

# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Eins: Einführung & Methodik



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

## EINFÜHRUNG

Der Abschlussbericht für diesen Teil des Projekts enthält sechs Elemente:

- Einleitung und Methodik
- Online-Recherche: Branchenberichte
- Online-Recherche: Beispiele guter Praxis
- Literaturübersicht
- Analyse von Interviews mit Vertreter:innen der Tourismusbranche
- Kompetenzrahmen und Schlussfolgerungen

Dieses Dokument bildet den ersten Teil: Einführung und Methodik. Die vollständige Berichtsreihe finden Sie unter <https://www.tourismrecovery.eu/resources/>.

## PROJEKTZIEL

Das übergeordnete Ziel von Navigating Tourism ist die Entwicklung eines Hochschullehrplans, eines Lernpakets für die berufliche Aus- und Weiterbildung, frei zugänglicher Bildungsressourcen und einer innovativen Lern-App, die KMU im Tourismusbereich dabei helfen, das Wissen und die Managementkompetenzen zu erwerben, um ihr Unternehmen durch eine Krise zu steuern und krisenresistenter zu werden. Um diesen Wandel herbeizuführen, sind in Navigating Tourism vier Ergebnisse vorgesehen:

- Internationale Bedarfsanalyse zum Tourismus-Krisenmanagement für KMU (Leitung: UHI): umfasst eine internationale Studie/Bedarfsanalyse zu den Merkmalen von Tourismuskrisen und den sich daraus ergebenden besonderen Bedürfnissen von KMU.
- Hochschullehrplan für Tourismuskrisen (Leitung: MMS): Es werden leicht anpassbare und modulare Hochschulmodule entwickelt, die Lernziele, Unterrichtspläne, Bewertungsleitfäden und Zugang zu einer Vielzahl zusätzlicher Lehrinhalte enthalten. Die Module ermöglichen es Hochschullehrern, dieses wichtige Thema als neue Kurse oder in Modulen in bestehende Kurse zu implementieren.
- KMU-Schulungspaket und KMU-Krisennavigator (Leitung: TVW): Wir werden KMU und unterstützenden Organisationen ein komplettes Schulungspaket zur Verfügung stellen, das es ihnen ermöglicht, ihre Dienstleistungen im Bereich der Tourismuskrise zu erweitern und zu professionalisieren.
- Krisennavigator-App (Leitung: EUEI): Die Materialien aus den anderen drei Arbeitspaketen werden zu einer voll funktionsfähigen, selbstgesteuerten Lern-App und digitalen Wissensaustauschplattform weiterentwickelt.

Die erste Aufgabe bestand darin, ein besseres Verständnis über die Risiken in der Tourismuslandschaft sowie über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU und Regionen zu gewinnen. Wir sollten uns über etwaige Lücken informieren und Empfehlungen aussprechen, wie Tourismus-KMU und regionale Tourismusnetzwerke sowie -unterstützer:innen sich besser vorbereiten, reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit verbessern können. Die Studie verfolgte im Wesentlichen drei zentrale Ziele:

ZIEL 1 - Schließung von Forschungslücken: Während Unternehmenskrisen im Allgemeinen bereits umfassend erforscht wurden, gibt es noch erhebliche Lücken in Bezug auf die spezifischen Bedürfnisse von Tourismus-KMU, die mit einer Krise konfrontiert sind – auch in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen und bewährten Verfahren zur Bewertung dieser wichtigen Bereiche. Da die KMU des Tourismussektors spezifische Merkmale aufweisen und besonders krisenanfällig sind, müssen unter diesem Gesichtspunkt spezielle Ansätze in Betracht gezogen werden.

ZIEL 2 - Sensibilisierung für die Bedeutung von Krisenmanagement und adaptiven Führungskompetenzen in KMU des Tourismussektors: Durch die Veröffentlichung und Verbreitung der Forschungsergebnisse sowohl in der wissenschaftlichen Gemeinschaft als auch bei unseren Zielgruppen (insbesondere Hochschulen, Ausbilder:innen in der Berufsbildung, Berater:innen, KMU-Eigentümer:innen/Manager:innen und zukünftige Unternehmer:innen) schaffen wir ein nachhaltiges Bewusstsein für die Bedeutung des Themas und nutzen die Studie als ersten Meilenstein unserer Verbreitungsstrategie.

ZIEL 3 - Skizzierung der Struktur der nachfolgenden Ergebnisse: Ein zentrales Ergebnis wird ein Rahmenwerk sein, das die spezifischen Merkmale von Tourismus-KMU, die Herausforderungen, mit denen sie während einer Krise konfrontiert sind, die sich daraus ergebenden Bedürfnisse und die besten Praktiken zu deren Bewertung darstellt. Dieser Rahmen bildet die Struktur sowohl für die Hochschullehrpläne und Lernressourcen des zweiten Outputs als auch für das Lernpaket für die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie für die darauf basierende Krisennavigator-App. Unser Ansatz baut auf den soliden Grundlagen auf, die durch die angewandte Forschung von UHI, unserem Lead- und Hochschulpartner, und den starken Netzwerken insbesondere im Hochschulsektor von FUNIBER geschaffen wurden, und bringt die Perspektiven verschiedener Zielgruppen ein, die von unseren Partnern vertreten werden.

Dieser Beitrag fasst die im Hinblick auf Ziel 1 durchgeführte Forschung zusammen und bildet die Grundlage für die Ziele 2 und 3.

## METHODIK

Die Methodik für diese Untersuchung setzt sich aus einem dreiteiligen Prozess, bestehend aus Online-Recherche, akademischer Forschung und ausführlichen Interviews mit Tourismus-KMU bzw. Krisenexpert:innen, zusammen.

### 1. Online-Recherche

Jeder Partner führte Desktop-Recherchen in seinem eigenen Land durch mit dem Fokus auf:

- Branchenberichte oder politische Dokumente über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU im Tourismussektor (mit besonderem Schwerpunkt auf die Covid-19-Pandemie)
- Fallstudien und Beispiele guter Praxis, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch die Krise manövrieren
- Berichte/Blogs usw. über die spezifischen Probleme von KMU im Tourismusbereich in Krisenzeiten
- Identifikation von Krisenmanagementstrategien oder essentiellen Führungsfähigkeiten, die erforderlich sind, um KMU aus der Krise zu helfen

UHI und FUNIBER weiteten hierbei die Desktop-Recherche auf politische Dokumente und bewährte Praktiken aus der ganzen Welt aus.

### 2. Akademische Forschung

HAK, FUNIBER und UHI führten zudem wissenschaftliche Literaturstudien zu folgenden Themen durch:

- Die Auswirkungen bzw. potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch Krisen navigieren können
- Die besonderen Probleme von KMU im Tourismus in Krisenzeiten
- Krisenmanagement bzw. essentielle Führungsqualitäten

### 3. Ausführliche Interviews

Jeder Partner führte mindestens fünf Tiefeninterviews mit Tourismus-KMU, Krisenexpert:innen, Tourismusverbänden oder anderen geeigneten Akteuren durch. Die Interviews wurden transkribiert und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt und analysiert, um die Kernthemen herauszufiltern, gemeinsam mit ausgewählten Zitaten, die den Diskussionen mehr Tiefe verleihen und die Perspektive der Teilnehmer:innen veranschaulichen. Alle Antworten wurden anonymisiert.

# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Zwei: Online-Forschung - Branchenberichte



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

# INHALT

<b>EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>BRANCHENBERICHTE .....</b>	<b>3</b>
Island.....	3
Irland.....	5
Deutschland.....	6
Spanien .....	7
Schottland.....	9
<b>POLITIKBERICHTE.....</b>	<b>11</b>
Island.....	11
Irland.....	16
Deutschland.....	22
Spanien .....	24
Schottland.....	28

## EINFÜHRUNG

Bevor die Partner des Navigating-Tourism-Projektes die notwendigen Ressourcen für Hochschulen und kleine und mittlere Tourismusunternehmen (Tourismus-KMU) zur erfolgreichen Bewältigung der Krise schaffen konnten, mussten sie zunächst grundlegende Forschungsarbeiten durchführen. Diese Forschung half dabei, ein besseres Verständnis für Risiken in der Tourismuslandschaft und die potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU und Tourismusregionen zu erlangen. So konnten etwaige Lücken erkannt und Empfehlungen abgegeben werden, wie sich Tourismus-KMU, regionale Tourismusnetzwerke und deren Unterstützungssysteme besser vorbereiten, reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit ausbauen können.

Die Methodik für diese Untersuchung setzt sich aus einem dreiteiligen Prozess, bestehend aus Online-Recherche, akademischer Forschung und ausführlichen Interviews mit Tourismus-KMU bzw. Krisenexpert:innen, zusammen.

### 1. Online-Recherche

Jeder Partner führte Desktop-Recherchen in seinem eigenen Land durch mit dem Fokus auf:

- Branchenberichte oder politische Dokumente über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU im Tourismussektor (mit besonderem Schwerpunkt auf die Covid-19-Pandemie)
- Fallstudien und Beispiele guter Praxis, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch die Krise manövrieren
- Berichte/Blogs usw. über die spezifischen Probleme von KMU im Tourismusbereich in Krisenzeiten
- Identifikation von Krisenmanagementstrategien oder essentiellen Führungsfähigkeiten, die erforderlich sind, um KMU aus der Krise zu helfen

UHI und FUNIBER weiteten hierbei die Desktop-Recherche auf politische Dokumente und bewährte Praktiken aus der ganzen Welt aus.

### 2. Akademische Forschung

HAK, FUNIBER und UHI führten zudem wissenschaftliche Literaturstudien zu folgenden Themen durch:

- Die Auswirkungen bzw. potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch Krisen navigieren können
- Die besonderen Probleme von KMU im Tourismus in Krisenzeiten
- Krisenmanagement bzw. essentielle Führungsqualitäten

### 3. Ausführliche Interviews

Jeder Partner führte mindestens fünf Tiefeninterviews mit Tourismus-KMU, Krisenexpert:innen, Tourismusverbänden oder anderen geeigneten Akteuren durch. Die Interviews wurden transkribiert und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt und analysiert, um die Kernthemen herauszufiltern, gemeinsam mit ausgewählten Zitaten, die den Diskussionen mehr Tiefe verleihen und die Perspektive der Teilnehmer:innen veranschaulichen. Alle Antworten wurden anonymisiert.

Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

- Einführung und Methodik
- Online-Forschung: Branchenberichte
- Online-Forschung: Fallstudien guter Praxis
- Literaturübersicht
- Analyse von Interviews mit Vertreter:innen der Tourismusbranche

- Kompetenz-Framework und Schlussfolgerungen

Dieses Dokument bildet den zweiten Teil: Online-Forschung und Branchenberichte. Die vollständige Berichtsreihe finden Sie unter <https://www.tourismrecovery.eu/resources/>.



## BRANCHENBERICHTE

### Island

In Island wurde der Tourismus nach der Finanzkrise 2008 zur wichtigsten Exportbranche des Landes. Im Jahr 2017 machte der Tourismus 42 % der Gesamtexporte aus, die Fischerei 17 % und Aluminium 16 %. Die Zahl der internationalen Tourist:innen stieg von einer halben Million im Jahr 2010 auf 2,3 Millionen im Jahr 2019 (Icelandic Tourist Board, 2021, Januar 15), wobei der jährliche Anstieg zwischen 19 und 39 % lag. In dieser Zeit haben viele Isländer:innen den Tourismus zu ihrem Haupterwerbszweig gemacht.

Im Jahr 2018 lag Island nach Mexiko und Spanien an dritter Stelle aller OECD-Länder, was den Anteil des Tourismus am gesamten BIP des Landes betrifft (OECD, 2020). Der prozentuale Anteil der im Tourismus beschäftigten Personen an der Gesamtwirtschaft war in Island am höchsten, von allen OECD-Ländern sogar höher als in Spanien (ebd.).

Island gehört mit einem Rückgang der internationalen Tourismuszahlen um 76 % (Icelandic Tourist Board, 2020, Januar 15) zu den Ländern in Europa, die infolge der Covid-19-Pandemie den größten Rückgang der Tourismuszahlen zu verzeichnen haben (European Travel Commission, 2020). Die Zahl der im Tourismus tätigen Personen ist erheblich zurückgegangen. Laut den kurzfristigen Wirtschaftsindikatoren für den Tourismus betrug der Rückgang zwischen Oktober 2019 und Oktober 2020 46 %. Am stärksten war der Personalabbau in Reisebüros, Reiseveranstaltern und Buchungsdiensten (-63 %), gefolgt vom Beherbergungsgewerbe mit einem Rückgang der Beschäftigten um -59 % (Statistics Iceland, 2021, Januar 20 a).

Die Nachricht von der Pandemie verbreitete sich ab Ende Januar 2020, und die erste isländische Covid-19-Infektion wurde am 28. Februar diagnostiziert. Obwohl die Grenzen für ausländische Tourist:innen bis Ende April geöffnet waren, begannen die Touristenzahlen zu sinken, sobald sich die Nachricht im Februar in der ganzen Welt verbreitete (siehe Abbildung 1). Von März bis Juni gab es so gut wie keinen Tourismusbetrieb.

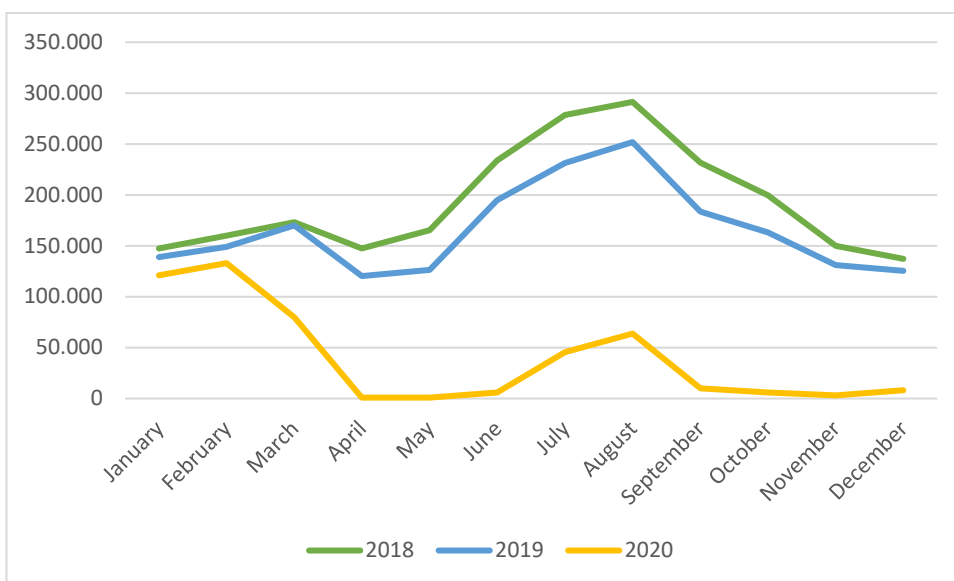


Abbildung 1. Zahl der ausländischen Tourist:innen auf dem internationalen Flughafen KEF (Statistik Island, 2021, Januar 20 b)

Am 15. Juni 2020 wurden die Grenzbestimmungen für ausländische Tourist:innen von einer 14-tägigen Quarantäne auf die Möglichkeit eines Screening-Tests an der Grenze umgestellt. Auch die allgemeinen Maßnahmen zur Seuchenbekämpfung wurden gelockert. Die Zahl der Ankünfte ausländischer Tourist:innen stieg von 1035 im Mai auf 45 000 im Juli (Icelandic Tourist Board, 2021 Januar 15). Hinzu kam, dass Reisen ins Ausland nur sehr eingeschränkt möglich waren und so die Isländer:innen, die normalerweise viel ins Ausland reisen, nach Reisemöglichkeiten im Inland

suchten. Isländer:innen, die im Jahr 2018 rund eine Million Pfund im Ausland ausgaben (Baldur Guðmundsson, 2019, April 17), hatten keine andere Wahl als im eigenen Land zu reisen.

Die einheimischen Tourist:innen standen für viele Tourismusunternehmen nicht im Mittelpunkt, da sie zu sehr damit beschäftigt waren, den Ansturm der ausländischen Tourist:innen zu bewältigen. Hinzu kommt, dass der inländische Markt mit 350.000 Isländer:innenn im Vergleich zu 2,2 Millionen ausländischen Tourist:innen klein ist. Im Sommer 2020 sahen jedoch viele Unternehmer:innen den kleinen inländischen Markt als Chance und passten Geschäftsmodell sowie Marketingmaterial an inländische Tourist:innen an, wobei viele ihre Preise erheblich senkten (Gallup & The Icelandic Tourist Board, 2020, November). Die Regierung förderte auch den Inlandstourismus, indem sie jedem Isländer einen Reisegutschein schenkte, der in isländischen Tourismusunternehmen eingelöst werden konnte (Jelena Ćirić, 2020, Mai 26). Der Reisegutschein und die damit verbundene Kampagne förderten zweifelsohne den Inlandstourismus. Da der Großteil der isländischen Bevölkerung in der Hauptstadtregion lebt, waren die Tourismusunternehmen außerhalb dieser Region die Hauptnutznießer des gestiegenen Inlandstourismus. Einige kleine ländliche Unternehmen, z. B. Restaurants, erlebten einen sehr guten Sommer mit noch mehr Kunden und Kundinnen als im Sommer zuvor.

Im August wurden aufgrund der zunehmenden Zahl von Covid-19-Ausbrüchen strengere Kontrollmaßnahmen an der Grenze und andere Maßnahmen in der Gesellschaft eingeführt. Dies führte zu einer sofortigen Stornierung von Buchungen und die Ankunft ausländischer Tourist:innen kam zum Stillstand (Ministry of Finance and Economic Affairs, 2020, November).

Die Auswirkungen dieser Pandemie auf die isländischen Tourismusunternehmen werden in nächster Zeit noch nicht absehbar sein. Einige der Unternehmen waren jedoch im Jahr 2020 nahezu einkommenslos (KPMG, Icelandic Tourism Cluster & the Icelandic Travel Industry Association, Januar 2021). Die meisten Unternehmen haben verschiedene Maßnahmen ergriffen, um den durch die Covid-19-Pandemie verursachten Schaden zu minimieren, z. B. Kostensenkungen im Betrieb, Entlassung von Mitarbeiter:innen, Einfrieren von Krediten, Neuverhandlung von Mietzahlungen usw. (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, Dezember). Trotz der schwierigen Zeiten zeigte eine (von KPMG im Auftrag des isländischen Verbands der Reiseindustrie und des isländischen Tourismusclusters im Januar 2021 durchgeführte) Umfrage Anzeichen von Optimismus und Widerstandsfähigkeit unter den Tourismusunternehmen. So gaben 92 % der Befragten an, dass sie beabsichtigen, wie gewohnt weiterzumachen, anstatt zu fusionieren oder den Betrieb einzustellen.

Es ist wichtig zu erkennen, dass die Herausforderungen unterschiedlich sind, je nachdem, in welchem Teilsektor des Tourismus die Tourismusunternehmen angesiedelt sind, und dass sie über unterschiedliche Ressourcen zur Bewältigung der Krise verfügen (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, Dezember).

Die Einnahmen der **Freizeitunternehmen** folgen der Entwicklung der Touristenankünfte im Land im Laufe des Jahres. Die Einnahmen der Freizeitunternehmen hängen hauptsächlich von der Sommersaison ab, insbesondere bei Unternehmen in ländlichen Gebieten. Die meisten Unternehmen sind so finanziert, dass die Liquidität für 1-2 Monate fixe Betriebskosten ausreicht, aber es besteht das Risiko, dass schlechte Betriebsbedingungen diese Reserven bereits aufgebraucht haben. Schwache Betriebsmonate im Winter neigen dazu, Barmittel zu verbrauchen. Vorauszahlungen werden in der Regel zur Deckung eines Teils der fixen Betriebskosten in der Nebensaison verwendet. Hypotheken auf Vermögenswerte sind oft begrenzt, da die Betriebsmittel auf die jeweilige Aktivität spezialisiert sind, z. B. Eistunnel, Ausstellungsstücke, Spezialfahrzeuge, Walbeobachtungsboote usw. (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, April).

