

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance



Universität St.Gallen

Forschungszentren:  
**Tourism and Transport**  
Regional Science  
Public Management and Governance

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

## **Die Zukunft des Tourismus nach SARS-CoV-2:**

### **Was bleibt?**

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

Zusammen mit Kollegen aus  
Schweizer Praxis und Academia

St. Gallen, 15. April 2022

## 1 Einleitung

Europa ist im 26. Monat der weltweiten SARS-CoV2 Pandemie. Und nun scheint ein Ende des Tunnels in Sicht.

Dies ist der **fünfte Report zur SARS-CoV2 Pandemie und ihrer Wirkung auf den Schweizer Tourismus**. Angesichts der im Vergleich zum Zeitpunkt zurückliegender Reports geänderten Situation (zu den bisherigen berichten vgl. die Liste auf der nächsten Seite), legen wir wiederum eine **Lageevaluation** vor, auf der **Grundlage von drei Fragenkomplexen**:

- (1) Was bleibt nach der Pandemie in Form von positiven Entwicklungen und Herausforderungen?;
- (2) Wie gehen wir vor dem Hintergrund der Knappheit verschiedener Ressourcen (Fachkräfte, Arbeitskräfte, Energie, usw.) mit den Herausforderungen rund um das Thema *Produktivität im Tourismus* um?;
- (3) Welches sind neue strategische Themen, mit welchen sich die verschiedenen Branchen im Tourismus vermehrt auseinandersetzen müssen?

Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf verwiesen, dass die hierin präsentierten Überlegungen den **gegenwärtigen Stand der Einschätzung von Branchenexpertinnen und -experten** wiedergeben, aber weder Anspruch auf Vollständigkeit noch – aufgrund der Dynamik verschiedener Entwicklungen - anhaltende Gültigkeit haben. 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. In der Schweiz ging die Pandemie mit der Beendigung der besonderen Lage und der Rücknahme sämtlicher Massnahmen am 01. April 2022 zu Ende. Die fünf Reports ergeben inzwischen auch ein Bild über den **Verlauf der Brancheneinschätzungen zur Pandemie** und bieten so ein Set spannender Dokumente auch zur **Evolution der Brancheneinschätzung**.

Die Einschätzungen in diesem Report sind mit beeinflusst durch den durch Russland erfolgten Angriff auf die Ukraine und die inzwischen erfolgte Entwicklung des Krieges und der ihn begleitenden Sanktionen.

**Wir danken folgenden Schweizer KollegInnen für Ihre Einschätzungen zu unseren Fragestellungen** sowie für die kritische Kommentierung unseres Berichts (in alphabetischer Reihenfolge):

Arn Patric (Fachhochschule Graubünden), Bandi Monika (Universität Bern), Baumgartner Kurt (Hotel Belvédère Scuol), Beritelli Pietro (Universität St. Gallen), Borner Daniel (Gastrosuisse), Gloor Peter (Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit), Hans Christophe (Hotelleriesuisse), Hauser Patrick (Hotel Schweizerhof Luzern), Huber Samuel (Schweizer Tourismusverband), Kämpf Richard (Staatssekretariat für Wirtschaft Seco, Tourismus), Kunz Walter (Schweizer Reiseverband), Meier Claude (Hotelleriesuisse), Nydegger Martin (Schweiz Tourismus), Platzer Casimir (Gastrosuisse), Roller Marcus (Universität Bern), Stettler Jürg (Hochschule Luzern), Wittmer Andreas (Universität St. Gallen), Wittwer, Martin (Schweizer Reiseverband), 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>

22. März 2021:

Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen.

Download unter <https://imp.unisg.ch/de/imp-publikationen/2021/tourismusreport-iii>

**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/covid-reports>)**

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](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](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](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](https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/Report_20200925_Tourism_Future_II.pdf)

30. September 2021:

AIEST Consensus on tourism and travel in the SARS-CoV-2 era and beyond

Download unter [https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/AIEST\\_Consensus\\_V20211013.pdf](https://www.aiest.org/fileadmin/ablage/dokumente/Covid-Reports/AIEST_Consensus_V20211013.pdf)

## **Inhalt dieses Berichts**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Was nach der Pandemie bleibt</b>	<b>6</b>
2.1	Einleitung	6
2.2	Positive Entwicklungen	6
2.3	Herausforderungen	10
2.4	Zusammenfassung	15
<b>3</b>	<b>Umgang mit dem Thema «Produktivität»</b>	<b>16</b>
3.1	Einleitung	16
3.2	Resultate der Diskussion	17
<b>4</b>	<b>Weitere strategische Themen</b>	<b>21</b>
4.1	Einleitung	21
4.2	Resultate der Diskussion	21

## **Liste der Thesen (Strukturierung der Inhalte)**

These 1:	Das Tourismusbewusstsein hat zugenommen. Dies schafft Potenziale für eine breiter abgestützte Weiterentwicklung des Tourismus.	6
These 2:	Die Veränderungsbereitschaft und Neigung/ Bereitschaft zur Zusammenarbeit hat zugenommen. Dies eröffnet Möglichkeiten für Reformen.	7
These 3:	Das Konstrukt Wert und Werte rücken immer mehr in den Vordergrund. Dies eröffnet Gelegenheiten für Anpassungen bei den Dienstleistungsdesigns.	7
These 4:	Der Digitalisierung wurde durch die Pandemie nachhaltig Schub verliehen.	8
These 5:	Elemente des Portfolioansatzes halten Einzug im Destinationsmarketing.	8
These 6:	Der Schweizer Markt ist speziell für den ländlichen Raum ein grosser Fels in der Brandung.	9
These 7:	Das derzeitig beobachtbare Kundenverhalten darf nicht einfach in die Zukunft extrapoliert werden.	9
These 8:	Die Makrolage ist herausfordernd.	10
These 9:	Bezüglich des Rufes nach dem Staat müssen alle auf Entzug.	12
These 10:	Die Investitionsfähigkeit vieler Unternehmen ist ungenügend.	12
These 11:	Der Fach- und Arbeitskräftemangel wird zunehmend virulent.	12
These 12:	Wertigkeiten von Dienstleistungen haben sich verschoben. Dies eröffnet Möglichkeiten für effizientere und nachhaltigere Dienstleistungsdesigns.	14
These 13:	Das Gästeverhalten könnte auf längere Zeit noch zurückhaltend sein.	14
These 14:	Leistungsdesigns bilden idealerweise den Kern der Überlegungen.	17
These 15:	Digitalisierung ist gleichermassen Befähiger und Treiber.	18
These 16:	Automatisierung und Robotik eröffnet langfristig weitere Produktivitätsschübe.	18
These 17:	Anlagen können zusätzlichen Zweckbestimmungen zugeführt werden.	19
These 18:	Mitarbeiter und deren Führung sind wichtige Punkte in der Produktivitätsdebatte.	19

## 2 Was nach der Pandemie bleibt

### 2.1 Einleitung

Die Diskussion rund um dieses Thema war geleitet von **zwei Fragestellungen**:

- (1) Welche positiven Entwicklungen werden im «Nachgang» zur SARS-CoV2 Pandemie erwartet und (b) welche positiven Entwicklungen könnten möglicherweise auch gezielt geschaffen werden? Maximal 1-2 Minuten
- (2) Welche Herausforderungen (Gefahren) werden im «Nachgang» zur SARS-CoV2 Pandemie erwartet oder (b) könnten möglicherweise (neu) entstehen und (c) wie könnte diesen sodann begegnet werden?

