

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:
Lageeinschätzung und
taktische sowie strategische
Überlegungen**

Prof. Dr. Christian Laesser
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Pietro Beritelli

Zusammen mit Kollegen aus
Schweizer Praxis und Academia

St. Gallen, 12. März 2021

0 Einleitung

Europa ist im 13. 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, soweit 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 und einem zweiten im Oktober (vgl. Hinweise auf der nächsten Seite) verschiedene Kolleginnen und Kollegen in der Schweiz im Rahmen von zwei Diskussionen um ihre **Einschätzung der Situation** gebeten, und zwar entlang der folgenden **vier Fragen**:

- (1) Wie bzw. was hat sich in Ihrer eigenen Lagebeurteilung seit letztem Herbst geändert? (vgl. hierzu auch die erste Frage im letzten Report vom Oktober 2020)
- (2) Wie glauben Sie entwickelt sich die Nachfrage kurzfristig in diesem Sommer und Herbst?
- (3) Welche systematischen Verhaltensänderungen seitens der Gäste konnten Sie in den vergangenen 12 Monaten beobachten? Welche dieser Verhaltensänderungen sind nachhaltig und werden deshalb auch zukünftig - ohne Pandemie - beobachtbar sein?
- (4) Welche operationellen Massnahmen ergreifen Sie oder Ihr Sektor, um durch diesen Sommer und Herbst zu kommen, und welches sind aus Ihrer Sicht die relevanten Handlungsfelder für die mittel und langfristige Weiterentwicklung ihres Geschäfts oder auch des Sektors?

Die **Resultate dieser Diskussionen** sind in Kapiteln entlang **obiger Fragestellungen** und hierin mittels **Thesen** strukturiert. Eine Übersicht über diese Thesen findet man auf Seite 5.

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** und teilweise auch auf zuvor erwähnten früheren Berichten aufbaut. 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 mit den klassischen quantitativen und qualitativen Methoden dürften aufgrund der vielen Unwägbarkeiten medizinischer, politischer und gesellschaftlicher Natur mit allen Rückkopplungen auf verschiedenen Systemebenen kaum möglich sein.

Wir danken folgenden Schweizer KollegInnen für Ihre Einschätzungen zu unseren Fragestellungen sowie die kritische Kommentierung unseres Berichts:

Arn Patric (Fachhochschule Graubünden), Bandi Monika (Universität Bern), Baumgartner Kurt (Hotel Belvédère Scuol), Beritelli Pietro (Universität St. Gallen), Borner Daniel (Gastro Suisse), Gloor Peter (Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit), Hauser Patrick (Hotel Schweizerhof Luzern), Kämpf Richard (Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, Tourismus), Katz Max (Schweizer Reiseverband), Kunz Walter (Schweizer Reiseverband), Meier Claude (Hotelleriesuisse), Nydegger Martin (Schweiz Tourismus), Paganini Nicola (Schweizer Tourimsusverband), Platzer Casimir (Gastro Suisse), Roller Marcus (Universität Bern),

Stettler Jürg (Hochschule Luzern), Wittmer Andreas (Universität St. Gallen), Züllig Andreas (Hotelleriesuisse).

**Links zu unseren früheren Berichten mit Fokus «Schweiz»
zu Themen rund um die Bewältigung von SARS-CoV-2:**

18. Mai 2020:

Einschätzung der Zukunft des Tourismus im Zuge der Lockerung von SARS-CoV-2 Massnahmen: Kleine Schritte zu einer vorübergehenden neuen «Normalität».

Download unter <https://imp.unisg.ch/de/imp-publikationen/2020/report-zukunft-schweizer-tourismus>

12. Oktober 2020:

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

Download unter <https://imp.unisg.ch/-/media/dateien/instituteundcenters/imp/imp-publikationen/zukunft-ch-tourismus-report-ii-20201012.pdf?la=de>

12. November 2020:

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

Download unter <https://imp.unisg.ch/-/media/dateien/instituteundcenters/imp/imp-publikationen/foerderpolitik-tourismus-sars-cov-2.pdf?la=de>

**Links zu unseren früheren Berichten mit Fokus «International»
zu Themen rund um die Bewältigung von SARS-CoV-2
(siehe auch <https://www.aiest.org/news/>)**

04. April 2020:

The response of governments vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2.

Download unter: https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200404_Government_Response.pdf

18. April 2020:

The response of tourism businesses vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2 - Opening intellectual and real avenues for innovations

Download unter: https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200418_Business_Response.pdf

10. Mai 2020:

(Immediate) future of tourism in the wake of relaxing SARS-CoV-2 shutdowns: Small steps to a temporary new "normal"

Download unter: https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200510_Tourism_Future.pdf

25. September 2020:

The future of tourism with and potentially after SARS-CoV-2 - Continuous small steps and drawbacks towards a temporary new "normal"

Download unter: https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200925_Tourism_Future_II.pdf

Inhalt dieses Berichts

0	Einleitung	2
1	Generelle Einschätzung der Situation	5
1.1	Generelle Situation	7
1.2	Internationale Besucherströme (Incoming und Outgoing)	9
1.3	Nationale Besucherströme	10
2	Kurzfristige Entwicklung der Nachfrage diesen Sommer und Herbst?	12
2.1	Resultate einer Umfrage	12
2.2	Systematik zur Einschätzung der Volumen von Besucherströmen	13
3	(Systematische) Verhaltensänderungen seitens der Gäste	15
4	Operationelle kurzfristige Massnahmen und strategische Handlungsfelder für den zukünftige Entwicklung	20
4.1	Eher kurzfristige Massnahmen	20
4.2	Eher langfristige Handlungsfelder	21

Liste der Thesen (Strukturierung der Inhalte)

These 1:	Das positive Bild des alpinen «Leisure» Tourismus kann nicht über das bedrückende Bild des städtischen «Commercial» Tourismus hinwegtäuschen.	7
These 2:	Die Pandemie wird nicht einfach enden.	8
These 3:	Man muss sich wohl auf eine längere Zeit mit einer hoffentlich immer geringer werdenden Volatilität einstellen.	8
These 4:	Gute Rahmenbedingungen sind für ein Durchhalten zentral.	9
These 5:	Strasse und Schiene vor Luft. Individualtouristen vor Gruppentouristen.	9
These 6:	Keine stabilen Mobilitätsmöglichkeiten = keine internationalen Besucherströme.	10
These 7:	Wir wissen nun, wie einheimischer Tourismus aussieht.	10
These 8:	Neue Gäste hat das Land.	11
These 9:	Der Sommer 2021 wird wahrscheinlich schlechter als der Sommer 2020.	12
These 10:	Der Best Case für «Incoming» und «Outgoing» bedeutet den Worst Case für «Domestic».	14
These 11:	Unterschiedliche Reisekarrieren und Kulturen führen auch in Zukunft zu unterschiedlichen touristischen Entwicklungen.	15
These 12:	Der Schock hat Selbstverständliches zu Speziellem werden lassen. Sehen wir hier ein Zeichen für Verwesentlichung?	15
These 13:	Gäste haben sehr kurzfristig gebucht. Werden sie auch in Zukunft derart flexible Entscheidungen fällen wollen?	16
These 14:	Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer hat zugenommen. Ist dies ein Zeichen der Verwesentlichung bei Reisen?	16
These 15:	Die Nachfrage der Schweizer nach mehr Raum und Platz, Selbstversorgung und physischen Aktivitäten hat zugenommen. Beschleunigt sich hier ein bereits seit einiger Zeit anhaltender Trend?	17
These 16:	Touristische Co-Kreationen werden digitaler und nachhaltiger.	17
These 17:	Die Reise könnte mehr land- und weniger luftgebunden stattfinden.	18
These 18:	Flexibilisierung der Operations vor dem Hintergrund des Liquiditätsschutzes ist zentral.	20
These 19:	Wird Management von Knappheit und Besucherlenkung eine neue zentrale «Disziplin»?	20
These 20:	Investitionen sollten vorerst und primär die Kosteneffizienz verbessern.	21
These 21:	Es müssen Grundlagen für systematische und Margen internalisierende Angebotsflexibilisierungen geschaffen werden.	21
These 22:	Flexibilisierung und Effizienzsteigerungen in der Produktion sind auch langfristig notwendig.	22
These 23:	Die Kapitalstrukturen müssen wieder ins Lot gebracht und Alternativen zur Bankenfinanzierung geschaffen werden.	22
These 24:	Wertschätzung muss in Wertschöpfung umgewandelt werden.	22
These 25:	Nachhaltigkeit in den Geschäftsmodellen gewinnt weiter an Bedeutung.	23

These 26: Geschäfts- und MICE-Tourismus müssen sich neu erfinden.	23
These 27: «Brain» bleibt neben Finanzierungen die wichtigste knappe Ressource.	24
These 28: Der Staat wird weiter eine aktive Rolle spielen (müssen).	24
These 29: Zusammenfassend: Wir müssen in einem flexiblen Dreiphasen-Modell denken.	25

1 Generelle Einschätzung der Situation

Wir fassen die generelle Einschätzung der Situation entlang folgender Struktur zusammen: (1) Generelle Situation, (2) Internationale Besucherströme, (3) Nationale Besucherströme. Implikationen für die unternehmerische und politische Praxis aus diesem Kapitel werden in Kapitel 4 zusammenfassend dargestellt.