**Unterkünfte:** Im Beherbergungsgewerbe wurde viel investiert und die Hebelwirkung ist sehr hoch. Im Gegensatz zu den Freizeitbetrieben variiert die Preisliste der Hotels je nach Zeitraum. Der größte Teil der Kosten ist jedoch fix und es sind nur begrenzte Maßnahmen zur Senkung der Betriebskosten möglich. Viele der Hotels wurden geschlossen, um die Betriebskosten zu senken (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020 April, 2020 Dezember).

**Restaurants:** Die Fixkosten in Restaurants sind oft nicht hoch, und sie haben eine gewisse Flexibilität, den Betrieb zu reduzieren. Viele Restaurants haben die Öffnungszeiten verkürzt und den Betrieb sogar für einige Zeit eingestellt (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, Dezember). Einheimische Tourist:innen machen oft einen großen Teil des Kundenstamms der Restaurants aus (ebd.). Viele Restaurants im ländlichen Teil Islands hatten einen besseren Sommer als erwartet, da sie von einheimischen Tourist:innen gut besucht wurden (Gallup & The Icelandic Tourist Board, 2020,

November).

**Autovermietungen:** Die Autovermietungen sind hoch verschuldet und haben Geld in Anlagen gebunden, die nicht genutzt werden. Die Autovermietungen haben ihre Betriebskosten gesenkt, indem sie die Zahl der Fahrzeuge sowie der Mitarbeiter:innen reduziert und auch nicht in neue Fahrzeuge investiert haben. Sie waren auch in der Lage, viele der Fahrzeuge auf dem heimischen Automarkt weiterzuverkaufen (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, Dezember).

**Reisebüros** haben nicht nur hohe Arbeitskosten, sondern auch Probleme mit der Liquidität, um ihren Kund:innen die vorab bezahlten Reisen zurückzuzahlen. Reisebüros nutzen die Vorauszahlungen von Kund:innen, um Lieferanten im Voraus zu bezahlen. Aufgrund der Pandemie waren die Anbieter:innen jedoch nicht in der Lage, ihre Zahlungen zu leisten. Daher hatten die Reisebüros Schwierigkeiten bei der Rückzahlung an ihre Kund:innen (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, April). Die isländische Regierung hat auf diese Schwierigkeiten bei der Rückerstattung reagiert, indem sie einen Reisegarantiefonds eingerichtet hat. Dabei handelt es sich um eine vorübergehende Maßnahme, bei der Reisebüros ein Darlehen beantragen können, um ihren Kund:innen die Kosten für Pauschalreisen zu erstatten, die aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht durchgeführt wurden (Gesetz: 95/2018; EFTA, 2020, Juli 2).

**Gruppenreiseunternehmen** (Busunternehmen und Ausflugsveranstalter) sind in einer schwierigen Situation. Die Unternehmen sind hoch verschuldet und das Geld ist in Anlagen gebunden. Es war schwierig, große Busse/Autos auf dem heimischen Markt zu verkaufen, und die Transportkosten waren zu hoch, um sie im Ausland zu verkaufen. Einige fanden Verwendung im öffentlichen Verkehr (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, Dezember).

Die isländische Regierung hat verschiedene Unterstützungsmaßnahmen eingeführt, um Menschen und Unternehmen im Zusammenhang mit der Pandemie zu helfen. 65 % der Unterstützung gingen direkt an Tourismusunternehmen (Ministry of Finance and Economic Affairs, 2020 November) – für viele von ihnen brachte dies den entscheidenden Unterschied. Die häufigste Maßnahme war eine reduzierte Beschäftigungsquote. Dies stellt eine besondere Art von Arbeitslosenunterstützung dar: Der/die Arbeitgeber:in und der/die Arbeitnehmer:in treffen eine befristete Vereinbarung über eine reduzierte Beschäftigungsquote. Der/die Arbeitnehmer:in kann dann einen Zuschuss aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds beantragen, der der reduzierten Beschäftigungsquote entspricht (Directorate of Labour, n.d.). Der ermäßigte Beschäftigungssatz wurde vor allem von kleinen Unternehmen in Anspruch genommen (Ministry of Finance and Economic Affairs, 2020 November). Die wichtigsten von der Regierung für den Tourismus vorgesehenen Maßnahmen waren:

- Reduzierte Beschäftigungsquote mit staatlicher Überbrückung eines Teils der Gehaltskürzung
- Staatliche Finanzierung eines Teils der Entlassungsentschädigung für Arbeitnehmer:innen
- Subventionen für die Schließung
- Sofortige Förderkredite für kleine und mittlere Unternehmen
- Staatlich geförderte Überbrückungskredite
- Stundung von Steuerzahlungen
- Finanzierung der Infrastruktur
- Eine internationale Marketingkampagne
- Staatlich finanzierte Inlandsreisegutscheine für Isländer:innen

## Irland

Der Tourismus war einer der ersten Sektoren, der in Irland von der Pandemie stark betroffen war, da die zur Eindämmung des Virus eingeleiteten Maßnahmen zu einer fast vollständigen Einstellung der touristischen Aktivitäten in der ganzen Welt führten. Angesichts der anhaltenden Reisebeschränkungen und der weltweiten Rezession läuft der irische Tourismussektor Gefahr, sich als einer der letzten zu erholen.

Das ländliche Irland ist in hohem Maße von der Lebensfähigkeit des Tourismussektors abhängig. Daher sind diese ländlichen Regionen deutlich weniger widerstandsfähig gegenüber COVID-19-Schocks als andere und werden direkt

betroffen sein, da es weniger alternative Sektoren gibt, die den Verlust von Arbeitsplätzen ausgleichen könnten. Das Beherbergungs- und Gaststättengewerbe ist der Sektor mit den meisten Empfänger:innen der Pandemic Unemployment Payment (PUP, deutsch: Pandemie-Arbeitslosenunterstützung) am 03. November mit 98.233 Empfänger:innen, gefolgt vom Groß- und Einzelhandel (51.921), während fast 11.400 Beschäftigte im Bereich Kunst, Unterhaltung und Erholung derzeit ebenfalls PUP-Unterstützung erhalten.

Ausgehend von den offiziellen Daten wird vorsichtig geschätzt, dass derzeit bis zu 150.000 Menschen in den verschiedenen vom Tourismus abhängigen Unternehmen staatliche Lohnzuschüsse erhalten. Der Sektor ist derzeit von einer Schließungsanordnung betroffen, der den Staat etwa 40 Millionen Euro pro Woche kostet. Aus den offiziellen Daten geht hervor, dass sich die vom Tourismus abhängigen Unternehmen nicht in dem Maße erholt haben, wie dies in anderen Sektoren der Fall ist, wenn man sie mit den Auswirkungen der ersten Schließung Anfang Mai vergleicht. Am stärksten waren die negativen Auswirkungen im Großraum Dublin und an der Westküste, in den Bezirken von Waterford bis Donegal - allesamt wichtige Tourismusziele und Arbeitgeber.

## Deutschland

Im Land Sachsen-Anhalt gab es im Jahr 2020 insgesamt 16.505 Beschäftigte in Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufen. Im Jahr 2014 waren es 1.161 Beschäftigte weniger. Der Anstieg der Beschäftigtenzahl zwischen 2014 und 2020 entspricht einem Zuwachs von 7,6 %. Die Entwicklung der einzelnen Berufsgruppen verlief in den letzten Jahren jedoch sehr unterschiedlich. Während die Zahl der Beschäftigten in der Hotellerie um rund 15 % sank, stieg Zahl der Beschäftigten im Gastgewerbe um rund 20 %.

In Sachsen-Anhalt gab es im Jahr 2019 8,6 Millionen Übernachtungen. Im Vergleich zu 2014 ist das ein Plus von 16,3 %. Damit entwickelt sich Sachsen-Anhalt besser als andere Bundesländer wie Sachsen (9,8 %) oder Thüringen (5,3 %). Seit 2014 sind die Übernachtungszahlen in Sachsen-Anhalt also kontinuierlich gestiegen. Auffallend hoch waren die Zuwächse in den Jahren 2017 (plus 4,4 %) und 2019 (plus 5,0 %) aufgrund des Reformations- bzw. Bauhausjubiläums. Erwähnenswert ist auch, dass die saisonale Schwankung der Übernachtungszahlen durch attraktive Angebote in der Nebensaison reduziert wurde. Von Mai bis Oktober 2019 fanden 61,5 % der Übernachtungen im Land statt.

Von den 8,6 Millionen Übernachtungen im Jahr 2019 entfielen 6,7 % auf ausländische Gäste. Die wichtigsten Herkunftsländer der ausländischen Übernachtungsgäste in Sachsen-Anhalt sind die Niederlande, Polen, Dänemark, Österreich und die Schweiz. Die Gäste kommen nach Sachsen-Anhalt, um Städte zu besuchen, aber auch um ihren Urlaub auf dem Land oder in den Bergen zu verbringen; die Aufenthaltsdauer lag 2019 bei rund 2,4 Tagen.

Mitte 2019 gab es in Sachsen-Anhalt 1.066 Betriebe mit zehn und mehr Betten. Insgesamt konnten 57.442 Betten angeboten werden. In dieser Zahl sind auch 80 Campingplätze mit rund 20.000 Betten enthalten. Seit 2014 ist die Zahl der Betten um 8,7 % gestiegen. Im Vergleich zu Deutschland ist die Betriebsstruktur in Sachsen-Anhalt stärker fragmentiert. Im Jahr 2019 gab es in Sachsen-Anhalt 68,2 Betten pro Betrieb, bei einer durchschnittlichen Größe von 74,7 Betten pro Betrieb.

Mit einem Anteil von fast 40 % an den Gesamtübernachtungen im Bundesland ist die Region Harz und Harzvorland für den Tourismus in Sachsen-Anhalt von besonderer Bedeutung. Auf den Harz und das Harzvorland entfallen im Jahr 2019 rund 3,34 Millionen Übernachtungen.

Der Tourismus in Sachsen-Anhalt ist ein wichtiger Umsatzträger und stabiler Wirtschaftszweig. Er trägt zur Verbesserung der Standortqualität, des Erholungswertes und der Lebensqualität bei und hat positive Auswirkungen auf die Auslastung der Infrastruktureinrichtungen. Die Bürgerinnen und Bürger des Landes profitieren in erheblichem Maße vom Tourismussektor des Wirtschaftsstandortes Sachsen-Anhalt. Positive Effekte ergeben sich vor allem bei Investitionen in die Infrastruktur, sowohl als Neuinvestitionen als auch für die Instandhaltung, als immaterielle Effekte, wie z.B. ein besseres Image, höherer Bekanntheitsgrad oder mehr Wohnwert, und durch die erhöhten Steuereinnahmen.

Die Tourismusbranche erwirtschaftete 2019 in Sachsen-Anhalt einen Bruttoumsatz von rund 3,23 Milliarden Euro. Diese Zahl ergibt sich aus der Summe der Aufenthaltstage (99,7 Millionen) und der täglichen Ausgaben pro Kopf (rund 32,40 Euro). Im Jahr 2014 lag der Bruttoumsatz noch bei 2,68 Milliarden Euro, was einer Steigerung von rund 21 % im Vergleich zu 2019 entspricht.

Betrachtet man die direkten Nutznießer des Tourismus, so lassen sich diese in drei Wirtschaftsbereiche unterteilen: Gastgewerbe, Einzelhandel und Dienstleistungen. Zu den Ausgaben des Gastgewerbes gehören alle Ausgaben der Gäste für Übernachtung, Essen und Trinken. Der Einzelhandel umfasst die Ausgaben für Lebensmittel und andere Waren. Dienstleistungsausgaben sind Ausgaben für Freizeit, Sport und Unterhaltung, Gebühren für den öffentlichen Nahverkehr sowie Parkgebühren. Der größte Anteil der 3,23 Milliarden Euro entfällt mit rund 44 % auf das Gastgewerbe. Etwa 35 % entfallen auf den Einzelhandel und etwa 21 % auf Dienstleistungen.

Der durch den Tourismus generierte Bruttoumsatz lässt sich in zwei Umsatzstufen einteilen. Auf der ersten Umsatzstufe werden die direkten Ausgaben der Gäste erfasst. Dazu gehören Ausgaben in der Gastronomie, in Lebensmittelgeschäften und anderen Einzelhandelsgeschäften. Hinzu kommen Eintrittsgelder für z.B. Thermen und Bäder, Museen, Fahrkarten für den öffentlichen Personennahverkehr und Ausgaben für Übernachtungen. Die direkten Einnahmen belaufen sich auf 962,6 Millionen Euro und machen damit 33 % des gesamten Nettoumsatzes (rund 2,86 Milliarden Euro) aus. Auf der zweiten Umsatzstufe werden die Vorleistungen erfasst. Dazu gehören u.a. Lieferungen von Bäckereien, Brauereien oder Gärtnereien, aber auch die Gestaltung von Werbeplakaten durch Werbeagenturen oder Umsätze der Bauwirtschaft. Insgesamt ist hier mit einem Volumen von 1,93 Milliarden Euro zu rechnen, wobei - gerechnet mit einer Wertschöpfungsquote von 30 % - rund 579,6 Millionen Euro an Löhnen, Gehältern und Gewinnen auf die Vorleistungslieferanten entfallen.

Die tourismusbezogenen Steuereinnahmen aus der Umsatzsteuer und der Einkommensteuer abzüglich der Vorsteuer beliefen sich im Jahr 2019 auf rund 309 Millionen Euro.

## Spanien

Dass die "Wirtschaftspandemie" Spanien so hart getroffen hat, ist vor allem eine Folge des Zusammenbruchs des internationalen Tourismus. Zwischen Januar und September 2020 hat das Land nicht weniger als 43 Milliarden Euro an Einnahmen durch ausländische Tourist:innen verloren, wie aus den Zahlungsbilanzdaten der Europäischen Zentralbank (EZB) hervorgeht. Dies ist ein harter Schlag ohne historischen Präzedenzfall, der das Ausmaß der Krise verdeutlicht. Zum Vergleich: In den ersten drei Quartalen des Jahres (zwischen Januar und September) betrug der BIP-Verlust fast 100 Milliarden Euro (saisonal unbereinigte Daten).

Das bedeutet, dass die 43 Milliarden Euro, die durch den Rückgang des internationalen Tourismus verloren gehen, ein Drittel des BIP-Rückgangs ausmachen. Es wird nicht der gesamte Rückgang der Einnahmen aus dem Fremdenverkehr auf das BIP übertragen, da ein Teil der gekauften Waren und Dienstleistungen importiert (und demnach im Ausland hergestellt) wird, der größte Anteil aber schon. Es gibt jedoch noch einen anderen Vergleich, der das Ausmaß der Pandemie widerspiegelt: Die 43 Milliarden, die Spanien an Einnahmen verloren hat, übersteigen die pandemischen Auswirkungen auf Frankreich und Italien zusammen. Mit anderen Worten: Die Tourismuskrise hat Spanien so viel gekostet wie die beiden anderen europäischen Tourismusmächte zusammen, und das bei einem niedrigeren BIP.

Frankreich, am zweitstärksten betroffen von der Tourismuskrise, verlor zwischen Januar und September 22,4 Milliarden Euro an Einnahmen aus dem internationalen Tourismus, während Italien, das am drittstärksten betroffene Land, 20,1 Milliarden Euro verlor. Das sind 42,5 Milliarden Euro weniger als die 42,8 Milliarden Euro, die Spanien in diesen Monaten eingebüßt hat. Diese Angaben bestätigen, dass die tiefe Wirtschaftskrise in Spanien hauptsächlich auf den Einbruch des internationalen Tourismus zurückzuführen ist.

Einer der Schlüssel zur Erklärung des schlechten Abschneidens der spanischen Wirtschaft liegt darin, dass sich der "Sonnen- und Strandtourismus" auf das späte Frühjahr und den Sommer konzentriert, also genau auf die Monate, die von der Pandemie betroffen waren. Dies erklärt, warum der Einbruch des internationalen Tourismus in Spanien so kostspielig war und wie dringend notwendig es ist, zu gewährleisten, dass der nächste Sommer mit einem gewissen Maß an Normalität ablaufen kann. In Frankreich und Italien ist der Tourismus weniger saisonabhängig und dadurch konstanter über das ganze Jahr hinweg. In vielen Teilen Frankreichs unterscheidet sich die Hochsaison im Sommer nicht so sehr von der Nebensaison im Winter. Dies bedeutet, dass sich der Vergleich in den Herbst- und Wintermonaten wahrscheinlich verbessern wird.



Der Tourismuseinbruch hatte wiederum "sekundäre" Auswirkungen auf andere Wirtschaftszweige wie Handel, Gaststättengewerbe und Verkehr. Es war ein harter Schlag, der nur teilweise durch den Inlandstourismus kompensiert wurde. Da die Grenzen geschlossen waren, beschränkte sich der Sommertourismus auf die nationalen Grenzen der einzelnen Länder. Die Einwohner:innen Spaniens gaben zwischen Januar und September nur 6 Milliarden Euro im Ausland aus, was einer Einsparung von 12,5 Milliarden Euro entspricht. Diese Zahl gleicht die Einnahmeausfälle von 43 Milliarden zwar nicht aus, aber sie fängt sie auf.

Das Problem ist, dass Spanien im europäischen Vergleich eher geringe Ausgaben für den Auslandstourismus aufbringt. Somit konnten auch keine großen Einsparungen bei den Auslandsreisen der Einwohner:innen erzielt werden, was Frankreich und anderen Ländern im Norden des Kontinents hingegen gelungen ist. Dadurch verschlechtert sich der Saldo des Tourismuskontos für Spanien noch weiter. Im Falle Frankreichs wurden die Ausgaben seiner Einwohner:innen für den internationalen Tourismus um fast 17 Milliarden Euro reduziert, und Deutschland sparte nicht weniger als 32 Milliarden Euro.

Bei einem Blick auf das Vorjahr ergibt sich für Spanien ein viel dramatischeres Bild. Das Land hat im Vergleich zum Vorjahr netto 30,3 Milliarden Euro verloren – eine Zahl, die mehr als doppelt so hoch ist wie die Summe der von Frankreich und Italien zusammen verlorenen Mittel. Laut den Zahlungsbilanzdaten der Europäischen Zentralbank verlor Frankreich infolge der internationalen Tourismuskrise 5,6 Milliarden Euro und Italien 7,6 Milliarden Euro.

Die Auswirkungen auf den Tourismus in Spanien sind nur mit denen in Griechenland, ebenfalls stark vom Sommertourismus abhängig, vergleichbar. Das Land hat 12,4 Milliarden Einnahmen aus dem internationalen Tourismus verloren. Und dies, obwohl die gesundheitliche Situation Griechenlands im Vergleich zu den übrigen Mittelmeerländern sehr gut war. Durch die Schließung der Grenzen und die Warnungen der Behörden vor Auslandsreisen wurden jedoch alle Tourismisländer, unabhängig vom Infektionsgeschehen im jeweiligen Land, hart getroffen. In Griechenland kommt erschwerend hinzu, dass die Bürgerinnen und Bürger aufgrund der schweren Krise, die das Land seit 2008 durchlebt, kaum ins Ausland reisen können. Dies führte dazu, dass das Land durch die Grenzsicherungen lediglich 1,4 Milliarden Euro im Ausland einsparen konnte. Das bedeutet, dass die Tourismusbilanz einen schweren Schlag von 11 Milliarden Euro erlitten hat, schlimmer als in den viel größeren Ländern Frankreich oder Italien.

In Mittel- und Nordeuropa hingegen haben die Grenzsicherungen die heimische Wirtschaft angekurbelt, da die Tourist:innen, die normalerweise ans Mittelmeer reisen, im eigenen Land bleiben mussten. In Deutschland beliefen sich die Einsparungen auf 32 Milliarden Euro, d. h. die Auslandsausgaben der Einwohner:innen waren nur halb so hoch wie üblich. Dieser Rückgang der Tourismusausgaben trug in den ersten drei Quartalen des Jahres nicht weniger als 1,8 Prozentpunkte zum BIP-Wachstum im Vergleich zum gleichen Zeitraum des Vorjahres bei. Die Politik der Grenzsicherungen während des Sommers war für diese Länder sehr profitabel, da sie den Inlandstourismus förderte, aber sie war ein harter Schlag für den gesamten nördlichen Mittelmeerraum.