Wir unterscheiden dabei jeweils drei Perspektiven: (1) System, (2) Angebotsseite und (3) Nachfrageseite.

### 2.2 Positive Entwicklungen

#### 2.2.1 Systemperspektive

**These 1:** *Das Tourismusbewusstsein hat zugenommen. Dies schafft Potenziale für eine breiter abgestützte Weiterentwicklung des Tourismus.*

Diese These wird durch verschiedene Sachverhalte gestützt.

**Zunächst hat in der Politik das Verständnis für den Tourismus und seiner Bedeutung, auch für die Versorgung der eigenen Bevölkerung mit Freizeitleistungen, deutlich zugenommen.** Dies zeigt sich nicht nur in der Retrospektive am Beispiel verschiedener politischer Aktivitäten auf Bundesebene sowie in vielen Kantonen, sondern mittlerweile auch in einer prospektiven Sicht. Vorstösse im Parlament gehen viel rascher voran (bspw. die Motion Gmür-Schönenberger «Schluss mit dem Meldeschein-Chaos», welche im Dezember eingereicht wurde und nun bereits im Parlament diskutiert wird). Diese aktuelle Präsenz des Tourismus in der Politik ist eine grosse Chance. Über sinnvolle Forderungen, etwa zum Bürokratieabbau oder zur produktivitätsfördernden Liberalisierung und Deregulierung muss daher ernsthaft nachgedacht werden, um verschiedene Alt- und Neulasten<sup>1</sup> im Tourismus anzugehen. Gerade auch in der Politik muss diese Gelegenheit genutzt werden.

Des Weiteren hat sich die vielerorts **grosse regionalwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus** im Rahmen der durch die **Pandemie notwendigen Vollstops** quasi als Experiment in der Realität manifestiert. Selbst an Orten, in welcher der Tourismus ökonomisch weniger von Bedeutung ist, hat der Entzug vieler Freizeitmöglichkeiten eine andere Wahrnehmung ebenderer hinterlassen.

---

<sup>1</sup> Mangelnde Finanzierungspotentiale, Fach- und Arbeitskräftemangel, etc. Vgl. auch weitere Ausführungen in diesem Papier.

Umgekehrt hat jedoch örtlich/ punktuell das **Ausbleiben der internationalen Gruppentouristen** bei der lokalen Bevölkerung mitunter zu **positiven Erfahrungen** geführt, insbesondere in Form einer verbesserten Lebens- und Aufenthaltsqualität für sie selbst. Dies könnte den Grad der Akzeptanz von Tourismus und damit örtliche/ punktuelle erwünschte Kapazitätsgrenzen generell verschieben.

Diese verschiedenen Erkenntnisse und Erfahrungen ebnet den Weg für breiter abgestützte, nicht nur politische, **Agenden zur Weiterentwicklung des Tourismus und dessen Akzeptanz** in diesem Land und seinen vielen verschiedenartigen Destinationen.

**These 2: Die Veränderungsbereitschaft und Neigung/ Bereitschaft zur Zusammenarbeit hat zugenommen. Dies eröffnet Möglichkeiten für Reformen.**

Viele Unternehmen und Organisationen haben durch den Umgang mit **gleichzeitig dringenden und wichtigen Herausforderungen** an **Flexibilität**<sup>2</sup> und teilweise auch **Agilität**<sup>3</sup> gewonnen. Dies zeigt sich heute in einer in vielen Fällen bewiesenen Reaktion mit dem Leistungsangebot an die sich laufend veränderten Regulierungen und Nachfragebedürfnisse (Zunahme von *Take-Away* oder auch *Food Deliveries*, *Workation* Angebote, Umsetzung und Handhabung Zertifikatspflicht etc.) gestiegenen Veränderungsbereitschaft und der damit verbundenen Bereitschaft, Probleme anzugehen. Hierbei ist generell auch die Bereitschaft gestiegen, Kooperationen mit anderen Partnern anzugehen. Diese mindestens **temporäre Aufweichung der vorherrschenden Geschäftslogiken** und den hieraus abgeleiteten Einstellungen und Verhalten ist zu nutzen, um verschiedene Reformen zur Verbesserungen in allen drei Nachhaltigkeitsdomänen, aber insbesondere in der wirtschaftlichen, in die Wege zu leiten.

**These 3: Das Konstrukt Wert und Werte rücken immer mehr in den Vordergrund. Dies eröffnet Gelegenheiten für Anpassungen bei den Dienstleistungsdesigns.**

Vor etwa einem Jahr gab es im Zuge der Arbeiten zu unserem Bericht vom 22. März 2021 schon Hinweise, wie Gäste und Anbieter gleichermaßen im Zuge der Erfahrungen rund um die Pandemie ein tieferes und gleichzeitig **differenziertes Wertverständnis** gewonnen haben. Dies hängt zusammen mit der beobachteten **Verwesentlichung verschiedener Lebensbereiche, auch im Tourismus** (vgl. damalige Thesen 12, 16 und 24)<sup>4</sup>. Es gibt nun Anzeichen, dass sich dieser Trend mindestens stabilisiert, wenn nicht gar wenigstens vorübergehend beschleunigt. So haben Preise nicht mehr den gleich hohen Stellenwert wie früher. Die **Zahlungsbereitschaft hat generell weiter zugenommen**, insbesondere für

---

2 Fähigkeit zu reaktivem Handeln;  
gemäss Duden «Biegsamkeit, Elastizität, anpassungsfähiges Verhalten».

3 Fähigkeit zu proaktivem antizipativen Handeln;  
gemäss Duden «Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit».

4 Diese Verwesentlichung dürfte nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des Überfalls Russlands auf die Ukraine sowie der damit verbundenen Energiekrise und möglicherweise anstehenden De-Globalisierung eher zunehmen als abnehmen. Vgl. auch weitere Ausführungen in diesem Papier.

**höherwertige Dienstleistungen.** Höherwertigkeit liegt hierbei jedoch immer im Auge des Betrachters.<sup>5</sup> Wichtig scheinen jedoch Raum, Zeit, Nachhaltigkeit, generell *Purpose*. Umgekehrt gibt es auch zunehmend Raum für vereinfachte und preislich mitunter sehr kompetitive Angebote<sup>6</sup>, wobei auch deren Akzeptanz von oben erwähnter Verwesentlichung herührt. Die schon seit einigen Jahren beobachtbare **Polarisierung zwischen High End und Low End** scheint sich fortzusetzen, öffnet aber auch Opportunitäten für **zunehmend differenziertere Dienstleistungsdesigns** (vgl. These 15). Wie anhaltend diese Entwicklung ist, lässt sich nicht endgültig abschätzen. Insbesondere die höhere Zahlungsbereitschaft für höherwertige Leistungen könnte sich im Zuge wirtschaftlicher Verwerfungen schnell wieder auflösen. Auch ist derzeit noch unklar, welche komplett neuen Bewertungen oben erwähnte Verwesentlichung hervorbringen wird.