1.1 Generelle Situation

These 1: *Das positive Bild des alpinen «Leisure» Tourismus kann nicht über das bedrückende Bild des städtischen «Commercial» Tourismus hinwegtäuschen.*

Wir blicken in der **touristischen Schweiz** auf eine **verkehrte Welt**. **Freizeittourismus** – und damit vor allem die Alpen – blicken vielerorts – mit Ausnahme der Luxushotellerie (vgl. Kapitel 1.3) - auf ein passables bis erfolgreiches 2020 zurück; Tourismus mit Zweck «Geschäft» und «MICE» und damit die Städte darben. Es zeigt sich hierbei deutlich, wie wichtig eine **systemische Sicht** auf den Tourismus ist: In Städten entzieht das Versammlungsverbot und das Schliessen der Läden und Restaurants gepaart mit dem Herunterfahren des kulturellen Angebots dem Tourismus die Angebotsgrundlagen nahezu komplett. Anders in den Alpen: Nicht vorstellbar, was die Folgen der Schliessung der Wintersportgebiete gewesen wären oder wenn Hotels ihren Gästen keine Mahlzeiten hätten anbieten können.

Während **Freizeittourismus** wohl in eine neue und vielleicht etwas **andere (nachhaltigere?) Wachstumsnormalität** zurückfinden wird (vgl. Ausführungen in Kapitel 3), unterliegen Teile des **Geschäfts- und MICE-Tourismus Substitutionsprozessen** (Verlegung von Interaktionen aus dem stationären in den virtuellen Raum) mit noch ungewissem Ausgang. Erste Schätzungen gehen von einer ungefähren Halbierung des vorpandemischen Volumens aus. In Zukunft wird möglicherweise das **Anforderungsprofil an und damit die Wertigkeit der Begegnungen und damit verbundenen Interaktionen** die Art und Weise bestimmen, ob, wie und wo diese gezielt stattfinden bzw. zufällig zustande kommen sollen.¹ Physische Begegnungen müssen einen wahrnehmbaren Mehrwert schaffen.

In den **Städten** droht deshalb - insbesondere auch vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren durch billiges Geld getriebenen Kapazitätsausweitung - eine auf die **Preise drückende Überkapazität**, die allerdings auch Grundlage für einen neuen Freizeittourismus auch in den Städten sein könnte. Nach Stabilisierung der nationalen und internationalen Besucherströme kann im **Alpenraum** dagegen von der Fortsetzung der **vorpandemischen Herausforderungen** ausgegangen werden.

¹ Beispiel: Je mehr Zufälligkeit in den Begegnungen und damit Interaktionen gewünscht ist, umso eher werden diese wohl stationär stattfinden.

These 2: Die Pandemie wird nicht einfach enden.

Noch bis vor kurzem wurde davon ausgegangen, dass wir das «Problem» SARS-CoV-2 in **zwei Zeitblöcken andenken** müssen: «Während der Pandemie» und «Nach der Pandemie». Dieses **binäre Bild** wird aufgrund der laufenden Geschehnisse nun zunehmend herausgefordert. Zu diesen Geschehnissen gehören u.a.

- immer wieder **neue** und potentiell gefährlichere und ansteckendere **mutierte Viren**,
- **ungewisse Dauer bis zum Erreichen einer Herdenimmunität** mittels Impfungen,
- offene Fragen betreffend der **Art der Wirksamkeit der Impfungen** (bzgl. spezifischem Virenschutz aber auch ob diese individuell immunisierend oder – im guten Fall – sterilisierend sind) oder auch
- die **Auswirkungen** bzw. Rückkopplungen der gesundheitlich begründeten **regulatorischen Freiheitsbeschränkungen** im politischen (Lock down in Zukunft auch für andere «Krisen»), gesellschaftlichen (Auseinanderdriften der Gesellschaft mit einer politischen Instabilisierung) und wirtschaftlichen (Rezession/Wirtschaftseinbruch) Raum

Man muss deshalb zunehmend von einer **langen Übergangszeit** zwischen dem heutigen Status und einem solchen, in welchem wir mit dem Virus in vielleicht friedlicher Koexistenz leben, ausgehen. Das würde zu einem Dreiphasenmodell führen (vgl. hierzu These 29). Darüber hinaus wächst immer mehr die ernüchternde Erkenntnis, dass «nach der Pandemie» vielleicht auch einfach nur **«vor der nächsten Pandemie»** bedeuten könnte...und der Tourismus vielleicht immer wieder auf ähnliche, wenn auch nicht immer derart schwerwiegende Rüttelstrecken geschickt wird – und man sich hierfür so weit wie nötig auch einstellen und vorbereiten muss.

These 3: Man muss sich wohl auf eine längere Zeit mit einer hoffentlich immer geringer werdenden Volatilität einstellen.

Wir sind derzeit immer noch in einer von Volatilität gekennzeichneten Zeit, in welcher **Entscheidungen nur eine kurze Gültigkeit** haben können und deshalb – angebots- wie nachfrageseitig – kurzfristig gefällt werden. Dies zeigt sich etwa darin, dass betriebliche Budgets immer wieder überarbeitet werden. Es zeigt sich aber auch darin, dass viele Entscheide aufgrund der sich **immer wieder ändernden Freiheitsgraden** gar nicht mehr möglich sind. Deshalb steht auch die Forderung an den Bund in den Raum, eine **längerfristige Strategie** zu kommunizieren, damit wieder eine **einigermassen zuverlässige Planungssicherheit** hergestellt werden kann.

Potentieller Gamechanger wird die **Immunisierung durch Impfungen** sein, eine optimale Wirkungsweise, speziell was Virenmutationen betrifft, vorausgesetzt. In Folge dessen kann kontinental in Europa sowie auch in USA bis diesen Sommer und Herbst wohl mit ersten grösseren Lockerungen und **grossräumigen Reisekorridoren** gerechnet werden. Welche Rolle in diesem Zusammenhang ein **Green Pass** spielen wird, ist derzeit noch offen. Bedingung kann ein solcher wohl erst werden – wenn überhaupt – sobald **allen Impfwilligen** auch ein **Impfangebot** gemacht werden konnte. Aus Gründen der Sicherheit könnten ausländische Gäste jedoch die Einführung eines solchen «verlangen», was den Druck steigen lässt diesen in der Schweiz auch frühzeitig mindestens auf privatwirtschaftlicher Basis (Green Pass in Hotels, die nur Geimpfte zulassen) einzuführen.

Weiter für Volatilität sorgen könnten darüber hinaus **wirtschaftliche Verwerfungen im Nachgang** und in Folge der massiven **fiskalischen Interventionen** und insbesondere deren Auslaufens, was einem **Fall über eine Klippe** nahekommen könnte. Hierzu zählen zeitlich beschränkte Kurzarbeitsprogramme, Auslaufen von Arbeitslosenunterstützungen, Stellenverluste durch insolvenzgetriebene Restrukturierungen und Konkurse, u.v.m. Die **privaten Sparquoten** sind in vielen hochentwickelten Ländern in den vergangenen Monaten in der Tendenz gestiegen; ob nicht getätigte Ausgaben, sofern überhaupt möglich, in Reisen investiert werden, bleibt abzuwarten.

These 4: Gute Rahmenbedingungen sind für ein Durchhalten zentral.

