends wie Langzeitaufenthalt, zunehmendes Interesse an Zweitwohnungen etc. führen.

Diese Entwicklung wird auch in der MICE-Domäne nicht spurlos vorübergehen, wo sich vermehrt hybride Veranstaltungen durchsetzen. Die Folgen dieser Entwicklung für den Mobilitäts- und Liegenschaftsmarkt und die Betreiber von MICE-Infrastruktur sind derzeit noch nicht absehbar. Mit **infrastrukturellen Überkapazitäten** muss jedoch gerechnet werden.

**Was bedeutet dies für die Anbieter?** Generell werden Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Hygiene zukünftig einen noch höheren Stellenwert haben. Wir werden damit leben müssen, dass Viren unser Leben in Zukunft beeinflussen werden und darum ein hoher Hygienestandard für die Gäste von Bedeutung wird. Unter Umständen wird auch die Wiederholungsrate solcher Gesundheitskrisen zunehmen, was die Chance eröffnet, schockresistentere Geschäftsmodelle anzudenken. Zu guter Letzt ist der Digitalisierungsschub, welcher in der Pandemie entstanden ist, in den zukünftigen Geschäftsmodellen, Produktionsprozessen und der Positionierung gewinnbringend zu berücksichtigen.

Für einzelne Branchen gibt es eine Reihe **zusätzlicher Handlungsvektoren** (immer sofern oder wo auch immer möglich), allerdings sind diese vor dem Hintergrund des Ausmasses der Krise nur beschränkt erfolgsversprechend:

- Bergbahnen:
  - Krise unter Minimierung der Kosten so weit wie möglich aussitzen,
  - Bekenntnisse von Gemeinden und Aktionären oder auch Stammgästen einholen zwecks optionaler Finanzierung,
  - Krise zur Konsolidierung nutzen;
- Hotels in Ferienregionen:
  - bestehende Stammgäste intensiv pflegen,
  - frühere Stammgäste ansprechen,
  - zusammen mit DMO weiter in die Angebotsentwicklung investieren,

- Gästeprozesse und innere Abläufe optimieren (auch vor dem Hintergrund verknappter räumlicher Kapazitäten),
- Dienstleistungsdesign und -prozesse wo möglich an den tragbaren Kosten ausrichten (Design2Cost),
- Kurzarbeit und Überbrückungshilfen nutzen,
- Gespräche mit Financiers suchen.
- Hotels in Städten:
  - Zusammen mit Hotels aus anderen Städten in die gemeinsame Angebotsentwicklung für Freizeitreisende investieren
  - Basisangebot aufrechterhalten, unter weitgehender Senkung der operativen Kosten, v.a. im Personalbereich,
  - über Schliessung von F&B-Outlets nachdenken und Kooperationen mit nahe liegenden Gastrobetriebe suchen,
  - generell Dienstleistungsdesign und -prozesse wo möglich an den tragbaren Kosten ausrichten (Design2Cost),
  - Arbeitsplatz-Nutzungen anbieten;
- MICE:
  - Kleinere, vielleicht auch exklusive hybride Anlässe, stationär und online,
  - Weg von grossen Veranstaltungshallen hin zu kleineren Infrastrukturen
  - Angebote für Begleitpersonen von geschäftlich Reisenden vor dem Hintergrund der möglichen Zunahme von hybriden Reisezwecken
- DMOs:
  - Risikomanagement aufbauen,
  - Market-Intelligence entwickeln in Bezug auf Risikosensitivität der einzelnen Herkunftsmärkte und Zielgruppen,
  - Operative Kosten straffen (v.a. im Personalbereich).

## 5 Was sind die Perspektiven bezüglich Jahresabschlüssen (Wertberichtigungen/ Bilanz, Cash)? Welche Massnahmen sollten von der Politik jetzt noch getroffen werden?

**Möglichkeiten zur Sicherung von Liquidität und Verhinderung von Insolvenz sowie die vorübergehende Anpassung legaler und regulatorischer Grundlagen sind Kernelemente für eine Perspektive touristischer Unternehmen.**

Einleitend zu diesem Kapitel sei hervorgehoben, dass die Tourismusallianz einen umfassenden Forderungskatalog zum Umgang mit der Pandemie sowie betreffend der langfristigen Rahmenbedingungen für den Tourismus in der Schweiz erstellt hat. Diesen findet der interessierte Leser unter [https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2020-09/20200831\\_DE\\_Paper\\_Corona\\_Tourismusallianz\\_Web\\_6.pdf](https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/2020-09/20200831_DE_Paper_Corona_Tourismusallianz_Web_6.pdf).

Die Perspektiven könnten aufgrund der **Verteilungswirkungen der Pandemiekrise** unterschiedlicher nicht sein. Es wird Unternehmen geben, die in den nächsten Monaten aus meistens mehreren sich in der Krise verstärkenden Gründen unausweichlich ihre Bilanz deponieren müssen. Es gibt aber auch solche Unternehmen, welche sehr gute oder sogar einer der besten Jahresabschlüsse vorweisen werden können. Für diese Fälle wären Sonderabschreibungen, bspw. auch zusätzlich auf immaterielle Anlagegüter eine Möglichkeit, deren wirtschaftliche Basis zu stärken.