## 2.2.2 *Angebotsperspektive*

**These 4: *Der Digitalisierung wurde durch die Pandemie nachhaltig Schub verliehen.***

Schon in den zurückliegenden Round Tables wurde festgestellt, wie die Pandemie der Digitalisierung Schub verleiht. Nach zwei Jahren Pandemie kann insbesondere positiv festgehalten werden, dass die **Relevanz von innovativer Digitalisierung in der Tourismusbranche** erkannt worden ist und die **Unternehmen weiter gelernt haben, mit der Digitalisierung umzugehen**. Dies zeigt sich bspw. an den zahlreichen neuen digitalen Formen der Zusammenarbeit. Es zeigt sich aber auch daran, wie mit verschiedenen digitalen Hilfsmittel entweder Prozesse aufgebrochen und angepasst oder komplett neue Prozesse, oft in einer **produktiveren Version**, aufgesetzt wurden. Einige, insbesondere Bergbahnen, haben es hierbei auch geschafft, ihren Fixkostenanteil zu senken. Wichtig dürfte auch in Zukunft eine Unterstützung der KMU's in der Selektion und Anwendung von prozesserleichternden Systemen sein. Die Informations- und Kommunikationstechnologie spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle.

**These 5: *Elemente des Portfolioansatzes halten Einzug im Destinationsmarketing.***

Die Verwerfungen der Pandemie haben dazu geführt, dass sich verschiedene Destinationen bewusst geworden sind, dass ihr **Märkte Mix und damit auch der zeitliche Anfall der Nachfrage** oft zufällig ist sie mitunter nun Opfer von **Klumpenrisiken** geworden sind. Festgefahrene Ströme von Besuchern wurden während der Pandemie gestoppt (z.B. Gruppen von Interkontinentaltouristen) oder verzweigt (z.B. kulturelle Veranstaltungen in alternative Räume und im Freien) und neue Besucherströme sind entstanden (z.B. Camping ausserhalb der bekannten Angebote und Zonen). Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen ist

---

<sup>5</sup> So erfreuen sich Reisebüros bspw. einer grossen Beliebtheit, was allerdings vor dem Hintergrund der immer noch sehr volatilen Bedingungen und den damit verbundenen Risiken bei internationalen nicht überrascht.

<sup>6</sup> Insbesondere auch für Jüngere mit einer höheren Anpassungsfähigkeit und eingeschränkteren Zahlungsbereitschaft.



davon auszugehen (gewollt und vorhersagend), dass Destinationen zukünftig ihr **Marktportfolio** sowie die zeitliche Verteilung und Art der Besucherströme so weit wie möglich **aktiver zu managen** versuchen werden und nicht nur mehr in Form von Statistiken wahrnehmen wollen. Da generell über die Pandemie eine höhere Sensibilität für «Dichte» entstanden ist, könnte dies insbesondere in **potenziell von Overtourism betroffenen Destinationen** bedeutsam werden: Fällt man/ darf man in alte Muster zurückfallen oder wird man verstärkt ein **Besuchermanagement** einführen? Damit verbunden ist ein besserer und **systematischer Einbezug von für solche Entscheide relevanten Daten (actionable data)**<sup>7</sup> sowie eine Nutzung von **aktiven Marketing- und Steuerungsmassnahmen**; statistischer Opportunismus und Bauchgefühl sind damit Konzepte der Vergangenheit.

### 2.2.3 Nachfrageperspektive

**These 6:** ***Der Schweizer Markt ist speziell für den ländlichen Raum ein grosser Fels in der Brandung.***

Der Binnenmarkt hat sich über die gesamte Pandemie als Fels in der Brandung erwiesen, nicht zuletzt auch, weil in der Schweiz im Vergleich zum Ausland **gute, stabile Rahmenbedingungen** und auch bezüglich Massnahmen eine liberale, auf Selbstverantwortung bauende Grundhaltung herrschten. Positiv und hoffentlich nachhaltig war bzw. ist, dass die Gäste aus dem Heimmarkt realisiert haben, dass es auch **sehr attraktive Angebote in der Schweiz** gibt. Der **Schneesport in der Schweiz** zum Beispiel wird seit der Pandemie vergleichsweise positiver wahrgenommen und die Nachfrage ist bei mehr oder weniger allen Personengruppen<sup>8</sup> gestiegen. Auch der **Wert des persönlichen Kontakts** scheint vergleichsweise höher als vor der Pandemie.<sup>9</sup>

Dieser Schwung ist nach Möglichkeit in die postpandemische Zeit mitzunehmen, zumal eine **grössere Nachfrage des Heimatmarktes** auch einen **positiven Effekt auf die ökologische Nachhaltigkeit des Tourismus** hat. Vor diesem Hintergrund ist die sich verzögernde Erholung der Ferngäste (vor allem aus dem asiatischen Raum) zugegebenermassen eine Gefahr (vgl. hierzu Kapitel 4). Sie kann aber auch eine Chance sein, wenn diese fehlenden Gäste substituiert werden können durch andere, näher liegende Gästesegmente.

**These 7:** ***Das derzeitig beobachtbare Kundenverhalten darf nicht einfach in die Zukunft extrapoliert werden.***

Generell ist festzuhalten, dass unklar ist, was vom derzeitigen Gästeverhalten in die Zukunft extrapolierbar ist.

---

<sup>7</sup> Erste Schritte für eine dezentrale aber im Zugang zentrale *Nationale Dateninfrastruktur Tourismus* sind im Rahmen des Innosuisse Flagship «Resilient Tourism» derzeit in Vorbereitung.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Zahl der Skilager

<sup>9</sup> Im Bericht vom 22.03. These 24 wurde argumentiert, dass Wertschätzung in Wertschöpfung umgewandelt werden sollte. Der Wert des persönlichen Kontakts zeigt sich bspw. im wichtiger gewordenen Beratungsprozess in Reisebüros.

**Gegen eine Fortsetzung des Verhaltens der letzten zwei Jahre** sprechen folgende Argumente:

- Das beobachtete Verhalten war vor allem die Folge umfangreicher regulatorischer und selbstauferlegter Zwänge und Einschränkungen;
- Der Nachholbedarf zu internationalen Reisen wird nun gross sein; entsprechende Budgets sind aufgrund zurückgehaltener Ausgaben noch vorhanden;<sup>10</sup>
- Andere Zielländer legen enorme Mittel frei, um verlorene Marktanteile zurückzuerobern.<sup>11</sup>

**Für eine wenigstens teilweise Fortsetzung des Verhaltens der letzten zwei Jahre** sprechen folgende Argumente:

- Covid-19 wird bleiben bzw. wieder kommen, d.h. Reisen ins Ausland oder in mehrere Länder (Fernreisen, Weltreisen) werden noch länger durch unterschiedliche (länderspezifische) Regulierungen geprägt sein. Infolge dessen wird Reisen nicht mehr so unbeschwert und einfach möglich sein.
- Wenigstens bei Teilen der Bevölkerung hat sich das Verhalten möglicherweise nachhaltig verändert, nicht zuletzt aufgrund jetzt neuer und angepasster Werte, Gewohnheiten sowie vor dem Hintergrund eigener Nachhaltigkeitsüberlegungen.
- Destinationen versuchen im Zuge einer aktiveren Bewirtschaftung ihres Marktportfolios gezielt höhere Anteile an Schweizer Gästen zu haben, wobei vor allem Leistungsträger versuchen die Schweizer Gäste, die ihr Angebot kennengelernt oder wiederentdeckt haben, aktiv zu gewinnen und zu behalten.

## 2.3 Herausforderungen

### 2.3.1 Systemperspektive

**These 8: Die Makrolage ist herausfordernd.**

Die Makrolage ist derzeit herausfordernd. Im Resultat muss von einem dämpfenden Effekt auf den Tourismus ausgegangen werden. Folgende Entwicklungen sind dabei massgeblich:

- **SARS-CoV2** ist (noch) nicht vorbei und wird möglicherweise sogar bleiben und damit wohl auch immer wieder unterschiedliche Regulierungen, welche das bis 2019 unbeschwerte Reisen auf längere Zeit beeinträchtigen.