Man sieht derzeit auch, wie herausfordernd das **Durchhalten einer solchen Situation** ist. In der Politik etwa herrscht zunehmend Nervosität. Im Frühling und Herbst 2020 war die Bevölkerung noch relativ offen für einen Lockdown. Das ist heute nicht mehr der Fall. Forderungen nach Lockerungen von staatlichen Massnahmen häufen sich, was die Politik unberechenbarer macht.

Die Schweiz ist bis dato jedoch nicht schlecht gefahren mit ihrer Strategie. Mit ihren, im Vergleich zum nahen Ausland, **liberalen Massnahmen**, lag die Schweiz immer etwas unter der maximalen Toleranzgrenze der europäischen Politik, was auch Kritik aus dem Ausland hervorgerufen hat.

Darüber hinaus hat dieses Land zum Glück qualitativ **hochwertige natürliche und infrastrukturelle touristische Kapazitäten**, welche den Menschen in ihrer Freizeit die Möglichkeit geben, sich draussen dank funktionierender Schutzkonzepte zu bewegen und hierbei **psychischen und physischen Druck abzubauen** – exemplarisch demonstriert im Rahmen der offen gelassenen Skigebiete. In den vergangenen Monaten wurde – beinahe wie im touristischen Lehrbuch - gezeigt, wie touristische Infrastrukturen auch Einheimischen zu Gute kommen können.²

1.2 Internationale Besucherströme (Incoming und Outgoing)

**These 5: Strasse und Schiene vor Luft.
Individualtouristen vor Gruppentouristen.**

Internationale Besucherströme und damit auch das gesamte **Gruppengeschäft** liegen gegenwärtig darnieder. Die hierzu **notwendige Mobilität** wird sich unterschiedlich entwickeln. Während **landgebundene Mobilität** (Strasse und Schiene) letztlich nur bei Grenzschiessungen unterbunden wird und sehr flexibel auf sich ändernde Bedingungen reagieren kann, braucht es im Luftverkehr längere Planungszeiten (vgl. hierzu auch These 17

² Die aktuelle Pandemie ist neben einer originär gesundheitlichen auch eine stark durch Regulierung und damit erzwungenem Nachfrageeinbruch induzierte Krise. Im Gegensatz zu anderen Krisen, die den Tourismus primär auf der Angebotsseite treffen (Naturkatastrophen, Kriege) sind heute die materiellen Bedingungen seitens des Angebots noch intakt und mit Verzögerungen einsatzbereit. Kritisch wird es, sobald Infrastruktur und Suprastruktur wegen anhaltend langen Nachfragemangels und/ oder finanziellem Ruin zurückgebaut/ liquidiert wird.

weiter hinten). Es besteht die Hoffnung, dass im Sommer die Nachfrage und Angebot nach **Kurz- und Mittelstrecken** im Verkehr mit der Schweiz wieder zunimmt. **Fernstrecken** – ausser **Charter** und **Shuttles** auf **offenen Korridoren** – werden absehbar vor allem als Punkt zu Punkt Verbindungen voraussichtlich nicht vor 2022 in grösserem Ausmass wieder bestehen.

These 6: ***Keine stabilen Mobilitätsmöglichkeiten = keine internationalen Besucherströme.***

Entscheidend sind hierbei die **Stabilität der regulatorischen Rahmenbedingungen** und insbesondere die **Stabilität der nationalstaatlichen Risikolisten**. Diese können Flugpläne schnell zur Makulatur werden lassen. Sie können aber einzelne Destinationen auch förmlich boomen lassen, wie man letzthin zum Beispiel bei Dubai, den Malediven oder auch Mexiko beobachten konnte. Eine weiteres Thema sind die beim Fliegen oft **notwendigen PCR Tests**, welche die Leute von der Nutzung dieses Verkehrsmittels abhält. Hier ist weniger der Test per se eine Herausforderung sondern deren **Kosten**, welche für eine vierköpfige Familie für einen Hin- und Rückflug schnell einmal über 1'000 CHF betragen können.

1.3 Nationale Besucherströme

These 7: ***Wir wissen nun, wie einheimischer Tourismus aussieht.***

Die grossmehrheitliche Absenz ausländischer Gäste in den vergangenen Monaten hat wichtige **Spezifika und damit Herausforderungen rund um den Binnentourismus im Kontext «Pandemie»** offengelegt.

- **Buchungen erfolgten extrem kurzfristig**, und oft getrieben durch Opportunitäten (verfügbare Freizeit, gutes Wetter). Selbst Segmente, bspw. Familien, welche normalerweise Reise und Ferienentscheidungen normalerweise längerfristig tätigen, haben in dieser Zeit ebenfalls kurzfristige Buchungsentscheide getroffen, selbst für Zeiten in der Hochsaison.
- Die Einheimischen bevorzugen **unterschiedliche Formen der Parahotellerie** wie Mietwohnungen, Camping sowie **grossmehrheitlich Hotels der (gehobenen) Mittelklasse** und weniger der Luxusklasse, wobei Grösse in den vergangenen Monaten nicht unbedingt von Vorteil war. Auch Resorts, die für deren Bewohner Wahlfreiheit von Restaurants etc. bieten, sind für Gäste interessant. Das Ausbleiben internationaler Gäste hat vor allem auch die ***** Hotellerie getroffen. Hotels mit einer allumfassenden Infrastruktur und Serviceangebot (F&B, indoor Sport- und Wellnessanlagen) wurden «schlanken» B&B Betrieben gegenüber bevorzugt.
- Es kann aber generell eine verstärkte **Nachfrage nach «Raum»** festgestellt werden (obschon dies auch einem internationalen Trend entspricht) und damit einer wachsenden **Präferenz nach eigenständig nutzbaren Wohneinheiten** wie Ferienwohnungen, Serviced Apartments und dergleichen (vgl. hierzu auch These 15).

These 8: *Neue Gäste hat das Land.*

Betriebe mit grossen Anteilen an **Stammgästen** waren im Vorteil, wobei man feststellen musste, dass ältere Stammgäste aus **gesundheitlichen Risikoüberlegungen** nicht verreisten und deshalb wegblieben. Dafür haben – gezwungenermassen – **neue (jüngere) Gäste** die Schweiz und ihre Attraktionen sowie Leistungsträger entdecken können. Dies zeigte sich nicht nur in Hotels sondern beispielsweise auch auf Berggipfeln, wo sich im Winter Leute eingefunden haben, welche normalerweise keinen Bezug zu Wintersport haben. Diese Gäste zu behalten wird nach Grenzöffnungen sicher eine Herausforderung. Auf der anderen Seite haben sich viele neu mit dem Angebot des Schweizer Tourismus auseinandersetzen können; dies wird voraussichtlich auch in Zukunft nicht ohne **Einfluss auf die Entscheidungsfindung** sein. Auf einer Meta-Ebene zeigt sich hier auch die Bedeutung der «Heimproduktion» von Freizeit- und Tourismusprodukten in Zeiten internationaler Krisen.

2 Kurzfristige Entwicklung der Nachfrage diesen Sommer und Herbst?

2.1 Resultate einer Umfrage

Die Einschätzung der kurzfristigen Entwicklung der Nachfrage diesen Sommer und Herbst erfolgte im Rahmen einer einfachen **online-Umfrage** unter den an diesem Bericht beteiligten Kolleginnen und Kollegen (n=23). Die Resultate sind in Tabelle 1 dargestellt.

**Tabelle 1: Einschätzung der Nachfrageentwicklung 2Q-3Q 2021
im Vergleich zum Vorjahr**

Relation	Entwicklung Nachfrage	Gesicherheit der Einschätzung
	Mittelwert (Standardabweichung)	Mittelwert (Standardabweichung)
Domestic	0.364 (1.567)	0.818 (0.982)
Incoming EUROPA	0.364 (1.362)	0.091 (1.300)
Outgoing EUROPA	1.273 (1.272)	0.455 (0.934)
Incoming INTERKONT	-0.091 (1.921)	0.091 (1.300)
Outgoing INTERKONT	0.364 (1.362)	0.273 (1.272)
	Skala: 3 = deutlich höhere Nachfrage bis -3 = deutlich geringere Nachfrage	Skala: 2 = gesichert bis -2 = nicht gesichert

**These 9: Der Sommer 2021 wird wahrscheinlich schlechter
als der Sommer 2020.**

Aus **obigen Resultaten** lassen sich **folgende Schlüsse** ziehen:

- (1) Domestic und Incoming Europa verzeichnen ein verhaltenes Wachstum.
- (2) Outgoing nach Europa verzeichnet ein hohes Wachstum.
- (3) Outgoing Europa hat höheres Wachstum als Incoming Europa; in Folge dieser Konstellation ist mit einem Nettoabfluss von Gästen aus der Schweiz zu rechnen.
- (4) Interkontinentale Besucherströme sind in beide Richtungen sehr verhalten.
- (5) Die Unsicherheiten bzgl. Nachfrageentwicklung bei Incoming-Sichtweise sind tendenziell höher als bei Outgoing-Sichtweise.