Viele stehen jedoch vor einer **doppelten finanziellen Herausforderung**: Kurzfristige **Sicherung der Liquidität** bei gleichzeitiger **Verhinderung einer Insolvenz**. In der Tat könnte insbesondere in einem Dienstleistungskontext Liquiditätssicherung zu Insolvenz führen, da einmal nicht gemachte Umsätze kaum rekuperiert werden können und keine Produkte gelagert und deshalb später verkauft werden können (vgl. Umsatzfinanzierung). Weiter droht bei «Asset-light»-Geschäftsmodellen (bspw. wenn Betriebsinfrastruktur und allenfalls auch -betriebsmittel nur gemietet oder gepachtet sind) schnell das Problem der bilanziellen Überschuldung. Die Tourismusallianz hat vor diesem Hintergrund denn auch eine **Aussetzung von Art 725 OR** bis 31.12.2021 sowie einen null Zinsen sowie einen vollständigen oder teilweisen **Erllass von Rückzahlungen** bei einfachen COVID-Notkrediten gefordert. Damit würden diese Kredite faktisch zu a-fonds perdu Beiträgen.<sup>2</sup>

Die Krise hat darüber hinaus klar die Grenzen der auf **freien Cashflows basierenden Ertrags- und Unternehmensbewertungen** aufgezeigt. Die gegenwärtig zentrale Frage ist: Wie soll in der gegenwärtigen Situation der kalkulatorische nachhaltige freie Cashflow berechnet werden?<sup>3</sup>

Alle diese finanziellen Herausforderungen sind besonders virulent in Fällen, bei welchen vor kurzem vor dem Hintergrund zu erwartender nachhaltiger Cashflows **signifikante Investitionen** getätigt wurden oder bei Unternehmen, welche aus welchen Gründen auch immer als **systemrelevant** eingestuft werden müssen. **Indikation einer solchen Systemrelevanz** könnte gegeben sein, wenn ein Unternehmen für viele andere Unternehmen bzw.

<sup>2</sup> vgl. hierzu auch einen Meinungsbeitrag vom März unter <https://www.christianlaeser.net/2020/03/cash-is-king-its-time-for-helicopter.html>

<sup>3</sup> Eine Diskussion zu alternativen Wertberechnungen und Bewertungsansätzen findet der interessierte Leser in einem Beitrag von Thomas Bieger und Philipp Lütolf im demnächst erscheinenden Jahrbuch der Schweizer Tourismuswirtschaft.

deren Gäste ein **zentrales komplementäres Angebot** bietet oder dieses etwa aufgrund der Grösse und des damit verbundenen **Vorleistungsvolumen** quasi «too big to fail» ist.

Weitere sektorale Massnahmen, insbesondere neue finanzielle Hilfsprogramme, sind generell zurückhalten zu beurteilen. Dagegen wird zu Recht eine **Stabilisierung der regulatorischen Rahmenbedingungen rund um Reisefreiheiten** in Europa gefordert. Mittel hierzu schliessen vereinfachte und schnellere Tests oder verkürzte Quarantäne bei Einreisen ein (falls eine solche denn unter sich immer mehr angleichenden Infektionsgeschehen überhaupt noch als zweckmässig erweisen).

Die soeben beschriebene Situation vor Augen haltend könnten eine Reihe weiterer möglicher Ansätze zur Finanzierung in Erwägung gezogen werden:

- Zweckgesellschaft im Bereich von Forderungsankauf (Factoring);
- Zweckgebundene und systematische Vorauszahlungen mit Investitionscharakter (bspw. in der Veranstaltungsbranche;
- Private Solidaritätsfonds von bzw. spezielle Anleihenprogramme für Stammgäste und Zweitheimische.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. hierzu auch <https://www.htr.ch/story/stammgaeste-in-die-finanzierung-einbeziehen-29034.html>

## **6 Anerkennung und Dank**

Wir danken folgenden **Schweizer KollegInnen** für Ihre Einschätzungen zu unseren Fragestellungen: Allemann Thomas (Hotelleriesuisse), Bandi Monika (Universität Bern), Baumgartner Kurt (Hotel Belvédère Scuol), Deuber Andreas und seinen Mitarbeitern (Fachhochschule Graubünden), Friedrich Barbara (Hotelleriesuisse), Hauser Patrick (Hotel Schweizerhof Luzern), Kämpf Richard (seco Tourismus), Katz Max (Schweizer Reiseverband), Kunz Walter (Schweizer Reiseverband), Nydegger Martin (Schweiz Tourismus), Roller Marcus (Universität Bern), Stettler Jürg (Hochschule Luzern), Züllig Andreas (Hotelleriesuisse).

Wir danken folgenden **internationalen KollegInnen** für Ihre Einschätzungen zu unseren Fragestellungen: Airey David (UK), Ermen David (New Zealand), Hannonen Olga (Finnland), Ferraretto Valeria (Italien), Hood Steve (STR, USA), Ivanov Stanislav (Bulgarien), Jarolimkova Libena (Slowakei), Joppe Marion (Canada), Lohmann Martin (Deutschland), Majewska Justyna (Polen), Mifsud Alfred (Malta), Mihalic Tanja (Slowenien), Ohe Yasuo (Japan), Origet Claude (Frankreich), Patellis Yannis (Griechenland), Paunovic, Ivan, Pechlaner Harald (Dutschland und Italien), Plzáková Lucie (Tschechien), Popesku Jovan, Reinhold Stephan (Schweden), Smeral Egon (Österreich), Vu Chien Thang (Viet Nam), Williams Peter (Canada), Zare Samira (Australien).

St. Gallen, 12.10.2020