---

<sup>10</sup> Es gibt allerdings ein nicht unerhebliches Potenzial, dass die hohen Energiekosten Teile dieser Budgetüberschüsse privater Haushalte binden oder gar die Reisebudgets einschränken (vgl. These 8).

<sup>11</sup> Dies unter der (irrigen) Annahme, dass sich Reisen wie Konsumgüter verkaufen (lassen). Diese Annahme setzt die Kausalität voraus, dass diese Zielländer mehr Budget für «Marketing» ausgeben. Diese werden aber vor allem deshalb mehr Gäste haben, weil einfach die Verfügbarkeit für Reisen in diese Länder (inkl. Kapazitäten und Preise) wieder vorhanden sein werden.

- Die in der **westlichen Welt lange nicht mehr bekannte Inflation ist zurück**, verursacht durch die in den Jahren nach der Finanzkrise deutlich ausgeweiteten Geldmenge und ausgelöst durch die Lieferkettenunterbrüchen in Folge der Pandemie. Die hohen Energiepreise als Resultat auch des Krieges in der Ukraine (vgl. unten) treiben diese noch zusätzlich. Wie stark die Zinsen in der Schweiz steigen werden (die Inflation ist hier gegenwärtig noch moderat), bleibt abzuwarten; der USD- und EUR-Raum schafft zunehmend auch in der Schweiz entsprechenden Handlungsspielraum. Man kann an dieser Stelle nur hoffen, dass die historische Zinsdifferenz zwischen der Schweiz und dem Ausland auch in Zukunft erhalten bleibt.
- Der **international als Krieg in Europa wahrgenommene Überfall Putins auf die Ukraine** bremst die erhoffte Öffnung der Fernmärkte mindestens vorübergehend.<sup>12</sup> Viel schlimmer und in den Auswirkungen noch nicht absehbar: Er beendet auch den in Europa seit dem zweiten Weltkrieg vorherrschenden Ansatz, Konflikte zwischen Staaten und Systemen am Verhandlungstisch zu lösen.<sup>13</sup> Welche Auswirkungen diese Entwicklung hat, ist derzeit nicht absehbar. Ein direkter Effekt dürfte die Steigerung der Verteidigungsbudgets sein – was die Staatshaushalte zusätzlich belastet und Staatsverschuldungen erhöht, was sich wieder auf die Inflation auswirkt.
- **Die nicht zuletzt kriegsinduzierten hohen Energiepreise wirken zusätzlich inflationär**, sie sind aber auch eine **Herausforderung sui generis**, mit spürbaren Auswirkungen auf den Tourismus: Zunächst erhöhen sie die **Transportkosten**, und damit einen wesentlichen Teil touristischer Budgets. Sodann erhöhen sie die **Produktionskosten** (man denke hierbei bspw. an die Strom- und Dieselposten bei Bergbahnen). Zu guter werden sie grössere **Anteile der Haushaltsbudgets** binden, mit der Folge, dass weniger freie Haushaltsmittel – auch zu touristischen Zwecken - zur Verfügung stehen.<sup>14</sup> Beide Effekte dürften in der Schweiz und insbesondere im Binnentourismus aufgrund des starken Schweizer Frankens etwas geringer sein als in Europa und in Beziehung zu europäischen Besucherströmen.
- Aufgrund der steigenden Preise könnten bei den Gewerkschaften die **Forderungen nach höheren Löhnen** laut werden. In vielen personalintensiven touristischen Branchen und insbesondere in Hotellerie und Gastronomie könnte diese Forderung zu deutlich steigenden Kosten für einen Produktionsfaktor – Arbeit – welcher bereits jetzt schon knapp ist, führen.
- Inflation in Verbindung mit einer Stagnation kann die **Finanzierungsbedingungen für touristische Unternehmen verschlechtern**.
- Gleichzeitig aber steht die Schweiz mit einer eigenen Währung und einem verhältnismässig stabilen politischen und wirtschaftlichen System in ihrer altbewährten Rolle des **«sicheren Hafens»** gut da; dies weniger als Finanzplatz denn mehr als **Aufenthalts- und Lebensort**. Die Begehrlichkeit, für Gäste in die Schweiz zu kommen könnte somit, auch wenn diese im Herzen Europas liegt (oder eben gerade deshalb), nicht darunter leiden oder sogar für viele Besucher unterschiedlicher Länder zugenommen haben.

---

12 Buchungen aus Asien sind bspw. komplett abgebrochen.

13 Insbesondere im Rahmen der OSZE.

14 Aus diesem Grund bleibt auch abzuwarten, ob sich der Nachholbedarf nach Reisen wirklich materialisiert.

**These 9:           *Bezüglich des Rufs nach dem Staat müssen alle auf Entzug.***

Die **finanziellen Unterstützungen durch den Staat** waren kurzfristig hilfreich; in einem Dienstleistungskontext haben insbesondere die **Kurzarbeitsentschädigungen** und **Härtefallgelder** grösseres Ungemach verhindert.<sup>15</sup> Es bleibt dagegen abzuwarten, wie zügig die COVID-Kredite zurückbezahlt werden können (bester Fall) oder die Bilanzen auf längere Zeit in Schieflage bringen und die zukünftige Entwicklung dieser Unternehmen einschränken (schlechtester Fall; vgl. hierzu auch These 10). Wenn nun die staatlichen Unterstützungen aus der Krise wegfallen, erhöht sich deshalb auch die Gefahr von Unternehmenskonkursen. Diese Gefahr entbindet aber nicht von einem Entzug staatlicher Hilfen. Vielmehr ist vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten zwei Jahre sowie im Kontext der unmittelbaren Zukunft zu erörtern, **in welcher Form der Staat generell und in Ausnahmesituationen eingreifen soll, und was eine solche Ausnahmesituation genau konstituiert.**

**2.3.2   *Angebotsperspektive*****These 10:           *Die Investitionsfähigkeit vieler Unternehmen ist ungenügend.***

Bei vielen Unternehmen besteht eine Investitionslücke von mindestens einem Jahr, wobei COVID-Kredite die Situation nicht vereinfacht haben; diese haben zwar die Liquidität gesichert, dafür aber die **Bilanzstrukturen verschlechtert**. Aufgrund fehlender Amortisationen verschlechtern sich oft die **Finanzierungsbedingungen**, und die Zurückhaltung hinsichtlich Unterhalt und Ersatz schafft oder verschärft den **Investitionsstau**; die Zahl der *Zombie-Unternehmungen* ist aufgrund der Natur der staatlichen Hilfen (Kredite) wahrscheinlich gewachsen. Es steht die Frage im Raum, woher unter diesen Bedingungen (vgl. auch das oben erwähnte Inflationsszenario) die Finanzierungen kommen, um nicht nur unbedingt notwendige Investitionen zu ermöglichen? Diesbezüglich werden **innovative Lösungen (alternative Finanzierungen)** und allenfalls öffentliche Anreize gefragt sein. Eine wichtige Grundlage hierfür werden auf **nachhaltige Ertragskraft und Rentabilität ausgerichtete und getrimmte Geschäftsmodelle** sein.<sup>16</sup>

**These 11:           *Der Fach- und Arbeitskräftemangel wird zunehmend virulent.***

Viele insbesondere *gute* Mitarbeitende haben vor dem Hintergrund der vergleichsweise fordernden Arbeitsbedingungen, gepaart mit im Branchenvergleich tieferen Salären und neu auch Unsicherheiten über den Arbeitsplatz, während der Pandemie den touristischen und

---

<sup>15</sup> Dienstleistungen können nicht gelagert werden. Anders als in der Güter produzierenden Industrie ist einmal verlorener Umsatz für immer weg. Allenfalls kann einer vorübergehend höhere Nachfrage (Nachholbedarf) diese Umsatzeinbrüche kompensieren; dies aber oft auf Basis höherer Kosten.