Generell zeugen die Resultate (insbesondere die Höhe der Standardabweichung) und deren Interpretation von **Unsicherheit**.

2.2 Systematik zur Einschätzung der Volumen von Besucherströmen

Niemand kann also aufgrund der **volatilen Situation** mit Bestimmtheit sagen, wie die Besucherströme – Domestic, Incoming, Outgoing – diesen Sommer und Herbst aussehen werden. Trotzdem gibt es eine Reihe von Indikatoren, deren jeweilige Ausprägung zumindest als Wegweiser dienen können. Diese **Indikatoren und deren isolierten Auswirkungen auf die Richtung der Besucherströme** (Nachfrage) ist in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: *Indikatoren und deren mögliche zustandsspezifischen Auswirkungen auf Besucherströme (VS für Visitor Flows)*

Beobachtbare Indikatoren	Ausprägung/ Zustand der Indikatoren	Isolierte Impacts auf Besucherströme		
		VF Domestic	VF CH Incoming	VF CH Outgoing
Impfquote im (gewählten) Ausland	Tief	0	-1	0
	Hoch	0	1	1
Inzidenz der laufenden Infektionsquote im (gewählten) Ausland	Hoch	1	-1	-1
	Tief	0	0	1
Impfquote in der Schweiz	Tief	0	0	-1
	Hoch	0	1	1
Inzidenz der laufenden Infektionsquote in der Schweiz	Hoch	0	-1	0
	Tief	1	0	0
Persönlicher Impfstatus von reisenden Personen	Nicht geimpft	-1	-1	-1
	Ja, geimpft	1	1	1
Typ der SARS-CoV2 Impfung bzw. Immunisierung	Indiv. Schutz	-1	-1	-1
	Keimtötend*	1	1	1
Heilungsperspektiven von ernsthaft Erkrankten	Schlecht	0	0	0
	Gut	1	1	1
Wirtschaftliche Perspektiven im (gewählten) Ausland	Schlecht	0	-1	0
	Gut	0	1	0
Wirtschaftliche Perspektiven in der Schweiz	Schlecht	-1	0	-1
	Gut	1	0	1
Einreise- und Rückreisebedingungen im (gewählten) Ausland	Eingeschränkt	1	-1	-1
	Uneingeschränkt	-1	1	1
Einreise- und Rückreisebedingungen in der Schweiz	Eingeschränkt	1	-1	-1
	Uneingeschränkt	-1	1	1
Erreichbarkeit durch die Luft	Schlecht	0	-1	-1
	Gut	-1	1	1
Psychologischer Zustand der Menschen	Schlecht	-1	-1	-1
	Gut	1	1	1
Dynamik der Virusmutationen	Hoch	0	-1	-1
	Tief	1	1	1

Legende:

-1 = dämpfend

0 = neutral

1 = beschleunigend

* hier findet keine Transmission des Virus mehr statt

These 10: Der Best Case für «Incoming» und «Outgoing» bedeutet den Worst Case für «Domestic».

Jeder dieser Indikatoren kann sich je nach **Ausprägung neutral, positiv oder negativ** auf die **Reisetätigkeit** auswirken. Für **jeden Besucherstrom** ergibt sich daraus in der Summe ein **Best Case** (höchstmögliche Nachfrage) oder **Worst Case** (geringstmögliche Nachfrage).

Aus dem gegenwärtigen Gesamtbild lässt sich einzig vermuten dass je weiter weg, je weniger entwickelt das Land und je **komplexer die Reise** (bezüglich zeitlicher, örtlicher und personeller **Kopplungszwänge**), desto länger braucht es wahrscheinlich, bis wir wieder in die Normalität zurückfinden. Zu Beginn werden wir Stay-Put in kleinen Gruppen («Bubbles», bspw. Familien) über kurze Distanzen sehen, am Ende interkontinentale und in der Tendenz industriell produzierte Gruppenreisen. Vor allem für den Outgoing Bereich interessant dürften einzelne kleinere Länder (z.B. in der Karibik) sein, die temporär gute Reisebedingungen bieten und an die «Pop Up» Flüge und Angebot realisiert werden können.

Allgemein gilt, dass sich **gute Genesungsperspektiven**, eine **gesunde Wirtschaft**, eine **geringe psychologische Belastung der Menschen** und **wenig Dynamik** bei den **Virusmutationen** positiv auf die Nachfrage auswirken. Wie rasch sich eine Immunisierung oder gar eine Sterilisierung durch Impfung realisieren lässt, ist aufgrund der Impfgeschwindigkeiten und der unsicheren Wirkung der Impfungen nicht absehbar.

Was bedeutet das jetzt konkret? Auch für 2021 hoffen viele Touristiker, dass die Schweizerinnen und Schweizer einmal mehr «den Sommer retten» werden. **Dieses Best-Case-Szenario für den Besucherstrom «Domestic»** ist allerdings nur dann gegeben, wenn die Infektionsquoten im Ausland hoch, die Impfquoten im Ausland und in der Schweiz jedoch tief sind sowie Grenzüberschreitungen und die Erreichbarkeit durch die Luft eingeschränkt sind. Der **Best Case für einen Besucherstrom «Incoming»** – also möglichst viele Gäste aus einem bestimmten Herkunftsmarkt – ist hingegen dann wahrscheinlich, wenn die Zahl der Neuinfektionen sowohl in dieser Weltgegend als auch in der Schweiz tief, die Impfquote in der ausländischen Region hoch, die wirtschaftlichen Perspektiven im Herkunftsland gut sind sowie keine Einschränkungen beim Grenzübertritt bestehen und – bei Fernmärkten – die direkte Erreichbarkeit aus der Luft gut ist. Spiegelbildlich lässt sich so auch der **Besucherstrom «Outgoing»** abschätzen, d.h. wie viele Schweizerinnen und Schweizer es in den Ferien ins Ausland zieht.

Diese Überlegungen offenbaren das **Dilemma für den Schweizer Tourismus**: Der Best Case für «Incoming» und «Outgoing» bedeutet ein Worst Case für «Domestic». Die Hoffnung auf zahlreiche Schweizer Gäste (welche also hierbleiben) und gleichzeitig viele Touristinnen und Touristen aus dem Ausland ist deshalb Wunschdenken.

3 (Systematische) Verhaltensänderungen seitens der Gäste

Reisen ist ein Grundbedürfnis; der Mensch war schon immer mobil, wenn auch in unterschiedlichen Versionen. An diesem Grundbedürfnis wird sich nur wenig ändern. Deshalb wird die Erfahrung mit der Pandemie eher zu einer **Adjustierung** in einigen **Verhaltensweisen** und weniger zu einem **grundsätzlichen Verhaltensbruch** führen.

Was konnte in den vergangenen Monaten beobachtet werden und kann vielleicht auch in Zukunft beobachtet werden? Hier gibt es eine Reihe von **Beobachtungen für die Gegenwart** und **Überlegungen für die mittel- und langfristige Zukunft**. Die unternehmerischen Antworten hierauf werden in Kapitel 4 thematisiert.

These 11: *Unterschiedliche Reisekarrieren und Kulturen führen auch in Zukunft zu unterschiedlichen touristischen Entwicklungen.*

Bei allen **Diskussion rund um Verhaltensänderungen** der Gäste muss man sich bewusst sein, dass eine solche Diskussion **sehr differenziert** geführt werden müsste. Menschen reisen **aus unterschiedlichen Kontexten** (woher kommen sie) **in unterschiedlichen Kontexten** (wie und wohin mit welchen Motiven reisen sie); es sind diese Kontexte, welche im Wesentlichen Verhalten bestimmen. Darüber hinaus muss man auch wissen, **wo in ihrer Reisekarriere** Menschen sich zeitlich befinden. Schweizer haben andere Bedürfnisse und andere Reiseverhalten als Menschen aus anderen europäischen Ländern. Diese sind wieder anders als Nordamerika oder China, usw. Wir weisen an dieser Stelle deshalb ausdrücklich darauf hin, dass die **hier diskutierten Verhaltensänderungen** sich vor allem auf **Schweizer und den Schweizern ähnlichen Personen** beziehen.