Für Spanien sind die internationalen Devisenzuflüsse aus dem Tourismus eine der wichtigsten wirtschaftlichen Antriebskräfte. Der Tourismus ist, dank der zahlreichen Attraktionen des Landes, die von "Sonne und Strand" über Kultur und Gastronomie hin zu Natur reichen, einer der Wettbewerbsvorteile Spaniens. Die Verschlechterung der Tourismusbilanz um 30,3 Milliarden Euro entspricht einem direkten Rückgang des BIP um 3,3 Punkte – ein sehr hoher Wert. Ähnlich verhält es sich in anderen südeuropäischen Ländern, die stark vom Tourismussektor abhängig sind. So musste Portugal Verluste in Höhe von 4,1 % seines BIP hinnehmen, während dieser Wert in Griechenland und Malta auf 8 % ansteigt.

Die Abhängigkeit vom internationalen Tourismus erklärt das Ausmaß der Krise in Spanien. Zwischen März und Oktober 2019 verdiente Spanien mit ausländischen Reisenden mehr als 56 Milliarden Euro. In denselben Monaten des Jahres 2020 nahm es gerade einmal 8 Milliarden Euro ein (nach den jüngsten Daten der spanischen Zentralbank), was einem Umsatzverlust von 86 % entspricht.

Der Saldo des Fremdenverkehrskontos, der in den Vorjahren zwischen März und Oktober einen Überschuss von fast 39 Milliarden Euro aufwies, hat im Jahr 2020 lediglich 4,5 Milliarden Euro eingebracht. Das ist ein Rückgang von fast 90 % – eine Zahl, die das Ausmaß des Verlustes im internationalen Tourismus widerspiegelt. Für Spanien ist es unerlässlich, im kommenden Sommer die Normalität weitestgehend wiederherzustellen, denn die Folgen eines

weiteren leeren Sommers wären für viele Tourismusunternehmen fatal. Außerdem würde dies das öffentliche Defizit und die Verschuldung des Landes verschlimmern, da es die Ausweitung des "Sozialschutzes" erzwingen würde: außerordentliche Arbeitslosenunterstützung, Einstellung der Tätigkeit und Personalabbau.

In der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung entfielen fast 60 % des Wertschöpfungsrückgangs in Spanien in den ersten drei Quartalen des Jahres im Vergleich zum Vorjahreszeitraum auf die Branchen Tourismus, Verkehr und Handel. Insgesamt verursachten sie Verluste von mehr als 48 Milliarden Euro (die Monate Januar und Februar glichen die negativen Auswirkungen der folgenden Monate aus). In Europa hingegen machten diese Tätigkeiten weniger als die Hälfte des BIP-Rückgangs aus: 44 % in der Eurozone und 45 % in der Europäischen Union. In anderen Nachbarländern Spaniens, wie Italien und Frankreich, haben diese eng mit dem Tourismus verbundenen Wirtschaftszweige weniger als 40 % des Rückgangs ihres BIP verursacht.

Das bedeutet, dass die tiefe Krise in Spanien zu einem großen Teil Folge der Grenzschießungen und der Beschränkungen für den internationalen Tourismus ist. Durch den Tourismus werden viele Arbeitsplätze geschaffen, da arbeitsintensive, kaum automatisierbare Dienstleistungen erforderlich sind. Aufgrund dieser Abhängigkeit vom Tourismus sind die Auswirkungen auf den spanischen Arbeitsmarkt noch tiefgreifender.

Insgesamt waren diese Tätigkeiten für 70 % des Rückgangs der Lohnsumme (einschließlich Sozialversicherungsbeiträge) in den ersten drei Quartalen des Jahres verantwortlich. In der Europäischen Union liegt die Auswirkung auf das Einkommen bei weniger als 60 %, in Italien bei knapp 42 % und in Frankreich bei 35 %. Die Auswirkungen des Tourismus auf die spanische Wirtschaft sind tiefgreifend, sowohl in Bezug auf die Aktivität als auch auf die Beschäftigung. Für das Jahr 2021 sind die Würfel jedoch noch nicht gefallen. Der Erfolg oder Misserfolg der Impfung wird große Auswirkungen auf die spanische Wirtschaft haben: Das Land hat viel zu gewinnen, aber auch viel zu verlieren, wenn es ein weiteres Jahr ohne Tourismus verbringt.

## Schottland

Vereinfacht ausgedrückt, verloren die Tourismusunternehmen für den Rest des Jahres 2020 einen erheblichen Teil ihres Umsatzes zusätzlich zu den Einkommensverlusten durch die Sperrzeit. Dieser Effekt wurde noch verschärft, sobald zusätzliche Beschränkungen eingeführt wurden, um auf lokale Fallzahlen zu reagieren (STERG, 2020). Eine 2020 durchgeführte VisitScotland-Umfrage unter mehr als 2.200 Tourismusunternehmen in Schottland lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- 99 % der befragten Unternehmen mussten Stornierungen/Buchungsrückgänge oder weniger Besucher:innen hinnehmen.
- 54 % der Befragten waren inhabergeführte Unternehmen ohne Mitarbeiter:innen; weitere 33 % waren Kleinstunternehmen mit bis zu 10 Vollzeitkräften.
- 58 % der Befragten (mit Angestellten) gaben an, dass sie Personal abbauen mussten, wobei die Wahrscheinlichkeit weiterer Verluste besteht.
- Die Mehrheit der Befragten gab an, bis zu 50.000 £ (55.000 Euro) verloren zu haben, wobei einige deutlich höhere Verluste angaben.
- Diese Verluste könnten durch die starke Saisonabhängigkeit der Tourismusbranche noch verstärkt werden, da in vielen Ländern in einigen der stärkeren Sommermonate noch Beschränkungen galten.
- Es gab noch weitere Probleme, z. B. dass die Betriebsunterbrechungsversicherung keine Einnahmen bringt und dass diejenigen, die ihre eigenen Immobilien nutzen, noch Rechnungen bezahlen müssen.

Die Befragten gaben an, dass die durchschnittliche Überlebensdauer eines Unternehmens ohne direkte Unterstützung nur drei Monate beträgt (VisitScotland, 2020). Im Vereinigten Königreich initiierte die Regierung das *Coronavirus Jobs Retention Scheme*, auch bekannt als "Furlough", um einen Teil der Löhne derjenigen zu zahlen, die ihre Arbeit nicht mehr ausüben können, weil ihr Arbeitsplatz geschlossen ist oder es nicht mehr genug Arbeit für sie gibt (BBC, 2020). Dies wurde in einer Reihe anderer EU-Länder nachgeahmt, z. B. im Rahmen des *Kurzarbeiter-Programms* in Deutschland oder des *Temporary Wage Subsidy Scheme* in Irland (Guardian, 2020). Es wurde jedoch eingeräumt, dass

es Unternehmen gibt, die bei den angekündigten Unterstützungsmaßnahmen "durch das Raster fallen", wie z. B. neu gegründete Unternehmen (VisitScotland, 2020). In Nordirland beispielsweise gaben 47 % der befragten Unternehmen an, dass sie für das britische *Furlough* System nicht in Frage kämen, da sie die erforderlichen Bedingungen nicht erfüllen (TourismNI, 2020).

Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in Umfragen in anderen EU-Ländern wider. Zum Beispiel in Nordirland:

- 63 % der Unternehmen gaben an, dass Covid-19 längerfristig (ab 4 Monaten) schwerwiegende Auswirkungen auf ihr Geschäft haben würde.
- Der Cashflow und der Zugang zu Finanzmitteln/Betriebskapital wurde von vielen Unternehmen als großes Problem genannt – insbesondere von den Unternehmen, die aufgrund bestehender Beschränkungen keine Möglichkeit haben, ein Einkommen zu erzielen.
- Eine Reihe von Unternehmen hat offen betont, dass sie möglicherweise nicht überleben werden (TourismNI, 2020).

Aufgrund des dramatischen Rückgangs in der Tourismusbranche könnten viele Arbeitnehmer:innen ihren Arbeitsplatz verlieren. Während die Beschäftigung in anderen Sektoren, die nicht mit dem Tourismus verbunden sind, zunehmen kann und einige der aus der Tourismusindustrie verdrängten Arbeitnehmer:innen absorbiert werden, kann es während des wirtschaftlichen Abschwungs schwierig sein, in anderen Sektoren eine Beschäftigung zu finden. Geringqualifizierte, Gelegenheits- und Zeitarbeitskräfte sind wahrscheinlich die ersten, die ihren Arbeitsplatz verlieren, und es könnte schwierig sein, in anderen Wirtschaftszweigen eine Beschäftigung zu finden. Arbeitnehmer:innen unter 35 Jahren und Frauen werden wahrscheinlich besonders stark betroffen sein (UNCTAD, 2020).



## POLITIKBERICHTE

### Island

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Berichte, die die Auswirkungen der COVID-19-Krise auf die Tourismusunternehmen in Island dokumentieren. Der Name der Unterkapitel ist eine englische Übersetzung des Titels.

#### *Jährliche Umfrage zur Führung eines Unternehmens im Tourismus*

Die jährliche Umfrage unter isländischen Tourismusunternehmen wird von KPMG im Auftrag des Icelandic Tourism Cluster und der Icelandic Travel Industry Association durchgeführt (KPMG, Icelandic Tourism Cluster & the Icelandic Travel Industry Association, 2021 January). Die Umfrage wurde im Januar 2021 durchgeführt, 191 Personen haben daran teilgenommen.

Rund 35 % der Befragten würden im Jahr 2020 fast ohne Einkommen dastehen. Im Allgemeinen sind die Tourismusunternehmer:innen optimistisch und die meisten von ihnen wollen ihren Betrieb weiterführen (92 %). 7 % sind im Begriff, zu fusionieren, während 1 % angab, dass sie ihren Betrieb wahrscheinlich schließen müssen.

Auf die Frage nach den Faktoren, die für ihr Unternehmen im Jahr 2021 am wichtigsten sind, nannten die Befragten als wichtigstes Anliegen:

1. Die Verfügbarkeit von Flügen nach Island
2. Marketing
3. Rationalisierung des Betriebs

Viele (79 %) der Befragten nutzten die Ausfallzeit für sinnvolle Zwecke. Etwa 68 % nahmen sich Zeit für Innovation und Produktentwicklung. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten investierte in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter:innen oder/und der wichtigsten Führungskräfte. Dahingegen wurde die Zeit von der Mehrheit der Befragten (58 %) nicht für Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in ihrem Betrieb genutzt.

Die meisten Befragten (84 %) waren der Ansicht, dass die Regierung weitere Maßnahmen zur Stärkung der Tourismusindustrie ergreifen müsse. Insbesondere wurde die Notwendigkeit hervorgehoben, die Fördermaßnahmen und die damit verbundenen Antragsverfahren zu beschleunigen.

Der Umfrage zufolge liegen die Chancen für den Tourismus in Island in den folgenden Faktoren:

1. Island bewältigt die Covid-19-Pandemie auf effiziente Weise
2. Wenige Menschen, dünn besiedelte Gebiete
3. Sicheres Reiseziel
4. Gutes Image und Marketing
5. Inländischer Markt
6. Kleinere Gruppen und Einzelpersonen
7. Einzigartige Natur
8. Der Wechselkurs der Isländischen Krone
9. *Slow Tourism* (Langsam Reisen)

Der Umfrage zufolge sind die größten Bedrohungen für den Tourismus in Island folgende:

1. Die Covid-19-Pandemie
2. Konkurrenz durch andere Reiseziele
3. Entwicklung der Wechselkurse
4. Finanzielle Lage der Tourismusunternehmen
5. Grenzschließungen - Unsicherheit
6. Impfungen - Zeitpunkt und Menge
7. Konkurs und Unterwerfung in der Industrie

## 8. Verfügbarkeit von Flügen in das und aus dem Land

### *Finanzielle Analyse*

Die Analyse wurde ebenfalls von KPMG, dem globalen Netzwerk von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, für das isländische Fremdenverkehrsamt erstellt (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020 Dezember). Diese Analyse basiert auf den Jahresabschlüssen 2019 einer Reihe von Tourismusunternehmen, den Angaben der isländischen Zentralbank und anderen offiziellen Daten. Der Bericht analysiert die finanzielle Situation des isländischen Tourismus Ende 2019, um die Situation im Jahr 2020 zu bewerten.

### Zusammenfassung der Ergebnisse

- Die Jahre vor COVID-19 waren durch ein schnelles Wachstum und große Investitionen im Tourismussektor gekennzeichnet. In diesen Jahren nahm auch der Wettbewerb zu und die Leistung bestimmter Teilsektoren des Tourismus verschlechterte sich.
- Die Lage der Branche verschlechterte sich 2019, was vor allem auf den Konkurs von WOW Air zurückzuführen ist. Die Analyse der Finanzzahlen der Tourismusunternehmen Ende 2019 zeigt, dass die finanzielle Lage vieler Unternehmen angespannt war. Viele von ihnen waren daher schlecht auf den Kampf gegen COVID-19 zu Beginn des Jahres 2020 vorbereitet.
- Die Unternehmen der Branche sind im Allgemeinen schlechter in der Lage, mit einer höheren Verschuldung umzugehen.
- Die finanzielle Lage der Unternehmen und ihre Herausforderungen unterscheiden sich stark nach Teilbranchen, Regionen und zwischen einzelnen Unternehmen.
- Auch unter der Annahme einer Marktberreinigung mit der Liquidation von Unternehmen, die Ende 2019 nicht überlebensfähig waren und ihre Kapazitäten reduzierten, zeigt das Prognosemodell von KPMG, dass die Leistung der Branche ab einer Zahl von 1.230.000 Tourist:innen positiv ist.
- Ohne Marktanpassung zeigt das Prognosemodell, dass ab einer Zahl von 1.735.000 Tourist:innen Gewinn generiert wird.

### *Staatliche Maßnahmen aufgrund der Pandemie - Nutzung von Wohnungen und Geschäften*

Das isländische Ministerium für Finanzen und Wirtschaft veröffentlichte im November 2020 einen Bericht über die Maßnahmen der Zentralregierung, den Haushalten und der Unternehmen zur Bekämpfung der Pandemie zur Verfügung stehen (Ministry of Finance and Economic Affairs, 2020 November). Der Bericht ist eine Analyse über die Nutzung dieser Maßnahmen.

### Kurze Zusammenfassung:

Die Regierung führte pandemiebedingt mehrere Wirtschaftsmaßnahmen ein, die Haushalten und Unternehmen direkt zugutekommen:

- Die Regierung gewährte der einzigen internationalen Fluggesellschaft Islands, Icelandair, eine staatliche Garantie für Kreditlinien.
- Den Reisebüros wurde eine besondere staatliche Garantie gewährt.
- Die Maßnahmen wurden von etwa 3.000 Unternehmen in Anspruch genommen. Davon sind 800 im Tourismus tätig.
- Etwa 65 % des Betrags gingen an Unternehmen im Tourismussektor.
- Die Tourismusindustrie war der größte Empfänger aller Maßnahmen, mit Ausnahme der Schließungsbeihilfen.
- Die reduzierte Beschäftigungsquote ist die umfangreichste Maßnahme für Einzelpersonen, etwa 36 Tausend Personen haben sie erhalten.

### *Fallstudie über die Auswirkungen von COVID-19 auf Tourismus und Gesellschaft in der Gemeinde Hornafjörður:*

Diese Untersuchung wurde in der Gemeinde Hornafjörður im Südosten des Landes durchgeführt. In den letzten Jahren

entwickelte sich der Tourismus zu einem wichtigen, ganzjährigen Wirtschaftszweig für die Gemeinde. Im Vordergrund der Forschungsarbeit lagen zwei Ziele: Zum einen sollten die Auswirkungen der ersten Welle der COVID-19-Pandemie auf die Tourismusunternehmen der Gemeinde, ihre Eigentümer:innen und Beschäftigten untersucht werden, wobei sowohl wirtschaftliche als auch psychologische Faktoren Berücksichtigung fanden. Zum anderen konzentrierte sich die Studie insbesondere auf die ausländischen Beschäftigten der Tourismusunternehmen in der Gemeinde, ihr Wohlbefinden und ihre Rechte.

#### *Folgen für die Tourismusunternehmen:*

Die große Verunsicherung nach COVID-19 war in allen Interviews präsent. Viele der Befragten schienen die Situation jedoch etwas gelassener zu sehen und entschieden sich, die Situation realistisch zu betrachten und mit dem zu arbeiten, was sie haben. Alle Befragten schienen sich einig zu sein, dass der Sommer 2020 besser war als erwartet. Nichtsdestotrotz sehen sie schwere Zeiten auf sich zukommen.

Die meisten der Befragten begrüßten die ruhige Zeit, die die COVID-19 trotz der schwierigen Bedingungen brachte. Für viele war dies die erste Pause seit Jahren, da sie vorher damit ausgelastet waren, den starken Anstieg der internationalen Touristenzahlen zu bewältigen.

Es gab Anzeichen dafür, dass die Befragten, die ihr Unternehmen schon lange führen, die Zukunft des Unternehmens gelassener sahen, während die Befragten, die erst vor kurzem in das Tourismusgeschäft eingestiegen waren, sich mehr Sorgen um die Zukunft ihres Unternehmens machten.

#### *Folgen für ausländische Arbeitnehmer:innen:*

Die Befragten erlebten schwache soziale Beziehungen zu den Einheimischen und empfanden eine gewisse Trennung zwischen ihnen und den Einheimischen. Im Allgemeinen schienen sich die Befragten unsicher zu fühlen, was ihren Arbeitsplatz oder ihre Beschäftigungsmöglichkeiten anging, selbst diejenigen mit Berufserfahrung. Diese Unsicherheit war bei denjenigen am größten, die in einem vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Haus wohnten. Viele wussten nicht, welche Mittel die Regierung im Einzelfall bereitstellt und welche Rechte sie bei Kündigungen haben.

#### *Der Sommer 2020 und die Aussichten - Eine Umfrage unter Tourismusunternehmen*

Die Umfrage wurde von Gallup für das isländische Fremdenverkehrsamt durchgeführt (Gallup & The Icelandic Tourist Board, 2020 November). Zweck der Umfrage war es, statistische Informationen für eine Bewertung der Leistung der Tourismusunternehmen im Sommer 2020 im Vergleich zum Vorjahressommer, der von den Unternehmen ergriffenen Abhilfemaßnahmen, staatlicher Maßnahmen sowie der Zukunftsaussichten zu liefern. Es wurden insgesamt 537 Antworten gesammelt.

Die Ergebnisse wurden nach der Größe des Unternehmens auf der Grundlage des Umsatzes und des Standorts im Land sowie nach Unterbranchen des Tourismus analysiert, in einigen Fällen auch nach der Anzahl der Beschäftigten.

#### *Rückblick: Wie war der Sommer?*

Etwa 65 % der Tourismusbetriebe hatten im Sommer 2020 ähnliche Öffnungszeiten wie 2019. Nur etwa 5 % waren im Sommer 2020 geschlossen. Insgesamt 7 % der Unternehmen mit 1-3 Beschäftigten schlossen ihre Geschäfte vor dem Sommer, bei Unternehmen mit 4-10 Beschäftigten sowie mit 10 und mehr Beschäftigten waren es jeweils 2 %.

Etwa acht von zehn Unternehmen ergriffen Maßnahmen, um Isländer:innen für den Sommer 2020 zu gewinnen. Zum Beispiel durch die Annahme des Reisegeschenks<sup>1</sup> (52 %), Preissenkungen (48 %), Sonderangebote (45 %) und die Anpassung des Produkt- und Dienstleistungsangebots an die Bedürfnisse der Isländer:innen.