<sup>16</sup> Diesbezüglich müssen auch die richtigen Schlüsse gezogen werden. Wir haben heute vor dem Hintergrund der Erfahrungen während der Pandemie bspw. das Gefühl, je peripherer der Betrieb, desto gefragter sind diese; das ist allerdings fraglich, denn die räumliche Nähe bietet den Gästen eine bessere Verknüpfung der Angebote entlang ihrer Erlebnisse. Gleichzeitig erleichtert die räumliche Nähe die Kommunikation und die Zusammenarbeit unter den Anbietern.

gastgewerblichen Branchen den Rücken zugekehrt.<sup>17</sup> Damit einher ging auch ein weiterer **Brain Drain**. Diese Entwicklung ist ein **Symptom einer grösseren Entwicklung**, der so genannten **Grand Resignation**. Diese bezeichnet im angelsächsischen Raum die allumfassenden **individuellen Evaluationen eigener Work-Life Gleichgewichte** vor dem Hintergrund der Verwerfungen rund um die Pandemie, inklusive dem Ziehen entsprechender Konsequenzen, meistens in Form eines Stellenwechsels oder Rückzugs aus dem Arbeitsleben. In Zeiten eines generellen Stellen-Überhangs sind Arbeitsplätze mit den zuvor beschriebenen Eigenschaften vergleichsweise unattraktiv und deswegen klar weniger gefragt. Dies zeigt sich im Vorlauf auch am **zurückgehenden Interesse an touristischen und gastgewerblichen Ausbildungen**; umgekehrt haben Umschulungen die Mitarbeiter aus diesen Branchen herausgezogen.

Der für die Betriebe resultierende **Personalmangel** stellt eine grosse Herausforderung dar, wobei **nicht nur Fachkräfte, sondern generell Arbeitskräfte inkl. Hilfskräfte** knapp sind. **Kurzfristig** wird es schwierig, für das **Sommergeschäft** adäquate Kapazitäten zu schaffen. **Mittel- und langfristig** werden **neue und für das Image positive Arbeitsbedingungen notwendig sein**, so etwa flexiblere Arbeitszeitmodelle, angepasste Führungsstile und -methoden, materielle und immaterielle Zusatzleistungen, usw. Mitarbeiterrekrutierung wird zu einer zentralen Aufgabe, wobei hier auch die Organisationen und Behörden in touristischen Regionen unterstützen können (bspw. mit Wohnraum). Doch auch die Politik ist gefragt, in Bezug auf **Arbeitsmarktregulierungen** und der Möglichkeiten, **Personal aus Drittstaaten** anstellen zu können. Das Problem Personalmangel ist nämlich nicht nur ein Schweizerisches und touristisches/ gastgewerbliches Problem, sondern ein europäisch bis hin zu internationales und branchenübergreifendes; viele Länder lösen dieses *Problem* mit erleichterten Immigration. Dies kann und darf jedoch für ein dicht besiedeltes Hochlohnland nicht die alleinige Lösung sein. Es geht darum, durch Produktivitätssteigerungen (insb. auch Robotik und kundeneinbeziehendes Redesign von Serviceketten) die Zahl der benötigten Arbeitskräfte zu reduzieren und das Potential für bessere Arbeit und Löhne zu schaffen.

Die Virulenz des Themas wird in naher Zukunft aufgrund der **demographischen** Entwicklung (Pensionierung der Boomers) in der Tendenz eher noch zunehmen als abnehmen. Entweder hält man Leute länger im Arbeitsleben oder der Verlust an Mitarbeitern muss durch Produktivitätsgewinne aufgefangen werden; pensionierte Personen bleiben bekanntlich für einige Zeit als Nachfrager erhalten...

---

<sup>17</sup> Bspw. hat auch ein Viertel des Personals in Reisebüros im Laufe der Pandemie die Stelle aufgegeben.

### 2.3.3 Nachfrageperspektive

**These 12:** **Wertigkeiten von Dienstleistungen haben sich verschoben. Dies eröffnet Möglichkeiten für effizientere und nachhaltigere Dienstleistungsdesigns.**

Vorbemerkung: Vgl. hierzu auch These 3. Die Wertigkeiten von Dienstleistungen haben sich insbesondere vor dem Hintergrund des Digitalisierungsschubs während der Pandemie bei jüngeren Konsumenten verändert. In Kürze: Es gibt vermehrt Raum für gezielten Dienstleistungsabbau und dazugehörige Preisreduktionen im Sinne eines **Ersatzes von Relieving Prozessen<sup>18</sup> mit digital gestützten Enabling-Prozessen<sup>19</sup>**. Diese bei erstem Hinsehen bedrohliche Entwicklung (vor allem was Preisreduktionen betrifft) eröffnet neue Möglichkeiten für angepasste und effizienzsteigernde Dienstleistungsdesigns, mit derer Hilfe auch dem Fach- und Arbeitskräftemangel entgegengewirkt werden kann.

Darüber hinaus eröffnen sich auch neue Potenziale in Richtung **nachhaltigerer Dienstleistungsdesigns**, welche im Idealfall und nicht zuletzt aufgrund von kostensparenden Verzichten auch positive Effekte auf die Erfolgsrechnungen haben könnte (bspw. reduziertes Housekeeping, Anreize zur Verringerung von *Food Waste*, Ressourceneinsparungen, usw.).

**These 13:** **Das Gästeverhalten könnte auf längere Zeit noch zurückhaltend sein.**

In Bezug auf **Leisure Travel** muss davon ausgegangen werden, dass viele Leute während der Pandemie Ängste entwickelt haben: Sie möchten sich, vor dem Hintergrund des eigenen Gesundheitsschutzes, nicht mehr in einer grossen Menschenmenge bewegen. Abstand halten und Hygiene sind Faktoren, die an Bedeutung gewonnen haben. Dichtestress wird vor allem für Städte und touristischer Hotspots anspruchsvoll und erfordert seitens der Anbieter möglicherweise eine Fortsetzung einzelner in der Pandemie entwickelter Routinen. Es besteht darüber hinaus die Gefahr, dass einige Organisationen nicht erkannt haben, dass das Geschäft nicht mehr so funktioniert wie vor der Pandemie und entsprechend nicht bereit sind, auf die veränderten Bedürfnisse der Gäste einzugehen.

In Bezug auf **Business Travel** geht der Konsens aktuell davon aus, dass international kurzmittelfristig mit einer Abnahme im Vergleich zu vor der Pandemie von 20-30% gerechnet werden muss. Mittel-langfristig, sprich ab ca. 2025, geht die Global Business Travel Association davon aus, dass ein **Niveau wie vor der Pandemie** erreicht werden wird. Damit sind die Aussichten nicht mehr derart schwarz wie noch vor einigen Monaten; wenn man die Geschichte bemüht, stellt man fest, dass ca. 5 Jahre nach Ende der Spanischen Grippe die Zahl der Bahn-Reisenden das prä-pandemische Niveau wieder erreicht hatte. Dieser Entwicklung gegensteuern dürfte die sich gegenseitig verstärkende Kombination von Kosteneinsparungen und Nachhaltigkeitsbestrebungen seitens der Unternehmen, welche potenziell stark dämpfend wirken könnte.