These 12: *Der Schock hat Selbstverständliches zu Speziellem werden lassen. Sehen wir hier ein Zeichen für Verwesentlichung?*

2020 und wohl auch 2021 werden – was den Kontext in welchem die Menschen reisen und Ferien machen konnten – sicher als **historische Zäsur** in die Annalen eingehen. Ferien im Pandemiejahr werden wohl eine weit **höhere Wertigkeit und Funktionalität** gehabt haben, ging es doch nie nur darum, einfach nur Ferien zu machen oder eine Reise zu unternehmen sondern mitunter **psychisch und physisch belastenden Stresssituationen** aus Lock-down, Home-Office, Home-Schooling, usw. und den damit verbundenen Herausforderungen zu entkommen.

Man schätzt heute speziell, was früher «normal» war. In Folge des speziellen Kontexts wurden vielen Dienstleistungen oder besser auch Dienstleistenden ein hohes und gut beobachtbares Mass an Wertschätzung entgegengebracht. Das Bewusstsein für die **Wertigkeit sozialer Interaktionen** (nicht nur zwischen Gästen und Dienstleistenden sondern auch in Form gemeinsamer sozialer Erlebnisse zwischen Gästen), aber auch für eigentlich **Selbstverständliches** wie **Hygiene** und **Sicherheit** (vgl. Schutzkonzepte) werden voraussichtlich nachhallen (bei älteren Reisenden bzgl. aller drei Domänen, bei den Jüngeren vielleicht eher nur bzgl. der ersten).

Vielleicht sehen wir hier **erste Zeichen einer Verwesentlichung bei Reisen** (vgl. auch **«Mindfulness»**), indem u.a. vorher unbewusst Selbstverständliches oder kaum speziell Wahrgenommenes neu ins Bewusstsein der Menschen rückt (vgl. hierzu auch einige der

folgenden Diskussionspunkte). Bei einer solche Entwicklung könnte die Schweiz mit ihrer hohen Lebensqualität und ein als sicher, offen und freundliches Reiseland davon profitieren.

**These 13: Gäste haben sehr kurzfristig gebucht.
Werden sie auch in Zukunft derart flexible Entscheidungen
fällen wollen?**

Gäste haben sehr kurzfristig gebucht bzw. von Stornomöglichkeiten Gebrauch gemacht, auch bspw. Familien und auch in der Hochsaison. Hierfür gibt es zwei mögliche Erklärungen:

- Aufgrund von **Planungsunsicherheiten** mussten oder wollten sich die Gäste auf **schnell wechselnde Opportunitäten** einstellen bzw. einstellen können.
- Der bereits **früher einsetzende Trend zu Kurzfristigkeit** wurde durch die Pandemie einzig beschleunigt. Es bleibt allerdings offen, wie nachhaltig diese Beschleunigung ist.

Sollten sich die Gäste an diese neue Flexibilität gewöhnt haben (bspw. auch daran, sehr kurzfristig zu stornieren), werden sie diese in Zukunft nicht aufgeben wollen. Für Unternehmen ergeben sich in diesem Zusammenhang eine Reihe von eigenen **Flexibilisierungsoptionen** (vgl. hierzu These 18)

Zu guter Letzt muss vielleicht auch noch bedacht werden, dass für viele Gäste in der Schweiz aufgrund der Kleinheit des Landes auch **kein unbedingter Übernachtungszwang** bestand, was ihnen zusätzliche Freiheitsgrade in Sachen Flexibilität verschafft hat.

**These 14: Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer hat zugenommen.
Ist dies eines der Zeichen der Verwesentlichung bei Reisen?**³

Die **durchschnittliche Aufenthaltsdauer** hat - vor dem Hintergrund sehr hohen Anteile Binnentourismus - zugenommen, gleichermassen im Sommer wie im Winter. Hierfür gibt es vor allem eine Erklärung: Die **Zahl der Reisen pro Person** hat aufgrund **fehlender Gelegenheiten** (ausländische Destinationen) abgenommen, wogegen die **verfügbare Freizeit** gleich blieb. Das Resultat waren **weniger Reisen mit einer in der Tendenz höheren Aufenthaltsdauer**. Diese Situation ist vor dem Hintergrund der Rückkehr zur Reisenormalität wahrscheinlich nicht nachhaltig; **Mehrfachreisen** werden später wieder zur neuen alten Normalität, wenn vielleicht auch auf einem etwas tieferem Niveau.

Im Zuge der Verwesentlichung von Reisen und einer vermehrten Nachhaltigkeit (vgl. weiter unten) könnte aber auch angenommen werden, dass Menschen länger vor Ort verweilen werden, um ihr **Budget** und insbesondere ihren **transportbedingten CO2-Fussabdruck** über einen **längeren Zeitraum auf einen Urlaub zu strecken** und damit auch **Geld und Zeit bewusster zu allozieren**. Davon könnten auch für eine Entdeckung würdige und wenig überfüllte **zweitrangige Städte oder Städtekombinationen und Destinationen** profitieren, sofern Menschen sich wieder darauf besinnen, möglich Neues und Unbekanntes zu entdecken.

³ Vgl. hierzu unseren letzten Bericht von Oktober 2020

These 15: *Die Nachfrage der Schweizer nach mehr Raum und Platz, Selbstversorgung und physischen Aktivitäten hat zugenommen. Beschleunigt sich hier ein bereits seit einiger Zeit anhaltender Trend?*

Die **Nachfrage nach mehr Raum und Platz** und teilweise auch **Selbstversorgung** und vermehrten **physischen Outdoor-Aktivitäten** hat bei den Schweizern schon in vorpandemischen Zeiten eingesetzt und hat sich in den letzten Monaten noch beschleunigt. Die Zunahme der Nachfrage nach Ferienwohnungen und Serviced Apartments und die Aktivitätenportfolios der Gäste zeugen davon, aber auch die **Ausgabenbereitschaft für mehr Qualität – vielleicht auf Kosten der Quantität** (vgl. Reisedauer und Mehrfachreisen). Dies könnte eine **weitere Folge der bereits vorher erwähnten Verwesentlichung** sein.

Inwiefern dies auch für **andere Gästegruppen** gilt, ist im Wesentlichen abhängig vom Kontext, aus welchem und in welchem sie reisen (vgl. das Thema **«Reisekarriere»** in These 11). Das verbindende Element war/ ist sicher die zuvor beschriebene Stresssituation. Sobald diese wieder wegfällt, dürften sich auch diesbezüglich alte neue Normalitäten ergeben. So könnte das **alte Problem von Overtourism** an einigen wenigen international attraktiven **touristischen Hotspots** neu aufflammen. Umgekehrt führte die hohe **Nachfrage im Binnentourismus** vorübergehend an ungewohnten Orten in den Alpen zu Overtourism. Das Bedürfnis nach Raum und Platz wird also gerne für die Erfüllung des Bedürfnisses nach einem einzigartigen Erlebnis abgetauscht.

These 16: *Touristische Co-Kreationen werden digitaler und nachhaltiger.*

Zwei schon länger anhaltende Trends – Digitalisierung und Nachhaltigkeit – werden das touristische Geschehen auch in Zukunft und vermehrt prägen.

Digitalisierung durchdringt immer mehr Lebensbereiche und ist im Tourismus schon länger als in vielen anderen Domänen Teil des Geschehens. Zudem haben viele in den vergangenen Monaten eine **Vielzahl neuer digitaler Erfahrungen** sammeln können, sei es im Rahmen von Online-Konferenzen oder Meetings, e-Learning, oder auch e-Medicine. Viele Geschehnisse rund um die Pandemie haben zudem offen gelegt, zu was ein **Mangel an Digitalisierung** führen kann. Wir alle lernen immer mehr, **uns in zwei Räumen – stationär/ persönlich - analog und online/ virtuell-digital - parallel zu bewegen** und **präzisere kontextgerechte Entscheidungen für oder gegen einen bestimmten Raum** zu fällen. Online Interaktionen haben **andere Eigenschaften** (im Hinblick auf Sinneseindrücke) und **andere Funktionalitäten** (im Sinne von Wertigkeiten) als persönliche Interaktionen. So hat sich bspw. gezeigt, dass Online Konferenzen aufgrund der fehlenden zufälligen Begegnungen und Diskussionsmöglichkeiten wenig attraktiv sind; umgekehrt macht es aber für simple Projektmeetings keinen Sinn, diese stationär abzuhalten und hierzu stundenlang ins Flugzeug oder in den Zug zu sitzen. **Reisen und Ferien werden** dagegen aufgrund der in der Pandemie gemachten Erfahrungen sowie obiger Eigenschaften (Vielfalt Sinneseindrücke) und Funktionalitäten (multiple Wertigkeiten) **kaum je mittels beschränkenden virtuellen Erlebnissen substituiert**, bestenfalls aber augmentiert.