Von den Umfrageteilnehmer:innen reduzierten 41 % ihr Produktangebot während des Sommers.

---

<sup>1</sup> Das Reisegeschenk ist ein digitaler Geschenkgutschein in Höhe von 5.000 ISK (ca. 31 Euro), den die Isländer:innen im Inlandstourismus ausgeben können, als Teil der Bemühungen der Regierung, die Wirtschaft und insbesondere die Tourismusbranche zu unterstützen. (Regierung von Island. <https://www.stjornarradid.is/rikisstjorn/covid-19/>)

Im Durchschnitt wurden die Preise um 35 % gesenkt, um Isländer:innen anzulocken.

Die Zahl der Kund:innen ging im Sommer 2020 im Vergleich zum Sommer 2019 um durchschnittlich 86 % zurück. Der Umsatz ging bei neun von zehn der teilnehmenden Unternehmen zurück; der Rückgang betrug im Durchschnitt 65 %.

Bei 93 % der kleinsten Unternehmen mit 1-3 Beschäftigten ging die Zahl der Kund:innen zurück. Bei Unternehmen mit 4-10 Beschäftigten war dies bei 83 % der Fall, bei Unternehmen mit 10 oder mehr Beschäftigten bei 80 %.

Im Sommer 2020 waren 57 % der Kund:innen im Tourismus Isländer:innen. Sie waren für 54 % des Umsatzes verantwortlich. Im Vergleich dazu machten Isländer:innen im Sommer 2019 durchschnittlich 27 % der Kund:innen aus, und etwa 26 % des Umsatzes der Unternehmen gingen im Durchschnitt auf sie zurück. Im Sommer 2020 waren 56 % der Kund:innen in der Hotellerie Isländer:innen, im Vergleich zu 16 % im Sommer 2019. Etwa 80 % der Restaurantkund:innen waren Isländer:innen, im Vergleich zu 54 % im Sommer 2019.

Für zwei von fünf übertraf das Geschäft in diesem Sommer die Erwartungen. Etwa ein Viertel war der Meinung, dass die Nachfrage den Erwartungen entsprach, und etwa ein Drittel gab an, dass die Nachfrage unter den Erwartungen lag. Das Geschäft übertraf vor allem die Erwartungen von Unternehmen in ländlichen Gebieten, hauptsächlich im Gaststättengewerbe (80 %).

23 % der Unternehmen erzielten im Sommer 2020 eine EBITDA-Marge. 17 % erzielten keine Marge, während 61 % eine negative Marge erzielten.

#### *Staatliche Maßnahmen und Gegenmaßnahmen der Unternehmen*

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (94 %) ergriff Gegenmaßnahmen, um sich an das Geschäftsumfeld nach COVID-19 anzupassen. Die Maßnahmen bezogen sich hauptsächlich auf: Personalabbau (76 %), Inanspruchnahme staatlicher Unterstützungsmaßnahmen (68 %), Verringerung des Anteils der Beschäftigten (66 %) sowie Senkung der Betriebskosten (65 %).

Zwei von fünf Unternehmen reduzierten die Unternehmenskapazität, nahmen Vermögenswerte außer Betrieb oder führten Neuverhandlungen mit Gläubigern und Lieferanten durch. Drei von zehn Unternehmen haben seither die Kreditaufnahme erhöht, und etwa ein Fünftel verkaufte unternehmenseigene Vermögenswerte.

86 % der Befragten nahmen die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen in Anspruch, davon 94 % die Maßnahme zur Verringerung der Beschäftigungsquote<sup>2</sup>. Diejenigen, die die staatlichen Maßnahmen nicht in Anspruch nahmen (6 %), begründeten dies vor allem damit, dass das Unternehmen die Voraussetzungen der Maßnahmen nicht erfüllt hätten (40 %) oder dass die Maßnahmen nicht zu ihrem Geschäftsfeld passten (26 %). Etwas weniger als ein Drittel (26 %) gab an, die staatlichen Maßnahmen nicht nutzen zu wollen.

Mit den Unterstützungsmaßnahmen der Regierung für die Tourismusindustrie waren gleich viele zufrieden (36%) wie unzufrieden (36%). Etwas mehr als ein Viertel war weder zufrieden noch unzufrieden. Die Unternehmen mit dem höchsten Umsatz (+500 Millionen) waren mit den Unterstützungsmaßnahmen zufriedener als die Unternehmen mit dem niedrigsten Umsatz. Die Unternehmen, die bereits seit mehr als zehn Jahren tätig sind, waren mit den staatlichen Maßnahmen zufriedener als die Unternehmen, die erst seit kürzerer Zeit tätig sind.

#### *Was liegt vor uns?*

Fast die Hälfte der Tourismusunternehmen (45 %) beabsichtigt, den Betrieb im Winter 2020-2021 geöffnet zu halten, sofern die Seuchenbekämpfungsmaßnahmen dies zulassen, und ähnliche Öffnungszeiten wie im letzten Winter zu anbieten. Bei den kleinsten Unternehmen war die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Öffnungszeiten unverändert bleiben würden.

Die überwiegende Mehrheit (74 %) der Befragten wollte versuchen, so schnell wie möglich nach der Pandemie wieder

---

<sup>2</sup> Dies stellt eine besondere Art von Arbeitslosenunterstützung dar: Der/die Arbeitgeber:in und der/die Arbeitnehmer:in treffen eine befristete Vereinbarung über eine reduzierte Beschäftigungsquote. Der/die Arbeitnehmer:in kann dann einen Zuschuss aus dem Arbeitslosenversicherungsfonds beantragen, der der reduzierten Beschäftigungsquote entspricht (Directorate of Labour).

zu Kräften zu kommen.

Dieser Bericht wurde im Oktober 2020 veröffentlicht und enthielt eine Szenarioanalyse der möglichen Entwicklung der isländischen Tourismusindustrie in der nahen Zukunft (KPMG, Icelandic Tourist Board & Tourism Task Force, 2020 Oktober). Die Szenarioanalyse wurde durch die Einbeziehung von Experten in den Bereichen Tourismus, Wirtschaft und Verwaltung gestaltet.

Vier Szenarien: Die Szenarien werden von zwei Hauptantriebskräften bestimmt: Der Erholungsprozess in den wichtigsten Tourismusmarktgebieten Islands und die Wettbewerbsfähigkeit Islands als Reiseziel. Die vier Szenarien (Abb. 2) beschreiben ein mögliches Arbeitsumfeld für die Tourismusindustrie, Herausforderungen und Chancen.

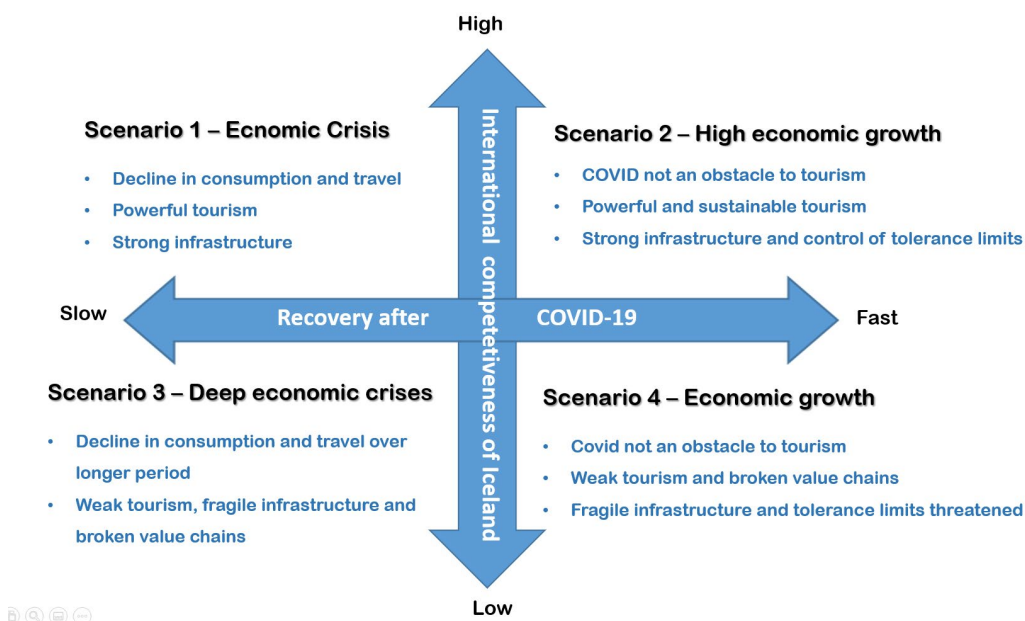


Abbildung 2. Szenarioanalyse der Situation des Tourismus in Island nach COVID-19

### Umfrage von Visit South Iceland

Die Umfrage von Visit South Iceland wurde online durchgeführt (Visit South Iceland, 2020 September). Ziel der Umfrage war die Ermittlung der Maßnahmen, die die Tourismusunternehmen in der Region als Reaktion auf die Pandemie ergriffen haben. Die Umfrage lief vom 28. September 2020 bis zum 5. Oktober 2020, 173 Personen wurden befragt.

Etwa 67 % der Unternehmen passten ihre Produkte und Dienstleistungen an die veränderte Situation an. 22,4 % gaben an, dies nicht getan zu haben. Über 60 % der teilnehmenden Unternehmen hatten aufgrund der Situation einige Maßnahmen in ihrem Betrieb ergriffen.

Rund 40 % der Befragten beantragten keine staatliche Unterstützung. Mehr als die Hälfte hatte dies getan und 4,1 % beabsichtigten, die staatliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Der Grund für die Nichtbeantragung von Fördermitteln war in den meisten Fällen, dass die Fördermaßnahmen nicht für das Unternehmen geeignet waren (89,7 %). Rund 22 % gaben an, dass sie keinen Bedarf hatten, sie zu nutzen.

Im Allgemeinen schätzten die Befragten ihre Überlebenschancen optimistisch ein: 71,3 % hielten es für eher oder sehr wahrscheinlich, dass ihre Unternehmen die Auswirkungen von Covid-19 überleben würden.

### Umfrage des Icelandic Tourism Cluster

Die Umfrage des isländischen Tourismusclusters wurde Ende August und Anfang September 2020 durchgeführt (Icelandic Tourism Cluster, 2020 September). Insgesamt 56 Unternehmen beantworteten die gesamte Umfrage, während der Großteil der befragten Unternehmen nur einen Teil beantwortete.

Sieben von zehn befragten Tourismusunternehmen gaben an, dass sie aufgrund des Coronavirus eine Form von Notfall- oder kurzfristiger Finanzierung benötigen. Die meisten Unternehmen sind der Ansicht, dass sie Unterstützung für sechs bis vierundzwanzig Monate benötigen. 32 % haben diesen Bedarf nicht geäußert.

Was die Gegenmaßnahmen der Unternehmen anbelangt, so konzentrierte sich die überwiegende Mehrheit (89,3 %) auf die Senkung der betrieblichen Fixkosten, 62,5 % nutzten die Ressourcen der Regierung und etwas mehr als 73 % erstellten einen kurzfristigen Überlebensplan, wie das Unternehmen die nächsten sechs Monate überleben könnte. Ein Drittel hatte seinen Betrieb vorübergehend oder für 1 bis 6 Monate geschlossen, aber nur 4 % stellten ihren Betrieb ganz ein.

Die meisten Befragten waren optimistisch, was die Zukunft des isländischen Tourismus angeht, und freuten sich auf einen guten Betrieb im Jahr 2024.

#### *Eine Untersuchung über die Auswirkungen von Covid-19 auf Tourismusunternehmen in Nordisland*

Eine von Visit North Iceland durchgeführte Online-Umfrage (Visit North Iceland, 2020 September). Ziel der Umfrage war die Ermittlung der Maßnahmen, die die Tourismusunternehmen in der Region als Reaktion auf die Pandemie ergriffen haben. Die Umfrage lief vom 25. August 2020 bis zum 5. September 2020, 165 Personen wurden befragt.

- Die Mehrheit (76 %) glaubt, dass ihre Unternehmen die durch die COVID-19-Pandemie verursachten Schwierigkeiten überstehen werden. 12 % geben an, dass sie nicht wissen, ob ihr Unternehmen diese Pandemie überleben wird.
- Mehr als die Hälfte der Befragten (57 %) hat ihr Produktangebot in irgendeiner Weise verändert. Entweder haben sie den Preis oder das Angebot gesenkt oder ihr Produkt auf den heimischen Markt ausgerichtet.
- Die meisten Geschäfte hatten im Sommer geöffnet und waren gut besucht, obwohl die Einnahmen gering waren.
- Die Unternehmen bereiteten sich auf einen harten Winter vor und richteten ihre Marketingbemühungen auf inländische Tourist:innen aus. Insgesamt 75 % der Befragten werden ihr Geschäft im Winter geöffnet haben.
- Die Hälfte der Befragten hatte staatliche Unterstützung in Anspruch genommen, und 80 % von ihnen nutzten die reduzierte Beschäftigungsquote. Etwa 25 % der Befragten brauchten keine staatliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

## Irland

### *Eingeschränkter Reiseverkehr auf internationalen Märkten*

Die Zahl internationaler Tourist:innen, die Irland besuchen, ging laut Studien deutlich zurück. Der Optimismus, dass sich mehr Einheimische für einen Urlaub vor Ort entscheiden, bietet die Möglichkeit, diesen Markt anzusprechen, aber das Vertrauen der Verbraucher:innen ist nach wie vor gefährdet. Das Worst-Case-Szenario, bei dem für den Rest des Jahres keine ausländischen Besucher:innen mehr kommen, könnte zusätzlich zu einem Rückgang des Inlandstourismus um 20 % zu einem Gesamtverlust für die Wirtschaft von 2,3 Milliarden Euro führen, so Studienerkenntnisse. Es wurde zudem festgestellt, dass 75 % des Sektors in hohem Maße von ausländischen Besucher:innenn abhängig sind und nur ein Teil davon durch einen Anstieg des Inlandstourismus ausgeglichen werden kann.

- Der Tourismus in Nordirland entlang der Grenze ist besonders abhängig von Besucher:innen aus dem Norden. Nach Schätzungen von *Fáilte Ireland* gaben Besucher:innen aus Nordirland im Jahr 2017 141 Millionen Euro in der Region aus. Während der Corona Pandemie waren die nordirischen Grenzen zeitweise geschlossen. *Fáilte Ireland* erwägt eine neue Kampagne, um Besucher:innen aus dem Norden für Tagesausflüge über die Grenze zu locken.
- Nur 14 % der Urlauber:innen in ganz Europa machten Urlaub in einem anderen europäischen Land.
- Es gab einen deutlichen Buchungsrückgang im April 2020 (Sommerurlaubsbuchungen). Im Juli 2020 meldete der irische Hotelverband für die Sommermonate Belegungsraten zwischen 23 % und 26 %.



- Es wurden kaum amerikanische Tourist:innen verzeichnet, die unter normalen Umständen ein Viertel der Besucher:innen aus Übersee ausmachen. Ein lukrativer Markt, da sie im Vergleich zu anderen Besucher:innen länger bleiben und mehr ausgeben.
- Auch der Inlandsreiseverkehr kam in Irland zum Erliegen. Wenn er wieder anläuft, wird er den Verlust des Einreiseverkehrs nur teilweise ausgleichen. Man müsse Covid berücksichtigen und sich auf Covid-kompatible Räume konzentrieren (offene, nicht überfüllte Räume...). Es wird erwartet, dass Naturgebiete, regionale und lokale Reiseziele die Erholung begünstigen, kürzere Reiseentfernungen können zu einer geringeren Umweltbelastung durch den Tourismus führen. Inländische Tourist:innen sind oft preissensibler und neigen zu einem geringeren Ausgabeverhalten.

### Beschäftigung

Der Tourismus ist in Irland ein Wirtschaftszweig mit einem Umsatz von 9,4 Milliarden Euro, in dem nach Angaben von *Fáilte Ireland* etwa 260.000 Menschen beschäftigt sind. Seine weite geografische Ausdehnung macht ihn zu einer wichtigen Quelle für Arbeitsplätze und Einkommen im ländlichen Irland, die praktisch jeden Winkel der Insel erreicht. Reisebeschränkungen und ein Rückgang der Verbrauchernachfrage haben zu einem dramatischen Rückgang des internationalen Tourismus geführt, von dem alle Länder betroffen sind. Auf den Tourismus entfällt weltweit einer von 10 Arbeitsplätzen, und er ist eine wichtige Beschäftigungsquelle, da er sehr arbeitsintensiv ist. In Irland sind bereits mehr als 12 % der Beschäftigten im Beherbergungs- und Gaststättengewerbe von der Regelung des *Temporary Wage Subsidy Scheme* (befristete Lohnkostenzuschüsse) betroffen. Dieser Sektor ist das Herzstück eines beschäftigungsintensiven Ökosystems. Negative Auswirkungen hier könnten sich auch auf andere Sektoren auswirken, was zu einem Dominoeffekt führen könnte.

Die Zahl der Arbeitsplätze im Tourismus ist in diesem Jahr um 25 Prozent zurückgegangen, da die Auswirkungen der Corona-Pandemie im Tourismussektor verheerende Folgen haben. Sowohl die Stellenausschreibungen als auch die Suchanfragen mit Schlüsselwörtern wie "Tourismus" und "Gastgewerbe" gingen in Irland im Vergleich zu 2019 um 25 % zurück. Dennoch gehörte Irland zusammen mit Deutschland in Bezug auf den Rückgang der Arbeitsplätze zu den am wenigsten betroffenen europäischen Ländern.

Die irische Tourismusindustrie hat im vergangenen Jahr neun Millionen Besucher:innen in das Land gelockt. In einem Regierungsbericht wurde eingeräumt, dass im nächsten Jahr bis zu 200.000 Arbeitsplätze in der Branche aufgrund von Anti-Virus-Beschränkungen wegfallen könnten. Die Daten stehen in drastischem Gegensatz zu den Vorjahren, als Irland eine florierende Tourismusbranche hatte, die zwischen 2016 und 2019 einen Anstieg der Arbeitsplätze um 7 Prozent verzeichnete.

Jack Kennedy, Wirtschaftsexperte bei *Indeed*, sagte, der Tourismus sei für die irische Wirtschaft von entscheidender Bedeutung, insbesondere in ländlichen Gebieten.

"Letztes Jahr war der Brexit die größte Bedrohung für den Sektor, aber Covid-19 hat eine neue Welle von Herausforderungen mit sich gebracht", sagte er.

"Der Tourismus ist für die irische Wirtschaft von entscheidender Bedeutung. Er beschäftigt viele Menschen in ländlichen Gemeinden in ganz Irland und ist eine wirtschaftliche Säule, die Arbeitsplätze und Chancen bietet, insbesondere für junge Menschen. Aufgrund des Multiplikatoreffekts, den er auf die Arbeitsplätze hat, hat er auch eine große Auswirkung auf die Schattenwirtschaft in diesen Regionen.

### Auswirkungen nach Tourismussektor

#### 1. Luftfahrt

Es ist nicht leicht, die derzeitigen Auswirkungen von COVID-19 genau zu beziffern, da viele der durchgeführten Flüge fast leer waren. Die Zahl der Abflüge vom Flughafen Dublin zwischen dem 18. März und dem 16. April 2020 ging um 90 % zurück. Mit weitreichenden Grenzsicherungen und der Aufforderung an die im Ausland lebenden Menschen, dringend nach Hause zurückzukehren, wurde ein ganzer Wirtschaftszweig lahmgelegt.