---

<sup>18</sup> Dienstleistungsunternehmen «entlasten» ihre Gäste, d.h. führen einen Prozess für ihre Gäste aus.

<sup>19</sup> Dienstleistungsunternehmen «befähigen» ihre Gäste, etwas selbst auszuführen.

## 2.4 Zusammenfassung

Wir fassen nachstehend die wichtigsten Punkte der vorigen Thesen tabellarisch zusammen und unterscheiden wiederum nach drei Perspektiven: (1) System, (2) Angebotsseite und (3) Nachfrageseite.

Chancen	Herausforderungen
<p>Relevanz der Tourismusbranche wird in der Politik erkannt. --&gt; Neue Gelegenheit für politische Anliegen, z.B auch Deregulierung/Entbürokratisierung</p> <p>Bewusstsein für die Bedeutung des Tourismus hat zugenommen. --&gt; Neue Gelegenheiten</p>	<p>Die makroökonomische Rahmenbedingungen sind aussergewöhnlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reise-Regulierungen rund um SARS-CoV2</li> <li>• Ukraine-Krise</li> <li>• Ressourcen- und Energiemangel</li> <li>• Gebrochene Lieferketten (De-Globalisierung?)</li> <li>• Steigende Inflation/Stagflation</li> <li>• Zinsentwicklung</li> </ul> <p>Komplexität beim Reisen nimmt generell zu; dies wirkt dämpfend.</p> <p>Nachhaltigkeit und kritische Haltungen gegenüber dem Tourismus.</p>
<p>Betriebliche Resilienz und Flexibilisierung ist gestiegen. --&gt; Neue Gelegenheiten</p> <p>Generell kann eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den Tourismusakteuren beobachtet werden.</p> <p>Der Märkte-Mix und damit verbunden auch der zeitliche Anfall der Nachfrage wird in Destinationen deutlich aktiver gemanagt und Entscheidungen werden stärker auf Basis von Zahlen und Fakten gefällt.</p> <p>Es besteht eine höhere Bereitschaft für das Thema Digitalisierung bei den Betrieben, wobei Digitalisierung zahlreiche Innovationsmöglichkeiten bietet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisierung der Backoffice-Prozesse</li> <li>• Verstärkter Kundenfokus</li> </ul> <p>Nachhaltige Angebote als Chance.</p> <p>Tourismus könnte als attraktive Branche für Neueinsteiger positioniert werden.</p>	<p>Investitionslücken/Investitionsstau aufgrund der Pandemie rechtfertigt möglicherweise die Notwendigkeit staatlicher Unterstützung.</p> <p>Brain-Drain/Personalmangel: Wird strukturelle Auswirkungen nach sich ziehen --&gt; Anpassungen an den Arbeitsbedingungen (bspw. Mitarbeiterpackages, Viertagewoche,) und politische Massnahmen notwendig.</p> <p>Investitionen in Produktivität (von automatischem Check in bis zu Redesign von Kundenprozessen (was macht der Kunde selbst)) werden dabei wichtiger.</p>
<p>Schweizer Angebote haben für Schweizer an Bedeutung hinzugewonnen.</p> <p>Es besteht ein grosser Nachholbedarf nach Reisen.</p> <p>Es können Veränderung im Gästeverhalten beobachtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boomender Wintertourismus</li> <li>• Gesteigerte Nachfrage nach hochwertigen Produkten/hohe Zahlungsbereitschaft; persönlicher Kontakt wird geschätzt</li> <li>• Gestiegene Wertschätzung der Reisebüros</li> <li>• Workation</li> </ul>	<p>Gefahr, dass aus aktuellen Veränderungen automatisch und fälschlich langfristige Trends abgeleitet werden.</p> <p>Es muss ein noch etwas zurückhaltendes Verhalten erwartet werden (Dichtstress ist negativ besetzt): Menschen meiden grosse Menschenansammlungen (ist eine Erholung der Tourismusbranche auf ein Vorkrisenniveau überhaupt akzeptabel?)</p>

### 3 Umgang mit dem Thema «Produktivität»

#### 3.1 Einleitung

Die Diskussion rund um dieses Thema war geleitet von **folgenden Fragestellungen**:

Wie beurteilen Sie nachstehende theseartige Aussagen und welche Strategien und/ oder Massnahmen schlagen Sie zur diesbezüglichen Situation vor?:

- (1) Die Produktivität der touristischen Dienstleistungen sollte verbessert werden.
- (2) Der Fachkräftemangel und Brain Drain ist ein sich verschärfendes Problem.
- (3) Verbesserung von Produktivität und Ertragskraft müssen zunehmend auf dem Einsatz von Technologie basieren (Digitalisierung).

Diese Thesen basieren im Wesentlichen auf folgenden Überlegungen:

- (1) Unternehmen und Organisationen haben rund um die **gegebenen direkten<sup>20</sup> und regulatorischen indirekten Auswirkungen** der Pandemie zahlreiche Prozesse bis hin zu Teilen ihrer Geschäftsmodelle angepasst (vgl. These 4). Hierbei wurde nicht nur beschleunigt digitalisiert, sondern – viel wichtiger – auch viel gelernt, insbesondere in Bezug auf die eigene Anpassungsfähigkeit.
- (2) Gäste/ Kunden haben **gewohnte Verhalten und Routinen aufgebrochen** und hierbei neue Wertigkeiten entdeckt und mitunter auch schätzen gelernt (vgl. hierzu nochmals These 3 und These 7). Dies eröffnet Gelegenheiten für neue Leistungsdesigns und -prozesse bis hin zu weiteren Anpassungen bei den Geschäftsmodellen.
- (3) Dieser **aufgetaute Zustand (Unfreezing)** auf gleichermassen der Angebots- und Nachfragesite ist auch in nächster Zukunft zur Verbesserung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit und Resilienz von Unternehmen und Organisationen zu nutzen – mittels weiterer Verbesserungen in der Produktivität.

---

<sup>20</sup> Medizinischer, psychologischer oder auch sozialer Art, welche sich oft direkt in Änderungen beim Verhalten niederschlugen.



### 3.2 Resultate der Diskussion

Wir strukturieren nachstehend die Thesen entlang folgender Argumentationskette: Produktivitätsüberlegungen setzen normalerweise bei Leistungsdesigns und -prozessen sowie aggregiert Geschäftsmodellen an, wobei Digitalisierung und Robotik gleichermaßen als Befähiger oder gar Treiber wirken. In diesem Kontext kommt sodann auch den Mitarbeitern und deren Führung eine neue Rolle bzw. Bedeutung zuteil.

In einer **Vorabzusammenfassung** kann folgendes festgehalten werden: Die Produktivität muss integriert gedacht werden: Wir müssen Prozesse und Geschäftsmodelle anschauen und möglicherweise umgestalten z.B. indem die Kundenleistung und die Leistungsprozesse integriert optimiert werden (was macht der Kunde selbst?), Arbeitskräfte ausdifferenzieren und Investitionen in Prozesse tätigen, aber auch überprüfen. Der ultimative Produktivitätssprung wird durch die Robotik getrieben, was das Thema Investitionen noch relevanter macht.