Der **Ruf nach nachhaltigem Tourismus** wird immer lauter. Verschiedene Ereignisse lassen einen **tiefen gesellschaftlichen Trend** erkennen. Hierzu gehören in diesem Land bspw. die Parlamentswahlen 2019. Zu erwähnen ist aber sicher auch die Klimadiskussion

und die damit verbundenen politischen Vorstösse in vielen Ländern, den CO₂-Austoss mittels Veränderungen in den regulatorischen Rahmenbedingungen zu senken. **Wachsende Teile der Gesellschaft** – wenigstens in entwickelten Ökonomien - werden dem **Policy Making zur Förderung nachhaltigen Verhaltens** von privaten Haushalten gleichermassen wie Unternehmen Gewicht verleihen. Und nicht zuletzt hat auch die Art und Weise, wie das SARS-CoV-2 entstanden bzw. auf die Menschen übergesprungen ist, allen gezeigt, welchen auch **gesundheitlichen Risiken** wir uns durch unsere Lebensweise möglicherweise aussetzen.

Die Nachfrage nach Nachhaltigkeit zeigt sich insbesondere in Domänen, bei welchen der **Nutzen individuellen Verhaltens direkt internalisiert werden kann**. Beispiele sind eine **biologisch nachhaltige** und **lokal gewonnene** – und damit gesunde – **Ernährung**; Speisekarten in Restaurants Frühstücksbuffets in Hotels zeugen davon. Beispielhaft angeführt können auch **technisch gewonnene Einsparungen** beim Verbrauch oder durch den Ersatz aufgrund CO₂-Abgaben immer teurer werdender fossilen Energien (der Return energiesparender Massnahmen kommt dem energiesparenden Haushalt oder Unternehmen zu Gute).

Der **Moment der Wahrheit** wird kommen, wenn **weitere Domänen – auch touristische** und solche mit **nicht direkt internalisierbaren Effekten** - mittels Appellen oder Informationen (schwächste Art der Intervention) oder effektiver noch mit **fiskalischen Anreizen** (wie derzeit mit dem CO₂-Gesetz) in **Richtung mehr Nachhaltigkeit** gesteuert werden sollen. Dies wird insbesondere in der Schweiz interessant, wo das Volk letztlich das letzte Wort bei solchen Entscheidungen hat, sich selber unter Sicherung einer durch ein Gesetz gegebenen Opfersymmetrie anzustupsen. Der **Extremfall eines Appells** könnte etwa daraus bestehen, dass Reisen und bestimmte Reiseverhalten zu einem **Objekt für Social Shaming** werden könnten, mit einem neu negativen statt positiven Sozialprestige.

These 17: Die Reise könnte mehr land- und weniger luftgebunden stattfinden.

In Folge der Verwerfungen durch die Pandemie und vor dem Hintergrund obiger Überlegungen zur Nachhaltigkeit beim Reisen steht die Frage nach dem zukünftigen Modalsplit im Raum. Es gibt derzeit keine Anzeichen, dass sich an der **Dominanz des Autos** viel ändern würde; im Gegenteil: In Zeiten der Pandemie bietet ein eigenes Fahrzeug einen **maskenfreien Schutzraum** und **hohe Autonomie**. Ob aus **Freizeitgründen insgesamt weniger geflogen wird**, ist derzeit noch nicht absehbar. **Klimaüberlegungen** und selbst **minimales social Shaming** könnten zu einer Zurückhaltung gegenüber dem Fliegen führen. Längerfristig könnte auch der **quantitative und qualitative Ausbau** und die **Beschleunigung von Bahnverbindungen** den **schienengebundenen Transport** attraktiver machen.

Gegen eine solche Annahme sprechen die auf vielen Relationen immer noch **schnelleren, praktischeren und oft auch preisgünstigeren, flexibel aufbau- und abbaubaren direkten Flugverbindungen** sowie die Convenience für Passagiere (10h mit Maske im Zug vs. 1 h mit Hepa-Filter im Flugzeug?). Diese könnten höchstens kurzfristig und aufgrund der Pandemie etwas an Attraktivität verlieren, da die Nachverfolgung von Passagieren, so etwa bei Grenzübertritten, und die damit verbundenen Konsequenzen (bspw. Quarantäne) wenig erwünschte Nebeneffekte des Fliegens sein können.

Anders bei Geschäftsreisen. Hier ist von einem **langfristigen und über einen normalen Zyklus hinausgehenden strukturellen Nachfragerückgang** auszugehen (vgl. auch nächsten Punkt; unterschiedliche Schätzungen gehen von 30-50% Rückgang gegenüber der Zeit vor SARS-CoV-2 aus).

4 Operationelle kurzfristige Massnahmen und strategische Handlungsfelder für die zukünftige Entwicklung

4.1 Eher kurzfristige Massnahmen

These 18: *Flexibilisierung der Operations vor dem Hintergrund des Liquiditätsschutzes ist zentral.*

An der Einschätzung hat sich in den vergangenen Monaten wohl wenig geändert. Nach wie vor muss der Abfluss von Liquidität minimiert oder besser noch vollständig gestoppt werden.

Das kurzfristige Zielbild ist das «**atmenden Unternehmens**». Vor dem Hintergrund **kurzfristig entscheidender Gäste** (vgl. These 13) und dem damit verbundenen Margendruck sowie **unterschiedlichen Ganglinien der Nachfrage** und damit **Kapazitätsnutzung** (bspw. Peak über das Wochenende und Flaute die Woche über) müssen auch **Operations möglichst flexibilisiert** und idealerweise in einen **regelmässigen Takt** gebracht werden (bspw. mit ertragsmaximierenden oder kostenminimierenden Schiessungs- und Öffnungszeiten). Dies gilt insbesondere in Fällen, bei welchen auch Bereitstellungskosten in kurzfristigen Kadenzen verändert werden können, bspw. mittels einer flexibilisierten Angebotsgestaltung, einem flexibilisierten Mitarbeitereinsatz oder Outsourcing von (Vor-)Leistungskomponenten.

Es hat sich in dieser Krise gezeigt, dass die **Akzeptanz der Gäste gegenüber Angebotsflexibilisierungen** deutlich höher ist als zuvor. Auch kann mehr denn je auch in Kundenflüsse eingegriffen werden. Diesbezüglich exemplarisch ist die Staffelung von Essenszeiten in Hotels oder die Staffelung von Zutrittszeiten in Skigebiete.

Unter der Annahme, dass sich die Gäste an eine neue Flexibilität gewöhnt haben (bspw. auch daran, sehr kurzfristig zu stornieren), werden sie diese in Zukunft nicht aufgeben wollen. Für die Anbieter eröffnet dies **Möglichkeiten zur Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft (des preislichen Spreads)** zwischen nicht-erstattungsfähigen und frei stornierbaren Buchungen. **Reisebüros** könnten hier zu einem entsprechend **puffernden Dienstleister** werden (was sie von Retailers zu eigentlichen **Merchandisern** werden liesse). Wichtig ist hierbei zu bedenken, dass aus Sicht der Gäste eine für sie **preisgünstige Kurzfristigkeit** nur bei einem **Angebotsüberhang** möglich ist.

Auch eine Entbündelung und separate Bepreisung unterschiedlicher Dienstleistungselemente ist denkbar (Cashflow statt Kosten generierende **Angebote on-demand**). So oder so werden Preismodelle (Dynamic Pricing) und insgesamt Modelle der Kontrahierungspolitik (Zahlungsbedingungen, Rücktrittsregeln) sich verändern.