- Ryanair, die größte Billigfluggesellschaft Europas, machte die Auswirkungen von Covid-19 auf den Flugverkehr in einem Geschäftsbericht deutlich. Das Unternehmen führt derzeit (während des Lockdowns) weniger als 20 Flüge pro Tag durch, während normalerweise täglich 2.500 Flüge stattfinden. Das Unternehmen kann keine Gewinnprognose für das laufende Geschäftsjahr 2020 abgeben, weil unklar ist, wann der Flugverkehr wieder aufgenommen wird. Zudem ist es schwer abschätzbar, wie hoch die Nachfrage der Verbraucher:innen nach dem Lockdown sein wird. Viele Fluggesellschaften in der ganzen Welt werden in den kommenden Wochen und Monaten in Konkurs gehen.
- *Aer Lingus* meldete für die ersten neun Monate des Jahres 2020 einen Betriebsverlust von 3,2 Milliarden Euro (vor Sonderposten) bei einem Rückgang der Passagiereinnahmen um 71 %. Die ohnehin schon starke Bilanz von *IAG* wurde durch eine kürzlich durchgeführte Bezugsrechtsemission im Wert von 2,7 Milliarden Euro gestärkt. *Aer Lingus*, die in den letzten Jahren die führende Umsatz- und Gewinnquelle des Konzerns war, ist als "Value Airline" auf dem Nordatlantik gut positioniert und die führende Umsatz- und Gewinnquelle der Fluggesellschaft in den letzten Jahren. Sie ist gut aufgestellt, um einen First-Mover-Vorteil auf Transatlantikflügen zu erlangen, sobald die Nachfrage wieder anzieht. Die US-Fluggesellschaften werden wahrscheinlich langsamer sein, wenn es um die Wiederaufnahme der Verbindungen zwischen den USA und Europa geht. Dies verschafft *Aer Lingus* einen deutlichen Vorteil, wenn es darum geht, Marktanteile sowohl auf dem irischen Inbound- als auch auf dem Outbound-Markt zu gewinnen und mehr Passagiere auf den Strecken von Nordamerika nach Europa über sein Drehkreuz in Dublin anzuziehen.

## 2. Übernachtungen

Eine Umfrage der *Hospitality Hotels Federation (IHF)* schätzt, dass im vergangenen Jahr 9,5 Millionen Übernachtungen verloren gingen, da Covid-19 die Branche erschütterte. Das kostete die irischen Hotels allein im Jahr 2020 2,6 Milliarden Euro.

- Die *Dalata Hotel Group* ist die größte Hotelkette Irlands. Sie hat 29 ihrer 44 Hotels geschlossen, die übrigen bieten Unterkunft für Mitarbeiter:innen des Gesundheitswesens und andere wichtige Arbeitskräfte.
- Das *Citywest in Saggart*, das größte Hotel des Landes, wurde in eine HSE-Einrichtung zur Behandlung von Patienten und Patientinnen mit Covid-19 umgewandelt. Der Geschäftsführer von *Dalata*, Pat McCann, ein Branchenveteran, erwartet, dass die Einschränkungen bis September andauern werden. Sollte dies zutreffen, wäre der Sommer faktisch vorbei, was für Städte und Dörfer im ganzen Land, die auf die Einnahmen aus der touristischen Hochsaison angewiesen sind, verheerend wäre.

### *Auswirkungen auf Tourismusunternehmen*

Das Gastgewerbe (Bars, Restaurants und Hotels) war am stärksten von der Corona-Pandemie betroffen. Das Gastgewerbe mit einem Wert von bis zu 7,6 Milliarden Euro und 180 000 Beschäftigten ist eine Schlüsselkomponente der irischen Wirtschaft (71 % der Arbeitsplätze in diesem Sektor befinden sich außerhalb von Dublin). Im März 2020 wurden ca. 100.000 Menschen (mehr als die Hälfte des Sektors) entlassen. Dies hat die Wirtschaft schwer geschädigt, da der Tourismus einen hohen Steueranteil hat. Die Lohn- und Gehaltszahlungen generieren einen wöchentlichen Wirtschaftsbeitrag von 87,7 Millionen Euro, einschließlich der Lohn- und Gehaltszahlungen an die Staatskasse in Höhe von 5,14 Millionen Euro. Die Unternehmen des Beherbergungs- und Verpflegungssektors haben im Jahr 2018 791 Millionen Euro an Mehrwertsteuer, Körperschaftssteuer und Kapitalertragssteuer erzielt. Der Sektor selbst ist auch ein wichtiger Abnehmer von irischen Lieferanten mit Käufen im Wert von 3,2 Milliarden Euro im Jahr 2016.

Es wurde vorausgesagt, dass die Regierung 64 Milliarden Euro für die Lösung der Krise ausgeben würde. (Diese Zahlen sind noch immer nicht endgültig festgelegt oder veröffentlicht). Die Tourismusunternehmen haben seither von Unterstützungsmaßnahmen wie dem *COVID Resilience Support Scheme*, der Mehrwertsteuersenkung, dem Verzicht auf Steuersätze und tourismus-spezifischen Programmen profitiert. Diese Maßnahmen spielten eine wichtige Rolle bei der Überlebenssicherung des Sektors. Es wird davon ausgegangen, dass etwa zwei Drittel der



Zahlungen im Rahmen des *CRSS Covid Restrictions Support Scheme*<sup>3</sup> oder 114 Millionen Euro auf die Tourismus- und Gastgewerbeunternehmen entfallen.

Ohne diese Unterstützung wären die wirtschaftlichen Verluste, die Schädigung der Marke und des sozialen Gefüges enorm und nur schwer wieder gutzumachen gewesen. Im März wurden die Kosten für die Einkommensfortzahlung im Gastgewerbe auf 2,4 Millionen Euro netto pro Woche geschätzt. Im März 2020 wurde vorausgesagt, dass die Gastronomie 62 Wochen lang ein negatives Ergebnis erzielen müsste, bevor sie in die schwarzen Zahlen zurückkehren könnte.

#### *Arbeit/Beschäftigung*

- Die Mehrheit der Vollzeitbeschäftigten und alle Teilzeitbeschäftigten wurden sofort entlassen.
- Es soll versucht werden, alle wieder einzustellen, wenn der Betrieb wieder aufgenommen wird.
- Konzentration auf den Versuch, wichtige Mitarbeiter:innen zu halten. Wie lange das gelingen kann, ist ungewiss.

#### *Lieferkette*

- Begrenzte Bargeldreserven zur Bezahlung einer Reihe wichtiger Lieferanten/Personal.
- Bezahlung der wichtigsten Lieferanten um die Lieferkette aufrecht erhalten zu können.
- Versuch, die kleinen lokalen Anbieter:innen zu unterstützen.

#### *Fixe Gemeinkosten*

- Sicherstellen, dass Barmittel zur Deckung der unmittelbaren Gemeinkosten vorhanden sind.
- Versicherung - Möglichkeit der Inanspruchnahme der Verlustdeckung gegen künftige Prämienerrhöhungen.

#### *Cashflow-Engpässe*

- Bedenken hinsichtlich der Finanzierung/Kreditaufnahme bei Wiederaufnahme des Betriebs.
- Angst vor Liquiditätsengpässen und Verfügbarkeit von Finanzmitteln.
- Kumulierte negative Kassenbestände aus der Zeit der Stilllegung.

#### *Rentabilität*

- Intensiver Preiswettbewerb zwischen den Hotels in dem Bestreben, die Belegungsrate zu erhöhen.
- Negative Auswirkungen auf die Rentabilität, wenn ein umfassender Preiswettbewerb stattfindet.
- Insgesamt verstärkter Wettbewerb

#### *Dauerhafte Schließung*

- Risiko, dass neuere Unternehmen ohne Bargeldreserven nicht wieder eröffnen können.
- Verlust von ländlichen Kneipen und Restaurants befürchtet.
- Das Ökosystem von *Food Ireland* ist gefährdet und wird sich wahrscheinlich nur langsam erholen

#### *Langfristige Auswirkungen*

- Gefahr einer langfristigen Schädigung des Sektors durch Schließung von Immobilien, langsame Erholung und Verdrängung von Qualitätsanbietern

---

<sup>3</sup> \*Der CRSS Advance Credit for Trading Expenses (ACTE) ist für jede Woche zu zahlen, in der ein Unternehmen von den Beschränkungen betroffen ist. Das CRSS wird voraussichtlich bis zum 31. März 2021 gelten. Der ACTE beläuft sich auf 10 % des durchschnittlichen Wochenumsatzes des Unternehmens im Jahr 2019 bis zu 20 000 Euro, plus 5 % für den Umsatz über 20 000 Euro. Bei neuen Unternehmen wird der Umsatz auf der Grundlage des durchschnittlichen tatsächlichen Wochenumsatzes im Jahr 2020 ermittelt. Für den ACTE gilt ein wöchentlicher Höchstbetrag von 5.000 Euro.

### *Unternehmensausgaben*

- Die Buchungen von Unternehmen für den Rest des Jahres werden storniert.
- Rückgang der Unternehmensveranstaltungen in absehbarer Zukunft.
- Geschäftsreisen nach Irland werden wahrscheinlich eingeschränkt werden.

### *Kurzfristige Lösungen der Regierung*

1. Die Regierung übernimmt 75 % des Nettolohns für 180 000 Beschäftigte des Sektors (1,16 Milliarden Euro Beitrag des Gastgewerbes zum Staatshaushalt)
2. Die Leistung ist auf das Äquivalent eines Jahresgehalts von 50.000 Euro pro Jahr begrenzt und streng auf eine Woche nach Beendigung des „Social Distancing“ beschränkt.
3. Bereitstellung einer zinslosen Unterstützung auf der Grundlage eines 0 %-Darlehens zur Bereitstellung von Betriebskapital für den Start der Industrie

### *Unternehmen werden sich anpassen müssen*

- Weiterhin in der Lage sein, auf die sich schnell entwickelnden staatlichen Auflagen zu reagieren
- Neue Märkte (und Nischen) anvisieren, insbesondere auf lokaler Ebene
- Konzentration auf Bereiche mit Hygienekonzepten und kontaktlose Tourismuserlebnisse
- Die Minimierung des Gruppentransports und die Bevorzugung des individuellen Gästetransports verursachen höhere Kosten und wirken sich negativ auf die Umwelt aus.
- Anpassung und Änderung des Angebots, um die Erwartungen der Kund:innen und die Richtlinien der Gesundheitsbehörden zu erfüllen
- Aushandeln geänderter Finanzierungsstrukturen mit Kreditgebern
- Investitionen zur Anpassung der Arbeitsabläufe, um sie Corona-tauglich zu gestalten
- Um die Digitalisierung zu beschleunigen, müssen die Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen weiterbilden und in die Digitalisierung investieren, insbesondere im Bereich der touristischen Dienstleistungen, einschließlich eines verstärkten Einsatzes der Automatisierung, kontaktloser Zahlungen und Dienstleistungen, virtueller Erlebnisse und der Bereitstellung von Informationen in Echtzeit etc.
- Weiterhin Rechnungen bezahlen können, ohne Einnahmen zu haben
- Kostspielige Investitionen, die für die Erfüllung neuer Hygiene- oder Gesundheitsanforderungen erforderlich sind, könnten die Rentabilität beeinträchtigen. Viele fragen sich, ob sich die Wiedereröffnung in diesem Sommer lohnt oder ob sie bis zum Ende der Pandemie warten sollten.
- Die folgenschweren Auswirkungen von Covid-19 liegen noch vor uns, viele Geschäfte werden nicht wieder öffnen.
- Die Wiederbelebung der Industrie, sobald die Beschränkungen aufgehoben werden, wird eine große Herausforderung sein. Bis ein Impfstoff entwickelt und allgemein verfügbar ist, wird das Leben weiterhin von sozialer Distanz geprägt sein, und die Menschen auf der ganzen Welt werden nur zögerlich wieder ins Ausland reisen - aus Angst, sich selbst in Gefahr zu begeben.
- Bis 2021 im Überlebensmodus bleiben, wenn der internationale Tourismus hoffentlich zurückkehrt

### *Auswirkungen der Einführung des Impfstoffs*

Die Nachfrage- und Angebotsfaktoren müssen so gesteuert werden, dass die wirtschaftlichen und gesundheitlichen Folgen miteinander verknüpft werden - d.h. wo steht der Tourismus in der "Warteschlange", ist der Impfstoff die beste Lösung, um das Vertrauen der Verbraucher:innen und das Reiseverhalten zu stärken, die Tourismuswirtschaft wieder aufzubauen, die Auswirkungen der Krise und die anhaltende Unsicherheit zu minimieren?

- „Social Distancing“ wird so lange Bestandteil des Lebens sein, bis ein Impfstoff entwickelt wurde und allgemein verfügbar ist.

- Die Einführung von Impfstoffen wird einige Zeit in Anspruch nehmen und der Sektor wird möglicherweise für einige Zeit mit Stop/Start-Zyklen konfrontiert sein.
- Dies wird das Vertrauen von Geschäftsleuten und Reisenden sowie die Überlebenseaussichten der Unternehmen weiter beeinträchtigen. Trotz der erwiesenen Widerstandsfähigkeit der Tourismuswirtschaft gegenüber früheren Schocks bedeutet das weitreichende Ausmaß sowie der kombinierte wirtschaftliche und gesundheitliche Charakter dieser Krise, dass der Weg zur Erholung höchst unsicher ist.
- Vor allem Feste und Veranstaltungen, Freizeit- und Geschäftstourismus sowie Sportveranstaltungen werden langfristig negativ beeinflusst werden. Momentan werden Veranstaltungen dieser Art abgesagt, Versammlungen werden als etwas für die ferne Zukunft angesehen.

#### *Antwort des öffentlichen Sektors*

Es wird eine Reihe von Initiativen benötigt, um die Branche wieder in Schwung zu bringen. *Fáilte Ireland* prüft bereits die Möglichkeit einer weiteren Version des "Gathering", einer touristischen Initiative von 2013. Damals sollte die irische Diaspora ermutigt werden, nach Hause zurückzukehren, um ihre Familie zu besuchen oder an einer Veranstaltung teilzunehmen.

Innovation ist gefragt: Nach dem Finanzcrash wurde ein spezieller Mehrwertsteuersatz von 9 % eingeführt, um das Gastgewerbe zu unterstützen, bevor er letztes Jahr abgeschafft wurde. Dem Staat gingen 2,6 Milliarden Euro an Steuereinnahmen verloren, aber die Maßnahme stärkte die Wettbewerbsfähigkeit in einer entscheidenden Phase des Aufschwungs und trug dazu bei, die Besucherzahlen auf Rekordniveau zu steigern. Auch Marketinginitiativen wie der *Wild Atlantic Way* wurden mit Erfolg gestartet.

Diesmal werden ähnliche Innovationen erforderlich sein und auch die Industrie wird ihren Teil dazu beitragen müssen, den Verbraucher:innen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten. Auch der öffentliche Sektor hatte unter den Auswirkungen von COVID zu leiden:

- Ein Rückgang der Steuern, die durch touristische Ausgaben generiert oder unterstützt werden
- Die Kosten für die Unterstützung der betroffenen Unternehmen steigen weiter an
- Während der schlimmsten Pandemie, die das Land seit einem Jahrhundert erlebt hat, müssen die Gesundheitsausgaben Vorrang haben.
- Die Fähigkeit der Branche, ihre Beherbergungskapazitäten und qualifizierten Arbeitskräfte zu erhalten, wird von einem ehrgeizigen und koordinierten Plan der öffentlichen und privaten Akteure abhängen. Strategische und faktengestützte Entscheidungen müssen vor der Sommersaison getroffen werden, um den Tourismusunternehmen Klarheit zu verschaffen. Diese Maßnahmen müssen möglicherweise mindestens zwei Jahre lang beibehalten werden.
- Es sind flexible politische Lösungen erforderlich, damit die Tourismuswirtschaft kurz- bis mittelfristig mit dem Virus zurechtkommt. Es ist wichtig, über den Tellerrand zu schauen und Schritte zu unternehmen, um aus der Krise zu lernen, die Lücken in der Bereitschaft und Reaktionsfähigkeit von Regierung und Industrie offenbart hat. Ein koordiniertes Vorgehen der Regierungen auf allen Ebenen und des Privatsektors ist unerlässlich.
- Die irische Regierung muss den irischen Tourismus überdenken und die längerfristigen Auswirkungen der Krise berücksichtigen. Gleichzeitig muss sie sich die Digitalisierung zunutze machen, den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft unterstützen und den Strukturwandel fördern, der für den Aufbau einer stärkeren, nachhaltigeren und widerstandsfähigeren Tourismuswirtschaft erforderlich ist.
- Es ist auch eine Gelegenheit, neue Technologien zu nutzen und in diese zu investieren, umweltfreundliche Erholungsstrategien umzusetzen und zu politischen und geschäftlichen Praktiken überzugehen, die die ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen des Tourismus besser ausbalancieren, z. B. als Teil des Sanierungskonzepts unter Einbeziehung von Nachhaltigkeits- und Resilienzmodellen für die Tourismusentwicklung.

*Der öffentliche Sektor muss kurzfristige und langfristige Lösungen für den Tourismus umsetzen:*

### *Mögliche kurzfristige Lösungen*

- Ein umfangreiches, rasches und nachhaltiges finanzielles Unterstützungspaket, das auf die Bedürfnisse der einzelnen Teilsektoren des Tourismus zugeschnitten ist (z. B. Beherbergung, Attraktionen, Live-Veranstaltungen, Geschäftstourismus, Gaststätten)
- Operative Unterstützung für Tourismusunternehmen (z. B. Strategie, Liquidität, HR, Versicherung, Schulden)
- Das Vertrauen der Reisenden wiederherstellen
- Unterstützung für die Anpassung und das Überleben von Tourismusunternehmen
- Förderung des Inlandtourismus und Unterstützung der sicheren Rückkehr des internationalen Tourismus
- Bereitstellung klarer Informationen für Reisende und Unternehmen und Begrenzung der Unsicherheit (soweit möglich)
- Entwicklung von Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Kapazitäten in der Branche und zur Behebung von Unterstützungslücken
- Verstärkung der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Ländern
- Aufbau eines widerstandsfähigeren, nachhaltigeren Tourismussektors in den Regionen

### *Mögliche langfristige Lösungen*

- Ein zukunftsorientierter Plan zur Bewältigung der Herausforderungen und zur Nutzung der Chancen, die sich aus dieser Krise für das irische Tourismusangebot ergeben
- Ein kohärenter "Team Irland"-Ansatz, um die Attraktivität eines Reiseziels weiter auszubauen, das in den letzten zehn Jahren immer wieder über sich hinausgewachsen ist
- Wir müssen die langjährige irische Tradition fortsetzen, Besucher:innen mit offenen Armen und unserer berühmten Gastfreundschaft zu empfangen, um die gegenwärtige Entwicklung zu bekämpfen.

Es ist davon auszugehen, dass die Menschen weiterhin zurückhaltend reisen werden. Sie werden weiterhin um ihre Gesundheit und Sicherheit im Zusammenhang mit COVID-19 und einem möglichen weiteren Anstieg des Infektionsgeschehens fürchten. In anderen Ländern, die sich von Terroranschlägen und Viren erholt haben (SARS in Thailand, Terroranschläge in der EU), dauerte es zwischen sechs und neun Monaten, bis das Aktivitätsniveau von vor der Krise wieder erreicht war. COVID ist jedoch global. Ältere Menschen und Menschen mit Grunderkrankungen werden am wenigsten reisen wollen und haben möglicherweise Schwierigkeiten, eine geeignete Reiseversicherung abzuschließen.

Es ist unwahrscheinlich, dass die Erschwinglichkeit und der Zugang zu verfügbarem Einkommen für Reisen beeinträchtigt werden. Wie beim Aufschwung werden laut der Prognose von Oxford Economics vom April 2020 die wichtigsten Tourismusmärkte Irlands, darunter die Eurozone (-2,6 %), die USA (-1,8 %) und das Vereinigte Königreich (-1,6 %), stärker betroffen sein als Schwellenländer wie China (-0,7 %). Selbst wenn sich die Einkommen stabilisieren, könnten die Verbraucher:innen angesichts der derzeitigen Unsicherheit und Krisenmentalität weniger geneigt sein, außerordentliche Ausgaben zu tätigen und stattdessen lieber für schlechte Zeiten sparen.