#### **These 14:**        *Leistungsdesigns bilden idealerweise den Kern der Überlegungen.*

Leistungsdesigns sind **Ausdruck** davon, (1) **wie auf Gästebedürfnisse geantwortet** wird und (2) wie mit den **gegebenen finanziellen und insbesondere knappen personellen Ressourcen** die hierzu **notwendigen Prozesse *backstage* und *frontstage*** ausgestaltet sind.

- (1) Der hochpreisige Kontext des Tourismus in der Schweiz erfordert eine bzgl. gesamter **Leistung** oder einzelnen **Leistungskomponenten** und **Zahlungsbereitschaft** noch **präzisere Ansprache der Gäste** als je zuvor. Ob ein Prozess oder eine ganze Dienstleistung **High End** (hoher Individualisierungsgrad der Leistung, umfangreiche persönliche Interaktion, grosser Anteil den Gast entlastender Dienstleistungen<sup>21</sup>) oder **Low End** (hoher Standardisierungsgrad, geringe persönliche Interaktion, grosser Anteil den Gast befähigender Dienstleistungen<sup>22</sup>) ist, hängt im Wesentlichen von der gästeseitigen **Zahlungsbereitschaft für einen gegebenen Prozess oder der gesamten Dienstleistung** ab. Dies erfordert eine differenzierte Sichtweise und das Wissen über die Treiber der Zahlungsbereitschaft aber dann auch den Mut, für aus **Gästeperspektive hochwertige Leistungen** einen **fairen Preis** zu verlangen und durchzusetzen<sup>23</sup>. Die Unternehmen sind aufgrund des Hochpreiskontexts jedoch unabhängig von voriger Überlegung dazu verdammt, **stufengerecht** eine international vergleichsweise **hohe Qualität** zu liefern.
- (2) Limitierend auf Leistungsdesigns wirken insbesondere **knappe personelle Ressourcen** (vgl. auch These 11 und These 18). Die Freiheitsgrade im Leistungsdesign sind deshalb eingeschränkt; vielmehr sind viele gezwungen, **Prozesse auch an den**

---

21 Der Anbieter macht etwas für die Gäste (bspw. Check-In Counter am Flughafen)

22 Der Anbieter befähigt den Gast, bspw. mittels Technologie, dass sie etwas selber machen (bspw. Self Check-In am Flughafen).

23 Hierbei ist auch wichtig zu fragen, zu welchem Ausmass einzelne Leistungskomponenten vs. die Gesamtleistung auf eben diese Zahlungsbereitschaft wirken.

**potenziellen personellen Ressourcen auszurichten.** Es geht also oft weniger darum, Stellen zu besetzen, sondern vielmehr Prozesse dahingehend auszugestalten, dass sie überhaupt eine besetzbare Stelle schaffen.

Dies ist aus der Perspektive eines Hochpreislandes selbstverständlich herausfordernd. Zur Gewinnung **finanzieller und damit auch preislicher Spielräume** ist zusehends auch bei den *Backoffice* Prozessen anzusetzen. Nachdem diese nicht an den Gästen erbracht werden und aus betrieblicher Sicht **selten werttreibend** sind, können sie ausgelagert und/oder kooperativ mit anderen ausgeführt werden, oder punktuell **automatisiert** oder durch **Robotik** betrieben werden (vom Gepäckservice bis zu Vorleistungen zum Kochen). Dies bedarf aber einer entsprechenden Investitionsfähigkeit, welche wiederum grösserer und ertragskräftigerer Unternehmenseinheiten bedarf.

**These 15: Digitalisierung ist gleichermassen Befähiger und Treiber.**

Digitale Instrumente bergen in mehrfacher Hinsicht grosse Potenziale für die Um- oder Neugestaltung von Prozessen und Wahl von Örtlichkeiten, wo und wie diese ausgeführt werden können, so beispielhaft – nicht abschliessend - in folgenden Domänen:

- (1) **Backoffice**, sprich verschiedene **administrative Prozesse** entlang der gesamten Wertschöpfungskette, so bspw. automatisierte Beschaffung, papierlose Rezeption und Registrierung, automatisiertes Pricing und Distribution, dezentrale Entscheidungsfindung im Management;
- (2) **Systematisches Monitoring** von Zustandsgrössen und Entwicklungen wie bspw. Überwachung bei Bergbahnen (zur Verminderung menschlichen Versagens) bzw. betriebliche Kennzahlen (als Teil eines Managementcockpits);
- (3) **Digitale Vernetzung** von einfachen Dienstleistungen oder Dienstleistungskomponenten mit der Gäste-Dienstleistungskette, mit – beispielhaft - zwei Zielen: (1) frei werdende Mitarbeiter produktiver<sup>24</sup> einsetzen zu können oder (2) die Value Proposition umzugestalten oder zu erweitern. Beispiele: (zu 1) Automatisierung oder Delegation von Registrationsprozessen und Zahlungsprozesse (Check-In<sup>25</sup> Check-Out) oder auch Bestellprozesse an die Gäste bzw. (zu 2) virtuelles Resort digital vernetzter Leistungsprozesse über unterschiedliche Unternehmen hinweg (mit dem Hotel oder der Bergbahn als Drehscheibe oder fokales Unternehmen). Bei zweitem Beispiel sind wir letztlich schon auf einer Geschäftsmodellebene.

**These 16: Automatisierung und Robotik eröffnet langfristig weitere Produktivitätsschübe.**

Roboter sieht man als **unterstützende Mechanisierung** und **Automatisierung** vereinzelt auch bei Dienstleistungsprozessen; ihre Verbreitung ist jedoch deutlich geringer als bspw. in der güterproduzierenden Industrie. Roboter, welche Bergbahnen beladen, könnten den

---

<sup>24</sup> Produktiverer Einsatz von Mitarbeitern ist gleichbedeutend mit Einsatz in Prozessen mit hochwertiger Interaktionsqualität, wo Mitarbeiter – fern von stumpfen Routinen – möglichst Wert steigernd eingesetzt werden können/ sollen.

<sup>25</sup> Der erste Check-In Automat in einem Hotel stand Anfangs der 2000 Jahre im Four Seasons in Montréal.

Weg in eine mögliche Zukunft weisen, in welcher vor allem **routinisierte Prozesse** in der Produktion, bspw. in der Küche oder auch Reinigung, Einzug halten könnten. Damit verbunden ist sodann aber auch das Thema Investitionsfähigkeit (welche idealerweise durch die hierdurch ausgelösten Produktivitätsfortschritte gegeben ist).