These 19: *Wird Management von Knappheit und Besucherlenkung eine neue zentrale «Disziplin»?*

In Ergänzung zur vorigen These kann folgendes angeführt werden. In den vergangenen Monaten war eine Vielzahl der Anbieter mit einer **Verknappung von Raum** konfrontiert. Hierbei haben sich einige Lösungen ergeben, welche wegweisend auch für die unmittelbare wie langfristige Zukunft sein könnten. Hierzu gehören beispielweise die **Buchung von**

Zeitslots bei knappen räumlichen Ressourcen, die **Staffelung von Essenszeiten** oder die **Bewirtschaftung von Terrassen** und damit verbunden neue Prozesse in der Gastronomie. Bei den Bergbahnen und wichtigen Attraktionspunkten ergibt sich vereinzelt die Notwendigkeit der Bewirtschaftung von Parkplätzen infolge eines veränderten Modellsplits bei der Anreise ihrer Gäste (Schweizer kommen mit dem Auto, ausländische Gäste oft mit dem Bus). Die Pandemie eröffnet also ein Versuchsfeld für alternative Formen oder auch **Experimente von Bewirtschaftungen von Kapazitäten (virtuelle Warteschlangen) und fallweise auch deren Bepreisung** (Stichwort «Dynamic Pricing») und erfordert neue Ansätze der Digitalisierung.

These 20: *Investitionen sollten vorerst und primär die Kosteneffizienz verbessern.*

Der Investitionsbedarf wäre weiter gegeben, aber die betriebliche Situation lässt dies derzeit in den meisten Fällen nicht zu. Damit sind viele mit einem **drohenden Investitionsstau** verbunden mit einem aufgrund der gewachsenen krisenbedingten Verschuldung **abnehmenden Finanzierungspotential** konfrontiert.

Aus diesem Grund und im Zuge der Liquiditätsschonung müssen **Investitionsentscheide** kurzfristig vor allem gemäss ihrer **Kosten- und damit Operationseffizienz** priorisiert werden. Die reine Kundenorientierung tritt für einen Moment in den Hintergrund, ausser denn eine solche Investitionen generiert bei mindestens **stabiler normaler Nachfrage** eine nachweislich **höhere Zahlungsbereitschaft**. Die Entwicklungen am Kapitalmarkt, die Dauer des Schocks und damit verbundenen die Risikobeurteilungen der Banken sowie die Neigung der Eigner, neues Kapital einzubringen, werden entscheidend sein ob es zu einem kompletten Investitionsstopp kommt oder nicht.

4.2 Eher langfristige Handlungsfelder

These 21: *Es müssen Grundlagen für systematische und Margen internalisierende Angebotsflexibilisierungen geschaffen werden.*

Mittel- und langfristig ist von einer **beschleunigten Individualisierung der touristischen Bedürfnisbefriedigung** auszugehen (vgl. hierzu auch These 13). Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die zur Befriedigung dieser Bedürfnisse **notwendigen Angebote** (Übernachtung, Transport, verschiedene Aktivitäten) im Einzelfall zu einer margenschwachen **Commodity** verkümmern, welche vermehrt nur noch über **globale Plattformen** gehandelt wird. Digitalisierung muss deshalb zunehmend auch zur **Gestaltung**, der virtuellen **individuellen Bündelung** (bis hin zum Dynamic Packaging) und zum **Eigenvertrieb** möglichst **Margen internalisierender Bündel** genutzt werden - B2B gleichermassen wie B2C. **Mehrwert** kann hierbei insbesondere durch lokal stark verankerte und damit authentische Themen rund um Geschichte, Kulinarik, Architektur, Sport, usw. geschaffen werden.

These 22: ***Flexibilisierung und Effizienzsteigerungen in der Produktion sind auch langfristig notwendig.***

Die durch die Pandemie und der notwendigen Flexibilisierung erzwungenen Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen (vgl. These 22) sind auch langfristig zu nutzen und weiter zu entwickeln. Die Überprüfung von **Leistungsinhalten** und **Abläufen** sowie derer **Organisation** ist auch vor dem Hintergrund **nachweislicher Gästebedürfnisse** immer wieder zu überprüfen. Die Fähigkeit zur Flexibilisierung kann sich langfristig zu einer Stärke entwickeln, bedingt aber auch einige zusätzliche Massnahmen bspw. hinsichtlich der Flexibilisierung von Mitarbeitereinsätzen. Hierzu ist etwa über Massnahmen oder allenfalls auch politische Vorstösse rund um eine **Liberalisierung von Arbeitszeiten** nachzudenken.

These 23: ***Die Kapitalstrukturen müssen wieder ins Lot gebracht und Alternativen zur Bankenfinanzierung geschaffen werden.***

Schon in den vorausgehenden Berichten wurde auf das Dilemma hingewiesen, welches sich zwischen einer kurzfristigen mittels **Fremdkapital gesicherten Liquidität** (bspw. Covid-Kredite und Härtefallunterstützung) und der mittel- bis **langfristigen Solvenz** öffnen kann. Zum einen verändert sich die Bilanzstruktur in Richtung **zu hoher Fremdkapitalanteile**. Zum anderen müssen diese Betriebe in den nächsten Jahren massive **Gewinnabschöpfungen** leisten, da sie diese Unterstützungen zurückzahlen müssen. Damit werden jedoch dringend benötigte **Investitionsmöglichkeiten stark eingeschränkt**, was viele Betriebe weiter schwächt. Darüber hinaus müssen mittel- und langfristig wieder Reserven angehäuft werden, um zukünftige Herausforderungen zu meistern.

Diese Überlegungen führen zum Schluss, dass in Bezug auf Finanzierungen **Alternativen zur Bankenfinanzierung** oder **bankenähnlichen Finanzierung** gefunden werden müssen. Vor dem Hintergrund der tiefen Zinsen bieten sich bspw. partiarische Darlehen von Aktionären an (bspw. je hälftig Eigenkapital und vergleichsweise hoch verzinstes oder mit speziellen Naturalleistungen oder EBITDA-Beteiligungen kompensiertes, aber jederzeit rückzahlbares Fremdkapital), Club-Bildung und entsprechende Mitgliederbeträge im Rahmen knapper privater Infrastrukturen (mit Bevorzugung der bestehenden oder zwecks Gewinnung auch neuer Aktionäre), u.v.m.

These 24: ***Wertschätzung muss in Wertschöpfung umgewandelt werden.***

In den vergangenen Monate haben die Gäste den Leistungsträgern eine **hohe Wertschätzung** entgegengebracht – wohl nicht zuletzt aufgrund der der grossen **Entlastung**, welche ein Freizeitaufenthalt in den vergangenen Monaten gestiftet hat.

Die Mittel- und langfristige Herausforderung besteht darin, diese **Wertschätzung vermehrt in Wertschöpfung umzuwandeln**. Einige Daten von ADRs und REVPARs aus dem vergleichsweise weniger gebeutelten Alpenraum weisen auf ein Aufwärtspotential bei den Preisen hin. Nachdem viele touristische Preise im europäischen Ausland in den vergangenen Jahren gestiegen sind und die Schweiz sich aufgrund des starken Schweizerfrankens sehr zurückhaltend verhalten hat, eröffnet sich nun ein erstes **Zeitfenster für Preiserhöhungen**.

Darüber hinaus wird es im Hinblick auf eine vor allem auch international weiterhin erfolgreiche Positionierung der Schweiz als Destination in ihrer **Attraktionskraft weit reichende Leuchttürme** benötigen.

These 25: Nachhaltigkeit in den Geschäftsmodellen gewinnt weiter an Bedeutung.

Die Erfahrungen mit und Schlussfolgerungen aus der Pandemie, gepaart mit der wachsenden **Sensibilisierung** rund um den **Klimawandel** aber auch generell mit immer **knapper werdender natürlicher und fallweise auch kultureller Ressourcen** lässt das Thema **Nachhaltigkeit** immer mehr in den Fokus rücken. Darüber hinaus gibt es eine immer grösser werdende Gruppe von Investoren, welche ihre Investitionen an Nachhaltigkeitskriterien ausrichten.