## Deutschland

### *Regionale Maßnahmen zur Förderung des Tourismus*

Wie bereits festgestellt, schlagen sich sowohl staatliche Beschränkungen als auch die Entscheidungen der Nachfragenden in der wirtschaftlichen Situation der Unternehmer:innen nieder. Gleichlaufend findet eine Gefährdung eines je nach Standort variablen Teils der Beschäftigung statt. Fraglich ist, welche und inwieweit regionale und staatliche Maßnahmen zu ergreifen sind. Die Maßgabe lautet jedenfalls, nur solche Aufwendungen zu leisten, die ihren Zweck nicht verfehlen. Der Zweck ist dabei die Erhaltung der gesunden Unternehmen, die unverschuldet in die Krisenlage gerieten; davon abzugrenzen für eine effiziente Hilfe sind wiederum solche Unternehmen, die zuvor selbstverschuldet in die Krisenlage gerieten, und durch die Maßnahmen künstlich am Leben gehalten würden. Hierzu ließen sich staatliche Unterstützungsmaßnahmen anhand folgender Grundsätze ausgestalten und bewilligen:

Erstens, die Unternehmen und die Branche sollen ihrem Bestehen nach so gestellt werden, wie sie ohne das schädigende Ereignis (die Beschränkungen) stehen würden. Wer also zuvor ertragreich und sicher wirtschaftete, dem solle eine Vermutung zugunsten der Folgezeit zuteilwerden.

Zweitens, die staatlichen Maßnahmen dienen nicht dem Ausgleich unternehmerischer Fehlentscheidungen oder Entwicklungen, die ihren Ursprung vor der Pandemie fanden.

Drittens, staatliche Hilfen sollen vorrangig jenen Unternehmen gewährt werden, die unmittelbar durch staatlich verordnete Schließungen verringerte Einnahmen verzeichnen oder in Liquiditätsengpässe geraten. Es soll damit zusammenhängend auch darauf geblickt werden, ob die Unternehmen von etwaigen Nachholeffekten profitieren könnten, damit insbesondere nachhaltige Schäden vermieden werden können. Je nach Wahrscheinlichkeit der Nachkrisenerholung ist dabei auf verschiedene Instrumentarien zurückzugreifen. Deswegen gilt es, die Wahrscheinlichkeit der Nachkrisenerholung zu bestimmen.

Insbesondere in Bereichen der Dienstleistungen ist nur mit beschränkten Nachholeffekten zu rechnen, schließlich ließen sich durch einmalige Inanspruchnahmen von Dienstleistern die Bedürfnisse bereits decken, sodass sich die Umsatzverluste der Krisenzeit weitgehend nicht einholen lassen. Hier hilft damit nur der Ersatz der entgangenen Einnahmen. Darlehen und damit einhergehende Zinslasten würden nämlich ihrerseits eine Tilgungsmöglichkeit erfordern, diese bleibt allerdings wie dargelegt aus, wenn Einnahmeausfälle sich nicht erholen. Fraglich ist, ob diese Erkenntnis abschließend ist.

Mit Nachholeffekten ist allerdings dort zu rechnen, wo sich langlebige Konsumwünsche nur aufschieben oder gar kumulieren und aufschieben. Ein Auto, das zuvor bereits gekauft werden sollte, wird höchstwahrscheinlich zum nächstmöglichen Zeitpunkt nachgekauft. Hier ist dann zwar ein Liquidationsengpass infolge der Einnahmeausfälle möglich, allerdings sind nachhaltige Schäden, die Insolvenzen zur Folge haben, eher auszuschließen. In solchen Fällen der drohenden Liquiditätsengpässe hat die Bundesregierung über die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) umfassende Programme für Liquiditätshilfen auf den Weg gebracht. So werden zinsgünstige Kredite vergeben, sowie Haftungsübernahmen für Überbrückungskredite bei Hausbanken geleistet. Um dem zeitlichen Drang Abhilfe zu schaffen und die Zahlungsunfähigkeit weitgehend zu verhindern, wird die Kreditauszahlung durch eine vereinfachte Risikoprüfung beschleunigt. Nichtsdestotrotz ist auf die etwaige Tilgungs- und Zinsbelastung etwa eines kleinen Unternehmens Rücksicht zu nehmen, das sich bereits durch andere Darlehen finanziert und auch diese Verbindlichkeit in einem starreren Zeitraum erfüllen muss. Deswegen bietet es sich an, die maximale Laufzeit und die Tilgungsrate derart auszugestalten, dass es einer etwaigen bestehenden Zinslast Rechnung trägt. Beispielsweise ließe sich eine Laufzeit von bis zu 12 Jahren und eine Verlängerung der tilgungsfreien Zeit auf bis zu vier Jahre ohne größere Kosten für die öffentliche Hand vereinbaren.

Solche tilgungsfreien Abschnitte einer Darlehenslaufzeit wären dann auch ein Instrumentarium, das ebenso den Unternehmen und Branchen ohne Nachkrisenerholung nützlich werden kann. Das erkannte auch die schleswig-holsteinische Landesregierung und hat das Mittelstandsprogramm IB-SH 2020 entwickelt. So werden fünfjährlich zinslose und zweijährlich tilgungsfreie Darlehen mit einer optionalen Anschlussfinanzierung geboten, sowie eine Kredithaftungsübernahme von 90 %. Eine teilweise geforderte hundertprozentige Kredithaftungsübernahme ist im Übrigen unverhältnismäßig, bei der Abwägung ist schließlich ebenso zu berücksichtigen, dass aus Sicht der öffentlichen Kassen etwaige künftige Kreditausfälle und Mitnahmeeffekte zu verhindern sind.

Auch hier wird allerdings in Anbetracht kleiner Unternehmen, die ganz essenziell vom Tourismus abhängig sind, erkennbar, dass Einnahmen wohl nur noch durch große Menschenmassen zu erwirtschaften sind und diese Voraussetzung praktisch nur mit der Beendigung der Pandemie vorliegen wird. Da außerdem Nachholeffekte weitestgehend ausbleiben werden, ist in diesen Fällen eine Sicherung erforderlich, die auch über Liquiditätsversorgung mit gelockerten Tilgungsbestimmungen hinaus geht. Es hat also, wie bereits angeklungen, für bestimmte Unternehmen ohne Nachholeffekt durchaus eine „Entschädigung“ im Gewand einer staatlichen Zuwendung zu erfolgen. Dem Problem nahm sich die Bundesregierung in der Folge an und entwickelte das „Corona-Überbrückungshilfe III“ Paket. Dort leistet die Bundesregierung in Relation zu Größe und Umsatzeinbruch anteilige Fixkostenzuschüsse an die Unternehmer:innen. Die Bewilligung ist dabei an Voraussetzungen gebunden, die wohl der Großteil der Tourismus-Branche erfüllt; allerdings gilt es noch festzustellen, inwiefern die bürokratischen Hürden und

Auszahlungsprozesse insbesondere in Anbetracht der gänzlichen Einnahmeausfälle der Tourismus-Branche eine wirksame Hilfestellung verweigern.

Eine weitere Möglichkeit, die allerdings in Deutschland bisweilen von der Bundesregierung und den Landesregierungen nicht umgesetzt worden ist, ist ein Schutzschirm für die Planungssicherheit in der Veranstaltungs- und Tourismusbranche. So gewährt Österreich über die österreichische Hotel- und Tourismusbank Veranstaltern die Rückerstattung von Aufwendungen, die die Unternehmen leisten, und die sich aufgrund von Beschränkungen unmittelbar oder durch Stornierungen der Gäste im Zusammenhang mit den Beschränkungen nicht amortisieren können.

Einen regionalen Ansatz leistet hingegen das Kulturamt Paderborn mit einem *Best Practice* Ansatz, der den ortsüblichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gegebenheiten Rechnung tragen und anstelle finanzieller Mittel ergänzend insbesondere ideelle Mittel bereitstellen kann.

## Spanien

### *Maßnahmen der Zentralverwaltung*

Die Zentralregierung hat eine Reihe von Maßnahmen angekündigt, die wir in sechs Kategorien zusammenfassen, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben:

#### a) Übergreifende Maßnahmen

- Plan für den Übergang zu einer neuen Normalität
- Europäisches Konjunkturprogramm zur Unterstützung des Tourismussektors

#### b) Beihilfen für die Liquidität von Unternehmen und Selbstständigen

- ICO-Finanzierungslinie, die mit 400 Millionen Euro ausgestattet ist und vom Staat garantiert wird, für alle Unternehmen und Selbstständigen mit Steuerwohnsitz in Spanien, die hauptsächlich in den Wirtschaftssektoren Personenverkehr, Beherbergung und Gaststätten tätig sind.
- Einrichtung von Bürgschaften und öffentlichen Garantien in Höhe von bis zu 100.000 Millionen Euro. Die Regierung genehmigte am 24. März die Bedingungen für die erste Tranche der Garantielinie in Höhe von 20.000 Millionen Euro, von denen 50 % für die Garantie von Darlehen für Selbstständige und KMU reserviert sind.
- CESCE (Spanische Exportkreditversicherungsgesellschaft) garantiert eine Kreditlinie in Höhe von 2.000 Millionen Euro für internationalisierte oder im Internationalisierungsprozess befindliche Unternehmen, die aufgrund der Auswirkungen der Corona-Krise auf ihre Wirtschaftstätigkeit mit Liquiditätsproblemen oder fehlendem Zugang zu Finanzmitteln zu kämpfen haben, wobei insbesondere KMU begünstigt werden.
- Im Falle eines Personalabbauverfahrens wird der Arbeitgeber vom gesamten Unternehmensbeitrag zur Sozialversicherung befreit, wenn das Unternehmen weniger als 50 Arbeitnehmer:innen beschäftigt. Bei 50 oder mehr Arbeitnehmer:innen beträgt die Befreiung von der Beitragspflicht 75 % des Unternehmensbeitrags.
- Spezifische Regelung der Aussetzung öffentlicher Aufträge mit Verlängerung der Laufzeiten und Ausgleich der Gehälter, um den Verlust von Arbeitsplätzen zu vermeiden.
- Durch die Reform der Rechtsvorschriften werden Unternehmen aus Ländern außerhalb der EU daran gehindert, spanische Unternehmen in strategischen Sektoren zu kontrollieren.
- Verlängerung des Moratoriums für Hypotheken auf Immobilien, die von der Wirtschaftstätigkeit betroffen sind, für Unternehmer:innen und Freiberufler:innen, deren Tätigkeit aufgrund des Alarmzustands eingestellt wurde oder deren Rechnungsstellung erheblich zurückgegangen ist.
- Sechsmonatiges zinsloses Moratorium für die Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen für Selbstständige und Unternehmen.



- Aufschiebung der Zahlung von Schulden an die Sozialversicherung bis zum 30. Juni für Unternehmen und Selbstständige, für die kein anderer Aufschiebung in Kraft ist.
- Maßnahmen, damit Selbstständige und Unternehmen, die von Corona betroffen sind, die Zahlung von Grundversorgungsleistungen wie Strom, Wasser oder Gas flexibler gestalten können, bis hin zur Möglichkeit, ihre Zahlung auszusetzen. Die geschuldeten Beträge werden spätestens sechs Monate nach Beendigung des Alarmzustands gezahlt.
- Im Falle von Selbstständigen wird festgelegt, dass die Leistungsempfänger:innen für die Tätigkeitseinstellung die Beiträge für den Monat März, die den Tagen vor der Erklärung des Alarmzustands entsprechen, nach Ablauf der Frist und ohne Aufschlag zahlen können.

#### c) Steuerliche Verpflichtungen

- Aussetzung der Zins- und Tilgungszahlungen für die vom Staatssekretariat für Tourismus gewährten Darlehen für ein Jahr und ohne jegliche Strafe.
- Die Flexibilität des Zahlungsaufschiebs von Steuerschulden bei der Verwaltung für sechs Monate, auf Antrag, mit einer teilweisen Reduzierung der Zinssätze, um mögliche Spannungen in der Staatskasse von Selbstständigen und KMU zu vermeiden

#### d) Beschäftigungsmaßnahmen

- Ausweitung der Prämie auf diskontinuierliche Festverträge von Februar bis Juni in den Sektoren Tourismus, Handel und Gastgewerbe in Verbindung mit dem Tourismus.
- Die Arbeitnehmer:innen haben die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit um bis zu 100 % anzupassen oder zu reduzieren, um den aus dieser Krise resultierenden Vermittlungs- und Betreuungsbedarf zu decken.
- Die Telearbeit hat sich als wichtigste Flexibilitätsmaßnahme etabliert, wenn die Umstände es zulassen.
- Flexibilität bei Personalabbauverfahren. Die durch die COVID-19-Krise verursachten Fälle gelten als höhere Gewalt, und die Arbeitnehmer:innen haben Anspruch auf beitragsabhängige Arbeitslosenunterstützung, auch wenn sie die geforderten vorherigen Beitragszahlungen nicht leisten. Der Bezug dieser Leistung wird nicht auf den späteren Bezug des Arbeitslosengeldes angerechnet.
- Für Selbstständige wird die Möglichkeit zur Einstellung ihrer Tätigkeit und zum Erhalt ihrer Leistungen bei finanziellen Schwierigkeiten flexibler gestaltet.
- Um die Mobilität der Bevölkerung im Rahmen der Bekämpfung von COVID-19 einzuschränken, wird ein erstattungsfähiger bezahlter Urlaub für Arbeitnehmer:innen im nicht-essentiellen Dienst geregelt.
- Der Kreis der potenziellen Empfänger des Strom-Sozialbonus wird um Personen erweitert, die von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen ihrer Unternehmen betroffen sind oder, im Falle von Selbstständigen, ihre Tätigkeit eingestellt haben oder deren Einkommen um mehr als 75 % gesunken ist.
- Anpassung der außerordentlichen Leistung bei Beendigung der selbstständigen Erwerbstätigkeit mit starker Saisonabhängigkeit.
- Der neue außerordentliche Zuschuss entspricht 80 % des monatlichen Betrags des öffentlichen Indikators für das Einkommen aus Mehrfacheffekten (IPREM) für Personen, die einen befristeten Vertrag von mindestens zwei Monaten abgeschlossen haben, der nach der Ausrufung des Alarmzustands ausgelaufen wäre, und die die Mindestbeitragszeit für den Bezug von Arbeitslosengeld nicht erreichen.

#### e) Competitive Intelligence: Märkte und Wettbewerb

- Wöchentliche Berichte, die von den Tourismusräten erstellt werden und die die Veränderungen, die jeder Emissionsmarkt im Bereich der Vermittlung, der Merkmale der Nachfrage sowie der Situation im Land und der Aussichten auf einen Aufschwung in jedem einzelnen Fall angesichts der weltweiten Pandemie durchmacht, betrachten.
- Kampagne in sozialen Netzwerken zur Stärkung der emotionalen Bindung an Spanien. Es handelt sich um ein Video, das in 5 Sprachen über die Profile von *@spain* verbreitet wird, um die emotionale Bindung an

Spanien im internationalen Tourismus zu verstärken und die Attraktionen und das Angebot des Landes in Erinnerung zu rufen.

#### f) Sonstige Maßnahmen von Interesse

- Erklärung bestimmter Beherbergungsbetriebe als wesentliche Dienstleistungen
- Das Staatssekretariat für Tourismus hat in Zusammenarbeit mit *SEGITTUR* eine Reihe von Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen des Programms "*Tourism Hosts*" ins Leben gerufen, mit dem Ziel, dass die Fachleute des Tourismussektors das Beste aus der eingeschränkten Situation machen können und besser auf die Überwindung der aktuellen Krise vorbereitet sind.
- Flexiblere Instandhaltungsvorschriften für Flughafenzeitnischen.
- Der Start von Programmen zur Unterstützung der Digitalisierung und der Forschung und Entwicklung von KMU wird beschleunigt, was die Einführung von Telearbeit erleichtern wird.
- Durchführung aller Sozialversicherungsverfahren in Bezug auf Zahlungsaufschübe, Moratorien oder Rückgabe von unrechtmäßigem Einkommen über das elektronische Kommunikationssystem RED.
- Bei Pauschalreisen, die aufgrund von Corona storniert werden, wird erwartet, dass die Veranstalter:innen oder Vermittler:innen den Verbraucher:innen Gutscheine aushändigen, die ein Jahr lang in Höhe des entsprechenden Erstattungsbetrags eingelöst werden können; wird der Gutschein während dieses Zeitraums nicht eingelöst, kann der/die Verbraucher:in sein Recht auf Erstattung geltend machen. Es sind auch ergänzende Maßnahmen vorgesehen, um die Veranstalter:innen oder Vermittler:innen vor der Nichtbezahlung durch die Anbieter:innen zu schützen.
- Erweiterung und Verstärkung der Thomas Cook-Finanzierungslinie, die ursprünglich im Königlichen Gesetzesdekret 12/2019 vorgesehen war.
- Es werden Maßnahmen ergriffen, um ein Moratorium für Hypothekenschulden für den Erwerb des gewöhnlichen Wohnsitzes, von Immobilien im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit von Geschäftsleuten und Freiberufler:innen und von Häusern, die nicht zur üblichen Miete gehören, zu gewährleisten.
- Staatssekretär für Digitalisierung und künstliche Intelligenz (SEDIA): *DataCOVID*, die Studie über die Mobilität der Bevölkerung, die bei der Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit dem Coronavirus helfen wird.

#### *Maßnahmen der autonomen Verwaltungen*

Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses dieses Berichts haben die verschiedenen regionalen Verwaltungen einige Maßnahmen angekündigt, die wir in neun Kategorien zusammenfassen, die jedoch mit dem Fortschreiten der Erholung der touristischen Aktivitäten zunehmen dürften.

#### a) Beihilfen zum Schutz der Zahlungskette, der Kreditlinien und der Abrechnung von Beihilfen

- Kreditlinie zur Verbesserung der Liquidität von Unternehmen und zur Abmilderung der Auswirkungen der Corona-Pandemie (in Katalonien, Aragonien und Extremadura).
- Unterstützung von Selbstständigen und KMU in der Tourismusbranche, die von Corona betroffen sind (in Katalonien und Valencia).
- Ankündigung der Ermäßigung der Wassergebühren in Hotels, Campingplätzen und anderen Unterkünften (in Katalonien).

#### b) Steuerliche Verpflichtungen

- Aussetzung oder Verlängerung der Ratenzahlungsfristen für die Einkommensteuer, bestimmte Selbstveranlagungen und Steuerschulden von Selbstständigen und KMU (in Galicien und Navarra).
- Moratorium für die Zahlung der Steuer auf Aufenthalte in Fremdenverkehrsbetrieben (in Katalonien).



### c) Beschäftigungsmaßnahmen

- Aufnahme bestimmter Gruppen von diskontinuierlich beschäftigten Arbeitnehmer:innen im Gastgewerbe und in Nebentätigkeiten in die in den Artikeln 22 und 23 des Königlichen Gesetzesdekrets 8/2020 (auf den Balearen) vorgesehenen Zeitarbeitsregelungen.
- Unterstützung bei der Überwachung und Bekämpfung von Infektionen bei Arbeitnehmer:innen und im Unternehmen sowie bei Desinfektionsarbeiten, Ausrüstungen und Einrichtungen zur Messung der hygienischen Bedingungen, der Desinfektion von Einrichtungen und Personen sowie des individuellen oder kollektiven Personenschutzes und der Sicherheit. Für das verarbeitende Gewerbe, den Verkehr und das Gastgewerbe, einschließlich Hotels und Campingplätze (in La Rioja).
- Empfehlungen für Unternehmen und Arbeitnehmer:innen zu Maßnahmen im Zusammenhang mit COVID-19-Situationen (in Katalonien).

### d) Competitive Intelligence: Märkte und Wettbewerb

- Benchmarking der Maßnahmen, die auf den Emissionsmärkten (in Katalonien) ergriffen wurden.
- Monitoring-Bericht über die Auswirkungen von COVID-19 auf den Tourismus in der autonomen Gemeinschaft (in Katalonien und Valencia).
- Simulationsstudie zur touristischen Nachfrage. Szenario-Simulation (auf den Kanarischen Inseln).