**These 17:        *Anlagen können zusätzlichen Zweckbestimmungen zugeführt werden.***

Viele Anlagen – nicht nur im Tourismus – dienen mehr oder weniger einem **Einzelzweck**. Oft sind diese dann nur **mittelmässig ausgelastet**, mit der Folge, dass die **Kapitalproduktivität** ebenfalls **nur mittelmässig** ist<sup>26</sup>. Es ist deshalb notwendig, über Mehrzwecknutzungen nachzudenken. Mögliche, zum Teil bereits implementierte Beispiele sind:

- Ausgestaltung von Hotels als **Co-Living Spaces**; Hotelzimmer und gemeinschaftliche Infrastrukturen werden hierbei nicht nur von transienten sondern temporär residente Gästen genutzt<sup>27</sup>. Ultimativ wäre denkbar, dass **Wohnraum für Maximalaufenthalte bis zu einem Jahr** geschaffen wird, welcher gleichermassen von **residents wie transienten Bewohnern** genutzt wird. Hierzu wären sodann jedoch vielerorts regulatorische Anpassungen (Zonenplanung) notwendig.
- Nutzung bereits **bestehender Technologien** bei Bergbahnen für die **Energieproduktion** (bspw. Speicherseen).
- Nutzung von **Kapazitäten** in der Nebensaison für andere, **gesellschaftlich orientierte Funktionen** (Quarantäne, Flüchtlinge, Schulungsaufgaben)

Die hierbei zu Grunde liegende Logik ist eine ähnliche wie ursprünglich rund um die **Sharing Economy**<sup>28</sup>: Wohnräume werden mit Hilfe von AirBnB, Autos mit Hilfe von Uber besser ausgelastet; die Anlagen erhalten hierbei einen ökonomisch nutzbaren Mehrzweck. Am Ende geht es in all diesen Fällen darum, dass nicht voll ausgelastete Angebotskapazitäten mithilfe der Technologie einer nicht-befriedigten Nachfrage zugeführt/ erreichbar gemacht werden.

**These 18:        *Mitarbeiter und deren Führung sind wichtige Punkte in der Produktivitätsdebatte.***

Nachdem Fach- und Arbeitskräfte knapp sind, wird das Gewinnen und Halten guter – weil produktiver - Mitarbeitender, zur zentralen Aufgabe. Hierbei sind eine Reihe von Massnahmen denkbar:

---

<sup>26</sup> Maschinen/ Roboter in der Industrie können im Rahmen eines Mehrschichtbetriebs mehr oder weniger konstant ausgelastet werden. Dies ist aufgrund der Nachfrageschwankungen im Tourismus selbst bei dynamischen Preisen nur beschränkt möglich.

<sup>27</sup> Eigentlich das umgekehrte Modell der Umnutzung von Raum für Bewohner in Raum für transiente Gäste (bspw. Serviced Apartments).

<sup>28</sup> Zu Anfangszeiten, als dieser Begriff noch nicht euphemistisch konnotiert war...

- Vor dem Hintergrund der Grand Resignation (vgl. These 11) sind einzelbetrieblich wie auch branchenübergreifend Massnahmen zur **Verbesserung der Images der verschiedenen Berufsbilder** notwendig.
- Nachdem die naheliegendste Lösung, zusätzliche Immigration aus Drittstaaten, nur schwierig und bestenfalls langfristig umsetzbar sein wird<sup>29</sup>, sind wenigstens vorübergehend vermehrt Potenziale **weiblicher Arbeitskräfte, Personen im dritten Lebensabschnitt** und **sehr junger Arbeitnehmenden**<sup>30</sup> zu erschliessen.
- Die **Attraktionskraft touristischer und gastgewerblicher Berufe** kann und sollte gestärkt werden durch eine Modernisierung der Betriebs- Organisations- und Führungskulturen, gepaart mit zur Aufgabenlösung geeigneten Prozessen und dazugehörigen Instrumenten. Hierzu gehören auch adäquate Löhne (welche wiederum einen Produktivitätsschub bedingen) gleichermassen wir attraktive Arbeitszeitmodelle. Mitarbeitende sind noch mehr als früher interne Kunden der Unternehmen.
- Denkbar sind auch **nicht-monetäre Mehrleistungen**, deren Wert von Mitarbeitenden potenziell höher eingeschätzt werden als die effektiven Kosten für den Arbeitgeber. Hierzu gehört – gerade in hochpreisigen Destinationen – Wohnraum und/oder auch Verpflegungsleistungen<sup>31</sup>. Erwähnt seien auch Lohn-Nebenleistungen, welche von einzelnen oder gar Gruppen von Arbeitgebern gemeinsam preisgünstig in grossen Mengen beschafft werden können. Dies alles kann in **Mitarbeiter-Packages** gebündelt werden. Exklusivität erhöht hierbei die Attraktivität des Arbeitgebers. Wichtig sind auch neue Arbeitszeitmodelle, so dass der Mehrwert des Aufenthaltes in einer touristischen Region in Wert gesetzt werden kann, z.B. Viertagewoche.
- Aus Sicht der Arbeitgeberorganisationen und damit Verbände ist zu überlegen, inwiefern der Zufluss von Arbeitnehmern mittels der **Vorintegration der Ausbildungsprozesse**, insbesondere auch im europäischen Ausland, verbessert werden kann. Diese kann auf, ohne gleich Ausbildungsstätten zu kaufen, auf unterschiedliche Art erfolgen, so etwa bei der Mitgestaltung **praxisgerechter Curricula, Abnahmegarantien für Absolventen**, usw. Damit könnte auch dem Problem, dass Studierendenabgänger oft Schwierigkeiten haben, einen Job zu finden, begegnet werden. Der Tourismus kann sich auch gut als First Job und Plattform für spätere darauf aufbauende Karrieren positionieren.

---

29 Selbst die ukrainischen Flüchtlinge können nur kurzfristig entlasten.

30 Gerade für sehr junge Mitarbeitende können Stellen im Tourismus und Gastgewerbe sehr gute Trainingsfelder zur persönlichen Entwicklung darstellen.

31 Die Arbeitgeber verzichten hierbei mindestens auf Margen (bei eigenen Wohnobjekten) oder zahlen gar indirekt Subventionen (Kostenübernahme).

## 4 Weitere strategische Themen

### 4.1 Einleitung

Die Diskussion rund um dieses Thema war geleitet von **folgender Fragestellung**:

Welches sind neue strategische Themen, mit welchen sich die verschiedenen Branchen im Tourismus vermehrt auseinandersetzen müssen?

### 4.2 Resultate der Diskussion

Vier mögliche strategische Themen wurden in die Diskussion eingebracht.

- (1) Verschiedene im Rahmen der Round Tables besprochenen Massnahmen bergen überbetriebliche **Skalierungspotenziale**. Diese sind zu identifizieren und sodann auch zu nutzen. Mögliche auf einer grossen Ebene **aggregierbare Themen** hierfür sind etwa der gesamte Energiebereich oder auch der Einsatz von Robotik.
- (2) Es besteht, aufgrund des mobilitätsinduzierten CO<sub>2</sub>-Abdrucks, ein **Zielkonflikt zwischen Nachhaltigkeit und der gewollten Nachfrage aus den Fernmärkten**. Man hofft zwar, dass die Fernmärkte anziehen, aber gleichzeitig ist dies nicht vereinbar mit dem Nachhaltigkeitsgedanke. Ist man überhaupt bereit, im schlimmsten Fall wieder zum *Overtourism* zurückzukehren? Es gibt einen Mangel an systemischer Betrachtung. Wie weit soll der Staat eingreifen? Diese Grundsatzfragen muss man jetzt angehen.
- (3) Damit verbunden ist auch die Fragestellung, wie betriebliche und überbetriebliche Geschäftsmodelle und Tourismus generell **weniger abhängig von Mengenwachstum** werden. Wie kann **Mehr Tourismus** durch **Mehr aus dem Tourismus** ersetzt werden?
- (4) Die verschiedenen vorgeschlagenen Massnahmen und Initiativen sind vor dem **Hintergrund der nationalen Tourismusstrategie wo möglich zu priorisieren** und sodann voranzutreiben. Auch hier ist darauf zu achten, dass Skalierungspotenziale bei der Umsetzung genutzt werden.

Die Autoren danken Ihnen für das Interesse, welches Sie diesem Papier entgegengebracht haben.