Nachhaltigkeit als Klammer touristischer Geschäftsmodelle - und hier sind alle Dimensionen gleichermaßen angesprochen - wird deshalb immer wichtiger. Die Herausforderung wird darin bestehen, die vielfältigen **notwendigen Ressourcen** für die hierzu notwendigen Veränderungen zur Verfügung zu haben. Diese Herausforderung ist umso grösser, je ungewisser die **Entwicklung rund um die Pandemie** und ihrer **längerfristigen Auswirkungen** (bspw. wirtschaftlich, aber auch psychologisch) ist. Schlussfolgernd aus These 16 kann jedoch angenommen werden, dass Länder und Unternehmen, welche ihren **Gästen helfen und sie befähigen, bequem Nachhaltigkeitsansprüchen an sich selber und an ihre Dienstleister gerecht zu werden**, in Zukunft wahrscheinlich einen **Wettbewerbsvorteil** haben werden. Ein wenig günstiges Szenario wäre, dass insbesondere Hoteliers vor dem Hintergrund dieser Ungewissheiten diese Ressourcen nicht aufbringen können oder wollen und sie aufgeben.

These 26: Geschäfts- und MICE-Tourismus müssen sich neu erfinden.

Anders als der Freizeittourismus ist der Geschäftstourismus **nicht an die Eigenheiten einer Destination**, z.B. natürlich, kulturell, usw. **gebunden**. Einziger Grund einer Reise ist der **interaktive Austausch mit anderen Personen**. **Standortgebundenheit** entsteht bestenfalls dann, wenn die **Komplexität des Austauschs** (wie immer diese sich konstituiert, bspw. Dauer, Geheimhaltung, usw.) oder der Bezug oder das **Objekt des Austauschs** ein **materielles immobiles Gut** ist (bspw. Maschinen). Dies hat zur Folge, dass viele Interaktionen während der Pandemie aber auch danach neu im online-digitalen Raum stattfinden konnten bzw. können. Die Frage ist hierbei nur noch: **Welche Eigenschaften eines Austauschs** führen eher zu einem persönlichen/ **stationären - analogen** Treffen und welche eher zu einem **online - virtuellen**? Oder auch, welches ist der Wert von persönlichen Treffen gegenüber online-virtuellen, wie kann dieser gesteigert und abgeschöpft werden? Vertragsverhandlungen im Endstadium werden wahrscheinlich eher stationär-analog durchgeführt, einfache Projektmeetings dagegen eher online-virtuell. Auch die Anbahnung neuer Geschäftsideen und sogar das Kennenlernen neuer Kontakte dürfte ebenfalls eher persönlich in einem informellen Anlass (Apero, Nachtessen) als an einem durchgetakteten, vorkonstruierten online Meeting erfolgsversprechend sein.

Anders in grossen Teilen des MICE-Tourismus. Mit Ausnahme vielleicht des «M» besteht immer auch **wenigstens beschränkt ein Bezug zum Standort** bzw. die **Notwendigkeit**

einer stationären-analogen Umsetzung. Aufgrund der räumlichen Beschränkung und der limitierten Reisemöglichkeiten haben viele Veranstalter gelernt, **Anlässe hybrid aufzusetzen** (mit einem begrenzten stationären aber unbegrenzten online Teilnehmerkreis). Die Teilnehmenden haben hierbei erkannt, dass immer nur virtuelle Teilnahmen an solchen Anlässen eine begrenzte Wertigkeit haben, nicht zuletzt auch, da deren Standorte – gerade in der Schweiz - oft attraktiv wären. Allerdings werden mit der Möglichkeit zur virtuellen Teilnahme **neue effiziente Teilnahmegelegenheiten** geschaffen – durch den Wegfall oft zeitraubender Reisen. Die Pandemie hat also in Bezug auf MICE allen Akteuren Vor- und Nachteile von rein online-virtuellen Veranstaltungen aufgezeigt. Aus diesem Grund kann davon ausgegangen werden, dass sich das **insgesamte Volumen dieses Sektors** durch die Hybridisierung in der Tendenz eher vergrössern als verkleinern wird.

These 27: **«Brain» bleibt neben Finanzierungen die wichtigste knappe Ressource.**

Die Krise und insbesondere ihre arbeitsmarktlichen Verwerfungen werden zu einer vorübergehenden **Entspannung in Sachen «Fachkräftemangel»** führen. Der drohende Strukturabbau bzw. der durch Corona beschleunigte Strukturwandel (das ist schon beinahe beschönigend) wird zu einer Vernichtung von Werten führen und viele Mitarbeitende nach Auslaufen von Kurzarbeit wenigstens vorübergehend arbeitslos machen und nach **Arbeit in anderen Sektoren** suchen lassen.

Die mit der **zukünftigen Entwicklung verbundenen Unsicherheiten** wird viele von einer Ausbildung und Ausübung touristischer und gastgewerblicher Leistungen abhalten und sogar zu einem Brain Drain aus der Branche führen. Dies könnte mittel- langfristig wieder zum **früher gewohnten Fachkräftemangel** führen. Dieser könnte sich womöglich noch verschärfen: Viele durch die Digitalisierung neu entstehende und auch aus der Perspektive «Tourismus und Hospitality» interessierende Berufsbilder bzw. Berufsleute sind für diese Branche infolge vergleichbarer schwacher Produktivität nur schwierig zu gewinnen. Soll dieses **«Brain» in Zukunft gesichert werden**, wird man sich um **alternative und insbesondere skalierbare Einsatzmöglichkeiten** (bspw. in Form von in Kompetenzzentren «gebündelten» freischaffenden Mitarbeitern) kümmern müssen.

These 28: **Der Staat wird weiter eine aktive Rolle spielen (müssen).**

Im Rahmen des vorliegenden Berichts wurden immer wieder mögliche Felder angesprochen, bei welchen der Staat auch in Zukunft eine aktive Rolle wird spielen (müssen). Mögliche Instrumente dieser Rolle könnten sein:

- Schaffung möglichst **stabiler Rahmenbedingungen** (insbesondere vor dem Hintergrund der in den letzten 13 Monaten erlebten Volatilität;
- Im Zuge der Schaffung **betrieblicher Kostensenkungen**: Abbau – wo möglich - von Bürokratie oder wenigstens **Vereinfachung und Automatisierung von Abläufen** mit Hilfe digitaler Instrumente;
- Suche nach, Evaluation und gegebenenfalls Abschaffung betriebliche **Kosten treibender Regulierung**;
- Schaffung **steuerlicher Anreize** bei juristischen Personen zum **Wiederaufbau finanzieller Reserven**; allenfalls könnten zeitlich begrenzt steuerbegünstigte (d.h.

mit einer Negativsteuer versehene) Rücklagen erlaubt werden oder ein zeitlich begrenzter Tax-Holiday (bspw. bei der MwSt. mit der Auflage zur Reservebildung) eingeführt werden;

- Schaffung **steuerlicher Anreize** bei natürlichen Personen (bspw. Abschreibungen) im Falle der **Finanzierung von Eigenkapital** touristischer Unternehmen (bspw. bei Kapitalerhöhungen);
- Fokussierung von **Förderprogrammen für Zukunftsinvestitionen, in einer ersten Phase** auf die **Erzielung von Produktivitätsgewinnen** und damit Margenstärkung zielend, in einer zweiten auf innovative neue Angebote;
- **Anpassung des Pauschalreisegesetzes**, insbesondere um die Risiken zwischen Kunden und Reiseveranstalter und -vermittler auf Basis der Erfahrungen aus dieser Krise zu adjustieren.

These 29: **Zusammenfassend:**
Wir müssen in einem flexiblen Dreiphasen-Modell denken.

Wie bereits früher erwähnt hat sich das «binäre» Modell einer Pandemie und Post-Pandemiephase abgelöst durch ein Dreiphasenmodell:

- **Phase Pandemie**, geprägt durch mehr oder weniger intensive Betriebsverbote und -einschränkungen. Hier geht es um Liquiditätssicherung und kurzfristige Nutzung von Geschäftsoportunitäten. Betriebliche Agilität ist gefragt.
- **Phase Aufbau**, geprägt durch die sukzessive Öffnung einzelner Märkte und eine klare Öffnungsstrategie. Marktaufbau, Margensicherung stehen hier im Vordergrund
- **Phase New Normal**, geprägt durch die vollständige, glaubwürdige Aufhebung aller Grundrechtsbeschränkungen mit einer durch SARS-CoV-2 geprägten «neuen» Nachfrage (Individueller, weniger Gruppen, kurzfristiger, auf Qualität (Raum) und Nachhaltigkeit ausgerichtet).

St. Gallen, 12. März 2021