### e) Innovation und IKT-Instrumente

- Digitale Ausgabe eines Kinderbuchs mit Inhalten, die sich auf die autonome Gemeinschaft beziehen, übersetzt in die Sprache der wichtigsten Herkunftsmärkte (auf den Kanarischen Inseln).
- Geografisches Informationssystem über die epidemiologische Situation (in Kastilien und León, auf den Balearen und in Asturien).
- Online-Datenerhebungsplattform zur Messung der wirtschaftlichen Auswirkungen von COVID-19 auf den Tourismussektor (im Baskenland).
- Kampagne zur Aufwertung des Images des Reiseziels in den sozialen Netzwerken (in Katalonien und auf den Kanarischen Inseln).

### f) Governance

- Technische Gruppe der Tourismusstädte, um sich über die Deeskalation des Sektors zu einigen (in Valencia).
- Fachausschüsse mit verschiedenen Akteuren der touristischen Wertschöpfungskette (in Andalusien und Valencia).
- Leitfaden für Beihilfen für den Tourismussektor (in Murcia).

### g) Physische Distanzierung

- Notfallplan für COVID-19 zur Anwendung im Netzwerk für touristische Informationen der Autonomen Gemeinschaft Valencia.

### h) Ausbildung

- Online-Schulungsinitiativen (Webinare), die sich an Unternehmen, Reiseziele und Fachleute des Tourismussektors (auf den Kanarischen Inseln) richten.

### i) Reaktivierungspläne

- Vorbereitungsplan für den Tourismussektor zur Förderung seiner Wiedereröffnung (Weltlabor für Tourismus-Sicherheit) (auf den Kanarischen Inseln).
- Schockplan zur Erholung und Reaktivierung des Tourismussektors angesichts der durch die Corona-Pandemie (in Andalusien) verursachten Gesundheits- und Wirtschaftskrise.
- Investitionspläne zur Unterstützung des Sektors (in Galicien).

### Maßnahmen der lokalen Verwaltung

In dieser Anfangsphase gibt es noch wenige lokale Maßnahmen, denn mit fortschreitender Deeskalation werden die Stadtverwaltungen neue Aktionen durchführen und diese an die bereits von den Autonomen Gemeinschaften und der Zentralregierung festgelegten Maßnahmen anpassen. Hier werden nur einige Beispiele für die ersten, bei Redaktionsschluss dieses Berichts angekündigten Maßnahmen aufgeführt.

#### a) Beihilfen für die Liquidität von Unternehmen und Selbstständigen

- Soziale und wirtschaftliche Maßnahmen zur Reaktivierung des kommunalen Wirtschaftsgefüges (in Palma de Mallorca)
- Erstattung der Zahlung an Bars und Restaurants für die Besetzung des öffentlichen Raums mit Tischen und Stühlen in Höhe des für das gesamte Jahr 2020 geltenden Satzes (in Calviá).

#### b) Steuerliche Verpflichtungen

- Ein neuer, umfassenderer und flexiblerer Steuerkalender, der eine Verschiebung und Verlängerung der Frist für die freiwillige Zahlung von Steuern (vom 1. Juli bis zum 15. November) bedeutet (in Calviá).
- Aussetzung der Gebühren und Änderung der Verordnung zur Vergrößerung der Terrassenfläche von Bars und Restaurants (in Gandía).

#### d) Beschäftigungsmaßnahmen

- Soziale und wirtschaftliche Maßnahmen zur Reaktivierung des kommunalen Wirtschaftsgefüges (in Palma de Mallorca).

#### e) Competitive Intelligence: Märkte und Wettbewerb

- Umfrage über das Verhalten potenzieller Tourist:innen in der Provinz der Region nach dem Gesundheitsalarm für Covid-19 (in Huesca).

#### f) Innovation und IKT-Instrumente

- Initiative zur Sichtbarmachung des Handels und der wesentlichen Dienstleistungen während der Pandemie, die in jedem Bezirk (in Madrid) durchgeführt wird.
- Website zur Beratung von Unternehmen, die von zu Hause verkaufen oder sich in einem Geschäft zusammenschließen (in Conil de la Frontera).
- Kampagne zur Wiederherstellung des Reiseziel-Images in den sozialen Netzwerken (in Lorca).
- Das Projekt *PATTI RECOVERY* basiert auf der Durchführung von Corona-Tests zur Erstellung von Protokollen für die Wiedereröffnung von Betrieben (in Benidorm).

Ziel dieser umfassenden und vielfältigen Maßnahmen ist es, den Tourismussektor in einer noch nie dagewesenen Krise zu schützen. Es ist jedoch noch zu früh, um den Erfolg oder Misserfolg dieser Maßnahmen genau zu bewerten.

## Schottland

### Wie Tourismus-KMU wirksam durch die Krise navigieren

Auf sektoraler Ebene haben kurzfristige politische Reaktionseinheiten wie die Scottish Tourism Recovery Task Force eine Reihe von Schlüsselprioritäten für die Erholung des Tourismussektors festgelegt, darunter die Schaffung eines nachhaltigen Reiseziels für die sichere Rückkehr von Besucher:innenn und die Förderung von Innovationen, um den Kund:innen ein großartiges Erlebnis zu bieten. In Bezug auf dieses Projekt wurden auch die Entwicklung qualifizierter, geschätzter und engagierter Arbeitskräfte sowie die Stärkung der Widerstandsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Unternehmen als vorrangige Maßnahmen genannt (STRT, 2020).

Auf der Ebene der einzelnen KMU schlägt *Riskonnnect* (2020) eine Reihe von Schlüsselschritten zur Vorbereitung auf

die Erholung vor:

- Finden Sie heraus, was in Ihren Wiederherstellungsplänen funktioniert und was nicht.
- Berücksichtigen Sie alle möglichen Risiken.
- Bilden Sie ein Krisenteam mit entsprechender Verantwortlichkeit und Führung.
- Erstellen Sie einen Plan, und testen Sie ihn.

Sowohl *Riskconnect* als auch der Blog *Executive Strategy* weisen darauf hin, wie wichtig es ist, Fakten zu sammeln, die emotionalen Auswirkungen auf das Unternehmen zu verstehen und die Ängste der Belegschaft zu beschwichtigen, wobei die Kommunikation mit Lieferanten, Arbeitnehmer:innen, Gästen usw. eine wichtige Rolle spielt (*Executive Strategy*, 2019).

*Noggin* (ohne Datum)

*Noggin* (o. D.) schlägt drei Phasen des Krisenmanagements vor, wie oben dargestellt: Vorbereitung auf eine mögliche Krise, Krisenreaktion und eine Form der kritischen Selbstreflexion, um festzustellen, was besser gemacht werden könnte, um weitere Krisen zu bewältigen.

Die Initiative *Future Place Leadership* (2020) richtet sich eher an den Tourismussektor:

- Verständnis für die neuen Bedürfnisse des Marktes, Konzentration auf Segmente, die sich schneller erholen können, wie der Special Interest Tourismus und der Inlandsmarkt.
- Wiederaufbau unter Berücksichtigung von Gesundheit und Sicherheit und unter Einhaltung der höchsten Standards.
- Förderung der Kompetenzentwicklung, insbesondere im digitalen Bereich, um die Kompetenzen des Sektors zu verbessern und den Aufschwung zu fördern.
- Zusammenarbeit innerhalb des Sektors, da die Branche anerkanntermaßen gemeinsam stärker ist.

Als Beispiel für den letzten Punkt vertritt die *European Travel Commission* in ihrem Konjunkturbericht die Auffassung, dass die Pandemie in vielen Fällen die nationalen Tourismusorganisationen näher an die Wirtschaft herangeführt hat, da die KMU stärker auf die Erkenntnisse und Ratschläge angewiesen sind, die sie während der Krise gegeben haben (*ETC*, 2020), und die (kostenlose) lokale oder nationale Beratung gut genutzt haben (*Niininen*, 2013).

*Future Place Leadership* (2020) weist außerdem auf folgende Punkte hin:

- Lernen Sie aus dieser Krise, um besser vorbereitet zu sein.
- Denken Sie an die Zukunft und daran, dass die derzeitige Pandemie die Branche dazu veranlasst, umzudenken und Dinge anders zu machen.
- Nutzen Sie die digitale Technik als Wegbereiter für eine effektivere Werbung, Kommunikation und Sammlung von Verbraucherdaten.

Obwohl *Niininen* (2013) eine eher akademische Perspektive einnimmt, befragte er Hotelmanager:innen und schlug einige ähnliche Themen vor, die berücksichtigt werden sollten, wies aber auch darauf hin, wie wichtig ein effektives Kostenmanagement während einer Krise ist, damit sich ein KMU während des Aufschwungs schnell erholen kann.

*Safertourism.com* (2020) schlägt eine Reihe von Überlegungen vor, um Tourismusunternehmen bei der Bewältigung von Krisen zu unterstützen:

- Gehen Sie nie davon aus, dass eine Krise Sie nicht treffen wird - erstellen Sie vor einer Krise einen Plan zur Krisenbewältigung.
- Oft sind es die Medien, die eine Krise als Krise definieren. Sorgen Sie dafür, dass den Medien so schnell wie möglich die richtigen Informationen übermittelt werden.
- Die besten Konjunkturprogramme bestehen aus einer Reihe von koordinierten Schritten, nicht aus einer einzigen Maßnahme - zum Beispiel einer koordinierten Werbe- und Marketingkampagne mit einem Anreizprogramm für Verbraucher:innen.

- Während einer Krise kommt es häufig zu geografischer Verwirrung - auch hier sollten Sie sicherstellen, dass die Medien so schnell wie möglich mit den richtigen Informationen versorgt werden.
- Wenn Ihr Unternehmen/Ihre Gemeinde nicht für den Geschäftsverkehr geschlossen ist, sollten Sie dies den Menschen mitteilen.
- Ermutigen Sie die Menschen, Ihre Gemeinschaft durch Besuche zu unterstützen - belohnen Sie diejenigen, die dies tun.
- Es ist wichtig, die Mitarbeiter:innen im Krisenmanagement und darin zu schulen, wie sie sich selbst und das Unternehmen, das sie repräsentieren, in der Öffentlichkeit darstellen.
- Beschweren Sie sich nicht, sondern betonen Sie das Positive.
- Suchen Sie nach Möglichkeiten, Ihr Unternehmen und die lokale Tourismusgemeinschaft bekannt zu machen - laden Sie Blogger:innen oder Journalisten und Journalistinnen ein, Artikel über Ihren Aufschwung zu schreiben.
- Seien Sie kreativ bei der Entwicklung von Produkten, die die lokale Bevölkerung dazu ermutigen, lokale Tourismusunternehmen zu nutzen.
- Zusammenarbeit mit Partnern aus der Industrie, um die Menschen zur Rückkehr zu bewegen.

### *Erforderliche Krisenmanagement-Fähigkeiten, um KMU aus der Krise zu helfen*

Zahlreiche akademische Studien haben sich mit der Erarbeitung von Rahmenwerken für die Entwicklung von Krisenreaktionsfähigkeiten beschäftigt, sowohl in verschiedenen Sektoren als auch in der Tourismusbranche. In einem Versuch, die Ergebnisse zusammenzufassen, wurden sie nach dem von Hong et al. (2012) vertretenen Modell in vier Phasen zusammengefasst:

#### 1. Vor-Krisen-Phase - Prävention und/oder Erkennung

- Erstellung einer Risikomanagementstrategie, um Risiken und Maßnahmen zur Risikominderung zu ermitteln und anzugehen (Mikušová & Horváthová, 2019).
- Ein Krisenmanagementplan oder Notfallplan, um Verfahren für die Krisenreaktion festzulegen, z. B. den Einkauf bei alternativen Lieferanten (Alves et al., 2020; Mikušová & Horváthová, 2019).
- Vorbereitung des Unternehmens durch Marktdiversifizierung und Produktinnovation (Hong et al., 2012).

#### 2. Phase des Auftretens der Krise

- Gewährleistung von Produktflexibilität oder -diversifizierung, z. B. Cafés, die mehr To-Go-Produkte verkaufen (Alves et al., 2020).
- Verstärkte Werbeaktivitäten (Alves et al., 2020).
- Erschließung neuer Verbrauchermärkte im Ausland (Alves et al., 2020) und neuer Inlandsmärkte.
- Flexible Personalvereinbarungen in Bezug auf die Inanspruchnahme von Jahresurlaub, Arbeitszeiten und die Überarbeitung der Personalpolitik (Alves et al., 2020).
- Entwicklung einer Eindämmungsstrategie zur Risikominimierung (Hong et al., 2012).
- Schaffung und Demonstration einer effektiven Führung (Hong et al., 2012).
- Kostenkontrolle - Einführung von IT-Lösungen, Kauf billigerer Ersatzprodukte und Aufgabe unrentabler Geschäftsbereiche (Kukanja et al., 2020; Hong et al., 2012).
- Der Abbau von Arbeitskräften muss mit dem nötigen Einfühlungsvermögen für die Arbeitnehmer:innen erfolgen, ohne dass die Ausbildung und Wiederbeschäftigung während des Aufschwungs beeinträchtigt wird (Kukanja et al., 2020).
- Auf dem Laufenden bleiben und die organisatorische Unterstützung (Kukanja et al., 2020) durch nationale oder regionale Unterstützungsagenturen oder Mitgliedsorganisationen optimal nutzen.
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Unternehmen (Kukanja et al., 2020).
- Die Möglichkeit, Verbindlichkeiten umzustrukturieren (Mikušová & Horváthová, 2019).

### 3. Erholungsphase

- Formulierung eines Sanierungsplans (Hong et al., 2012).
- Ein kundenorientiertes Marketing, das sich auf treue Gäste konzentriert (Kukanja et al., 2020).
- Untersuchung und Förderung der Produktdiversifizierung (Mikušová & Horváthová, 2019).
- Wirksame Kommunikation mit den Lieferanten (Hong et al., 2012).
- Benchmarking der Leistung im Vergleich zu konkurrierenden KMU (Kukanja et al., 2020).

Das *Crisis Resource Center* (2020) hat die Bedeutung des digitalen Marketings als wesentliches Element für die Erholung eines KMU ermittelt, und zwar in Bezug auf

- Unterrichtung von internationalen Reisenden, Partnern und Geschäftsleuten über den Status des Reiseziels und die Wiederaufbaupläne.
- Durchführung von digitalen Direktmarketing-Kampagnen für Zielgruppen, die für Reisebotschaften empfänglich sind.
- Kuratieren, Aufbereiten und Wiederverwenden von Inhalten und digitalen Ressourcen für Marketingkampagnen.
- Wiederverwendung dieser Inhalte für Wiederherstellungspläne und künftiges Marketing.

### 4. Auflösungsphase

- Überprüfung des Krisenmanagements (Hong et al., 2012), um die Auswirkungen und die Bereitschaft sowie die Wahrnehmung der Mitarbeiter:innen und Verbraucher:innen zu analysieren (Mikušová & Horváthová, 2019).
- Strategische Planung (Hong et al., 2012).
- Wiederherstellung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens, soweit dies angemessen ist (Mikušová & Horváthová, 2019).

# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Drei: Fallbeispiele guter Praxis



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

# INHALT

EINFÜHRUNG 1

<b>BEISPIELE GUTER PRAXIS.....</b>	<b>3</b>
Island.....	3
Irland.....	4
Deutschland.....	7
Spanien.....	8
Schottland.....	11

## EINFÜHRUNG

Bevor die Partner des Navigating-Tourism-Projektes die notwendigen Ressourcen für Hochschulen und kleine und mittlere Tourismusunternehmen (Tourismus-KMU) zur erfolgreichen Bewältigung der Krise schaffen konnten, mussten sie zunächst grundlegende Forschungsarbeiten durchführen. Diese Forschung half dabei, ein besseres Verständnis für Risiken in der Tourismuslandschaft und die potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU und Tourismusregionen zu erlangen. So konnten etwaige Lücken erkannt und Empfehlungen abgegeben werden, wie sich Tourismus-KMU, regionale Tourismusnetzwerke und deren Unterstützungssysteme besser vorbereiten, reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit ausbauen können.

Die Methodik für diese Untersuchung setzt sich aus einem dreiteiligen Prozess, bestehend aus Online-Recherche, akademischer Forschung und ausführlichen Interviews mit Tourismus-KMU bzw. Krisenexpert:innen, zusammen.

### 1. Online-Recherche

Jeder Partner führte Desktop-Recherchen in seinem eigenen Land durch mit dem Fokus auf:

- Branchenberichte oder politische Dokumente über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU im Tourismussektor (mit besonderem Schwerpunkt auf die Covid-19-Pandemie)
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch die Krise manövrieren
- Berichte/Blogs usw. über die spezifischen Probleme von KMU im Tourismusbereich in Krisenzeiten
- Identifikation von Krisenmanagementstrategien oder essentiellen Führungsfähigkeiten, die erforderlich sind, um KMU aus der Krise zu helfen

UHI und FUNIBER weiteten hierbei die Desktop-Recherche auf politische Dokumente und bewährte Praktiken aus der ganzen Welt aus.

### 2. Akademische Forschung

HAK, FUNIBER und UHI führten zudem wissenschaftliche Literaturstudien zu folgenden Themen durch:

- Die Auswirkungen bzw. potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch Krisen navigieren können
- Die besonderen Probleme von KMU im Tourismus in Krisenzeiten
- Krisenmanagement bzw. essentielle Führungsqualitäten

### 3. Ausführliche Interviews

Jeder Partner führte mindestens fünf Tiefeninterviews mit Tourismus-KMU, Krisenexpert:innen, Tourismusverbänden oder anderen geeigneten Akteuren durch. Die Interviews wurden transkribiert und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt und analysiert, um die Kernthemen herauszufiltern, gemeinsam mit ausgewählten Zitaten, die den Diskussionen mehr Tiefe verleihen und die Perspektive der Teilnehmer:innen veranschaulichen. Alle Antworten wurden anonymisiert.

Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

- Einführung und Methodik
- Online-Forschung: Branchenberichte
- Online-Forschung: Fallbeispiele zu bewährten Praktiken
- Literaturübersicht



- Analyse von Interviews mit Vertreter:innen der Tourismusbranche
- Kompetenz-Framework und Schlussfolgerungen

Dieses Dokument bildet den dritten Teil: Beispiele guter Praxis. Bitte besuchen Sie <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> um auf die vollständige Reihe der Bedarfsanalyse zuzugreifen.

## BEISPIELE GUTER PRAXIS

### Island

#### *Friðheimar - ein Unternehmen, das Verantwortung in den Vordergrund stellt*

Friðheimar ist ein Familienunternehmen in Südisland, das verschiedene Betriebe führt: ein Restaurant, ein Gewächshaus und ein Reitzentrum. Die Familie begann 1995 mit dem Anbau von Tomaten. Da sie auch Pferdeliebhaber sind, kam die Idee für ein Reitzentrum, um ein Geschäft mit Pferdetourismus aufzubauen. Als die ersten Besucher:innen kamen, zeigten diese großes Interesse an dem Gewächshausbetrieb und wollten mehr darüber erfahren, wie es möglich ist, so weit im Norden Tomaten anzubauen. Daher beschlossen die Eigentümer 2013, das Gewächshaus für Führungen zu öffnen, anschließend wurde auch ein Restaurant in einem der Gewächshäuser eröffnet. Auf der Speisekarte stehen ausschließlich Gerichte rund um die Tomate, wie Tomatensuppe, Tomatenbier, Tomateneis usw. Die Kellner:innen wurden darin geschult, ihre Gäste über den isländischen Gartenbau, insbesondere die Tomatenproduktion, zu informieren. Das Restaurant wurde schnell sehr beliebt. Im Jahr 2019 besuchten rund 190 Tausend Touristen und Touristinnen das Friðheimar, im Jahr 2008 waren es noch 900. Infolgedessen wuchs Friðheimar, und im Jahr 2017 beschäftigte die Familie ganzjährig 35 Mitarbeiter:innen, während der Sommerzeit waren es sogar 49. Friðheimar erhielt verschiedene Auszeichnungen – zuletzt 2020, als Friðheimar vom Icelandic Tourism Cluster als vorbildliches Unternehmen in Bezug auf verantwortungsvollen Tourismus ausgewählt wurde.

Die Eigentümer von Friðheimar haben in all den Jahren immer wieder betont, dass ihre Mitarbeiter:innen ein wesentlicher Bestandteil ihres Tourismusprodukts sind, das Personalmanagements hat demnach einen hohen Stellenwert. Im Frühjahr 2020 erkannten die Eigentümer, dass der Zusammenbruch des Tourismus dazu führen könnte, dass sie ihre wichtigsten Mitarbeiter:innen verlieren, was eine verlorene Investition in die Ausbildung und die Verbesserung der Fähigkeiten über die Jahre hinweg bedeuten würde. Um ihre wichtigsten Mitarbeiter:innen (im Restaurant) weiterbeschäftigen zu können, beschlossen die Eigentümer, den Gartenbaubetrieb auszubauen. Den Mitarbeiter:innen des Restaurants wurde angeboten, während der Krisenzeit in den Gewächshäusern zu arbeiten. Alle nahmen dieses Angebot an.

Friðheimar ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das auf dem aufbaut, was als „related variety“ (Verbundenheit von Wirtschaftszweigen) bezeichnet wird. Dieses Konzept trug wesentlich zur Widerstandsfähigkeit des Unternehmens bei. „Related variety“ zielt darauf ab, sich auf verschiedene Arten von Wegen/Aktivitäten zu konzentrieren und somit nicht alle Eier in einen Korb zu legen. Diese verschiedenen Wege/Operationen müssen sich jedoch gegenseitig ergänzen.

Darüber hinaus wird Friðheimars Fokus auf die Bedeutung des Personals durch Theorien über erfolgreiches Krisenmanagement stark unterstützt. So haben Studien gezeigt, dass flexible Unternehmen, die sich um das Wohlergehen der Mitarbeiter:innen kümmern, besser für die Bewältigung von Krisensituationen gerüstet sind (Hall et al., 2017; Prayag, Spector, Orchiston, & Chowdhury, 2020).



Abbildung 1. Gäste beim Essen im Restaurant im Gewächshaus (Foto: Friðheimar.is)



Abbildung 2. Anbau von Tomaten in Gewächshäusern (Foto: Friðheimar.is)

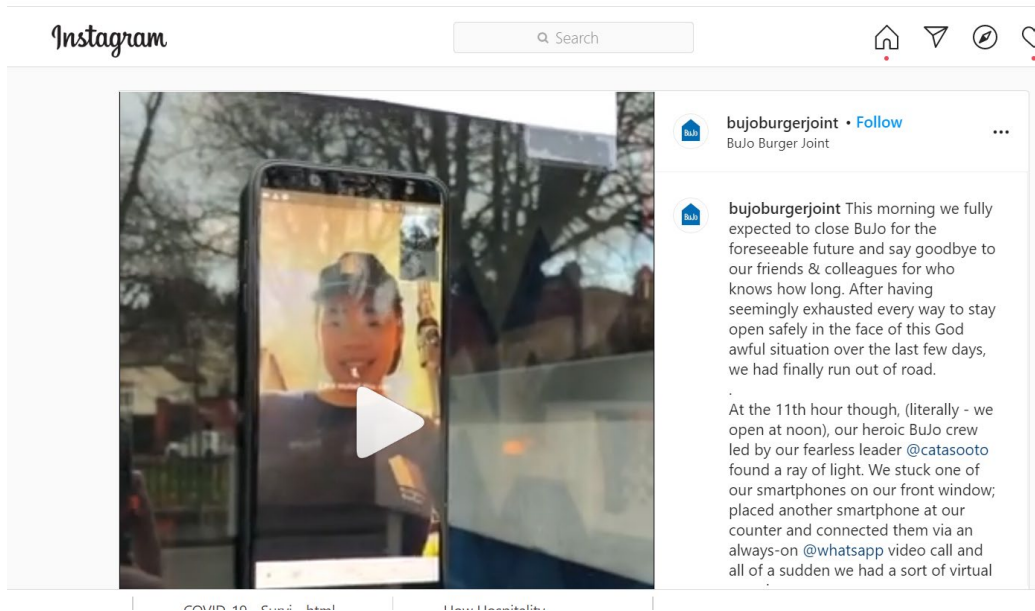


Abbildung 3. Eine Ausstellung über das Islandpferd (Foto: Friðheimar.is)

Irland

**BuJo, Sandymount, Dublin**

Die Burger-Bar musste aufgrund der Corona-Restriktionen schließen. Der Inhaber Michael Sheary erfand das Geschäft neu und richtete ein digitales Drive-Thru ein, mit dem Bestellungen über WhatsApp entgegengenommen werden. Auch wenn es sich dabei um einen tagesaktuellen Ansatz handelt, zeugt er doch vom Erfindungsreichtum einiger Geschäftsinhaber:innen und ist ein cleverer Weg, die Richtlinien zur sozialen Distanzierung zu umgehen.



**IMPASTO - Restaurant (Dublin)**

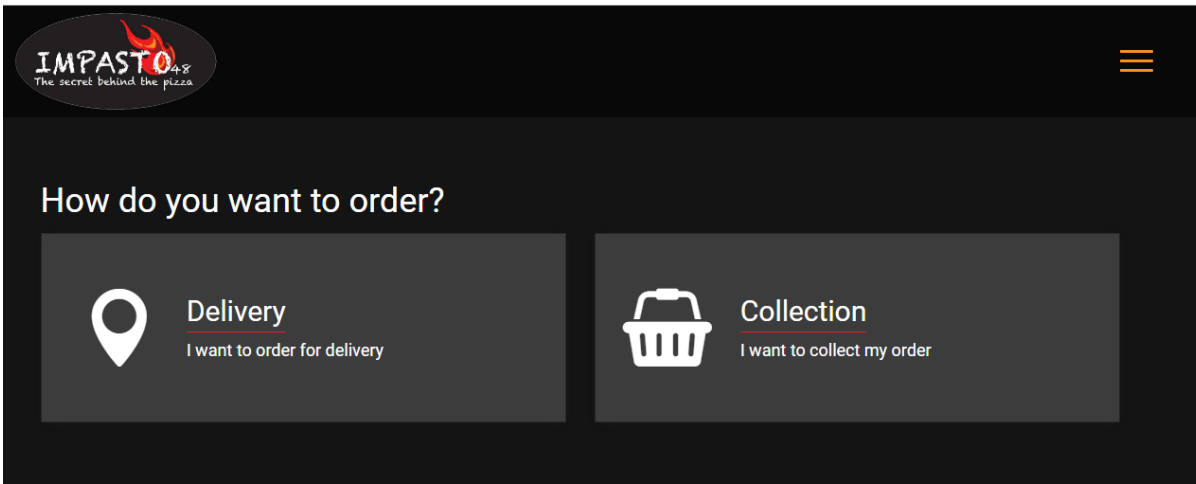


Flipdish bietet uns die wahrscheinlich beste Software, die es für Restaurants gibt, um Speisen zum Mitnehmen und Liefern anzubieten. Viele unserer Kunden haben davon geschwärmt, wie einfach es ist, zu bestellen, sobald man unsere Website aufgerufen hat.

„Wir haben, wie viele andere Restaurants, unglaubliche Herausforderungen durchgemacht, mussten uns hauptsächlich auf Take-away und Lieferung konzentrieren und haben in *Flipdish* einen brillanten Partner gefunden.“

"Sie haben uns von Anfang bis Ende an die Hand genommen, das Setup war fantastisch, ihre Plattform ist absolut unübertroffen – *Flipdish* hat perfekt zu uns gepasst."

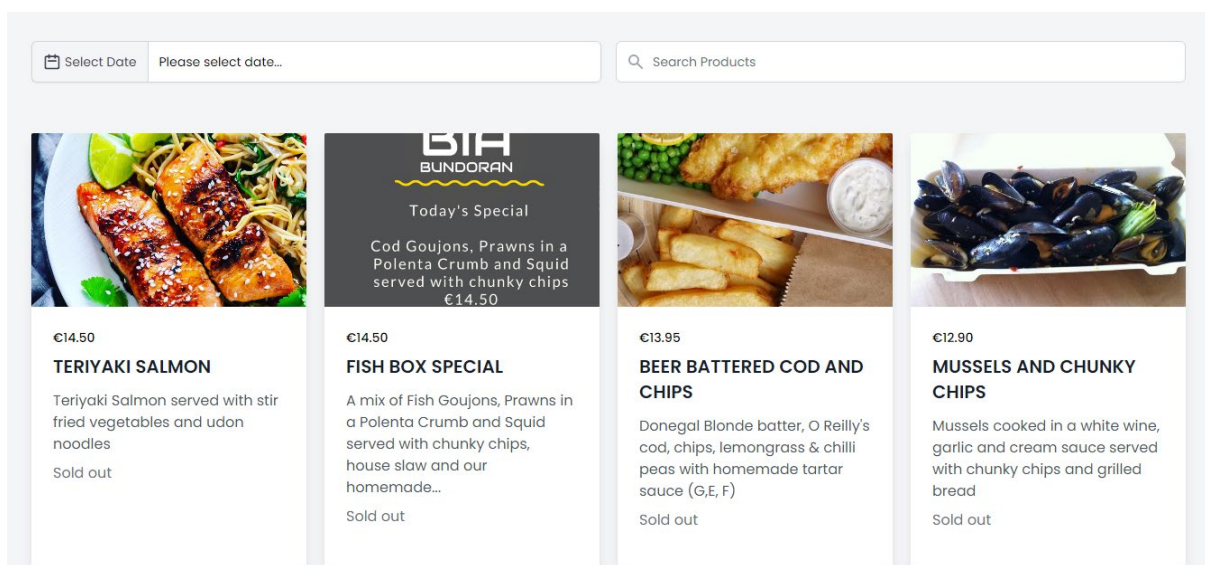
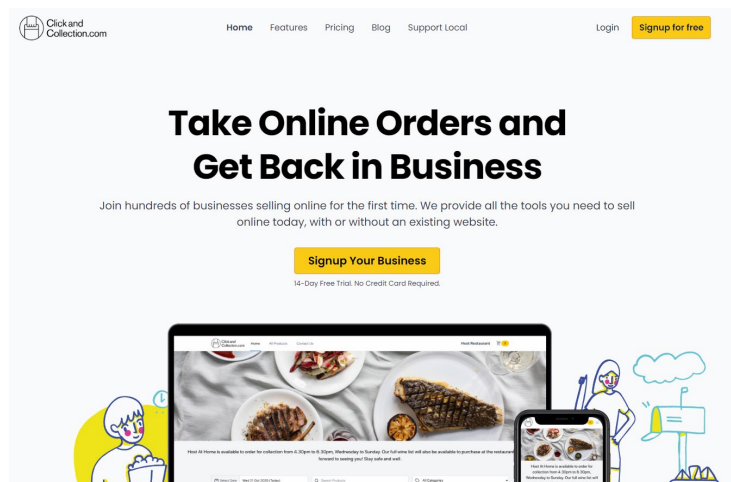
<https://www.flipdish.com/ie/customers/>



**Bia Bundoran, Graftschaf Donegal**

Das Restaurant nutzte die Plattform Click and Collection, um eine coronabedingte Schließung zu umgehen:

„Verwenden Sie [click and collection.com](https://clickandcollection.com), um ihre Bestellung aufzugeben.“





### ***Pandini's, Restaurants, Irland***

Das Restaurant verwendet *Nuacom* für seine Buchungen und Online-Restaurant-Funktionen. *Nuacom* ist ein in Maynooth ansässiger Cloud-Telefondienst, der eine steigende Nachfrage verzeichnet, da sich die Arbeitnehmer:innen für die Arbeit im Homeoffice rüsten mussten. Um die Anzahl der Mitarbeiter:innen vor Ort zu begrenzen, haben sich viele Restaurants für cloudbasierte Telefonsysteme entschieden, damit die Mitarbeiter:innen, die Anrufe und Bestellungen entgegennehmen, von zu Hause aus arbeiten können.

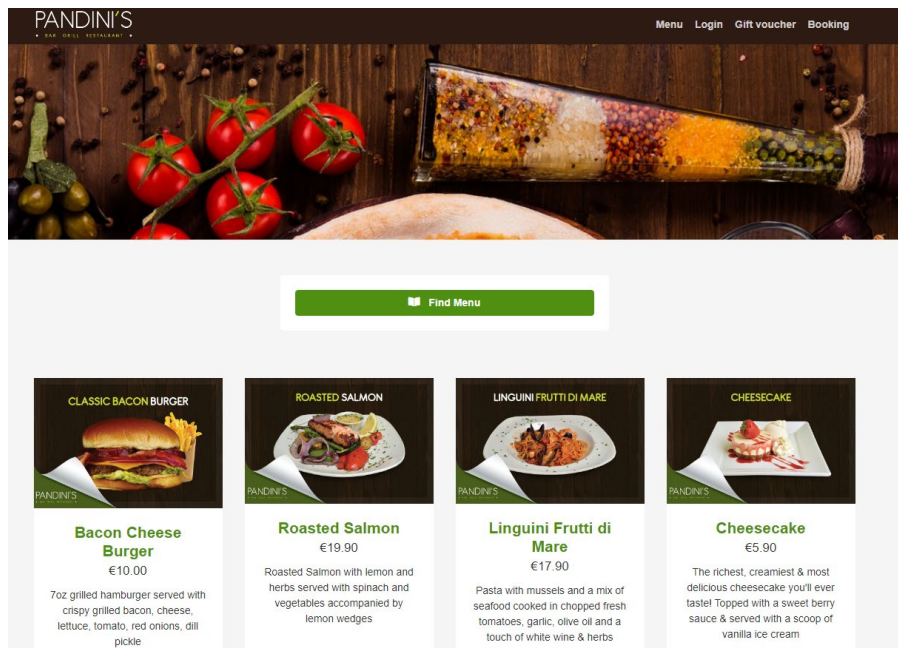
*"Das System hat viele nette Funktionen, aber das Wichtigste ist, dass die Leitungen nie besetzt sind."* Michael Mazilu, Eigentümer, Pandinis Restaurant

*"Es gibt ein paar Mitarbeiter:innen, die das Essen vor Ort zubereiten und dabei die räumliche Trennung in der Küche beachten", sagte er. "Dann gibt es Leute, die von zu Hause aus Bestellungen entgegennehmen und diese per Fernzugriff in die Verkaufsstelle eingeben, um die Bestellungen an die Küche zu senden."*

*"Die Telefone sind zu einem wichtigen Bestandteil des Geschäfts geworden, denn vorher wurden sie nur für Buchungen genutzt."*



Sehen Sie im Video, wie *Pandini's* durch die Einführung des *Nuacom* Cloud-Telefonsystems die Qualität des Kundenservices verbessern und gleichzeitig die laufenden Kosten für die Telekommunikation senken konnte. *Nuacom* bietet vielfältige Funktionen: Cloud-Telefonsystem, Business-Telefonsystem, Voip-Telefonsystem, Büro-Telefonsystem, Telefonsystem für kleine Unternehmen, Telefonie, IP-Telefone, irischer Telekommunikationsanbieter, irischer Telefonsystemanbieter, irischer Voip-Anbieter etc.



## Deutschland

### Kulturamt Paderborn

Das Kulturamt Paderborn zeigt, wie man Open Air Veranstaltungen Corona-konform abhalten kann. Mit ihrem *Best Practice Ansatz* versuchen sie, die regionale Tourismusindustrie zu unterstützen. In einer Studie (vgl. Kulturamt Paderborn, 2020) wurden verschiedene Open Air Veranstaltungen analysiert und verglichen. Daraus entstanden verschiedene Handlungsempfehlungen, die es Veranstaltern und Städten möglich machen sollen, auch während der Pandemie unter Einhaltung von Auflagen reibungslose Veranstaltung abzuhalten. Veranstaltungen helfen der Tourismusbranche, um zum einen Tagestourist:innen in Städte zu ziehen und zum andern auch die Zahl der Übernachtungen in diversen Gastgewerben zu fördern. Das Ziel ist es, die Veranstaltungsbranche im Jahr 2021 zu unterstützen und Open Air Veranstaltungen zu ermöglichen. Folglich soll so auch die Perspektive der Kulturschaffenden wie Künstler:innen und auch den Veranstaltungstechniker:innen, welche die Bühnen und Technik auf- und abbauen, verbessert werden.

Auf Basis der Analyse verschiedenster Open Air Veranstaltungen wurden diverse Empfehlungen ausgesprochen. Diese Empfehlungen wurden in zehn Punkte untergliedert: Einlass und Auslass, Mindestabstand, Gäste-Registrierung, Gastronomie, Mund-Nasen-Bedeckung, Sanitär-Anlagen, Bestuhlung, Künstler:innen und Personal und Dauer der Veranstaltung. Auch eine Checkliste für die entsprechenden Punkte wurde erstellt. Beispielsweise wird die vorherige Registrierung von Besucher:innen empfohlen, um den Einlass zu entlasten und zu entzerren. Markierungen auf dem Boden und Einbahnsysteme erleichtern die Einhaltung des Mindestabstands und eine digitale Registrierung der Besucher hilft die Rückverfolgbarkeit zu gewährleisten. In Bezug auf die Gastronomie wird die Alternative gegeben, nur Flaschengetränke herauszugeben und den Besucher:innen zu erlauben, eigenes Essen mitzubringen. Ein Ausgleich könnte durch ein Korkgeld stattfinden. Zwischen den Stühlen sollte ein Abstand von mindestens 1,5 Meter bestehen und es sollte versucht werden, die Veranstaltung auf mehrere Tage und Durchläufe aufzuteilen. Künstler:innen und andere Beteiligte der Veranstaltung sind in die Vorkehrungen einzuweisen. Diese Punkte können mit Hilfe der erarbeiteten Checkliste abgearbeitet werden.

Die Best Case Study des Kulturamts Paderborn zeigt die enorme Wichtigkeit der Veranstaltungsbranche für den Tourismus. Die Veranstaltungsbranche ist ein zentraler Bestandteil des regionalen Tourismus.

### **Anonymes Restaurant in Deutschland**

Neben der Veranstaltungsbranche musste auch die Gastronomiebranche große Beschränkungen hinnehmen und hat aufgrund diverser Einschränkungen und „Lockdowns“ eine schwere Zeit und große Belastung zu meistern. Restaurants profitieren von einem guten Tourismus in der Region, jedoch tragen sie auch einen nicht abzusprechenden Teil zur Wertschöpfung in der Tourismusbranche bei. Umso härter traf es Gastronomen und Gastronominnen, ihre Türen schließen zu müssen und seit dem „Lockdown-Light“ keine Gäste mehr im Lokal empfangen zu können. Ein anonymisierter Beratungsfall zeigt jedoch, wie erreicht werden kann, kreativ auf andere Lösungen zu setzen, um sich nicht ausschließlich auf finanzielle Hilfen des Staates zu verlassen (vgl. Erichsen, 2020).

Das Restaurant hat 60 Sitzplätze und bietet überwiegend gut bürgerliche Küche an. Online-Angebote, sowie Takeaway Bestellungen spielten im normalen Regelbetrieb vor Corona kaum eine Rolle. Im ersten Lockdown wurde erstmalig auf den Verkauf von Speisen außer Haus gesetzt. Vor allem die Stammgäste, welche immerhin 60 % der Gäste des Restaurants ausmachen, unterstützen das Restaurant und nahmen das neue Angebot gut an. Außerdem wurden staatliche Hilfen, wie Zuschüsse und Kurzarbeitergeld, beantragt.

Mit der Öffnung nach dem ersten Lockdown im Frühjahr wurde ein umfangreiches Hygienekonzept erarbeitet. Das Konzept schrieb beispielsweise die Reduzierung der Tische und die Maskenpflicht für Gäste vor. Mit der Entwicklung der Fallzahlen im Oktober 2020 wurde ein „Plan B“ für eine erneute Schließung der Gastronomie erarbeitet. In einer Bestandsaufnahme wurde festgestellt, dass zwar der Außer-Haus-Verkauf gut angenommen wurde, aber die Angebote nicht beworben wurden, auch wurde die Website nicht angepasst. Folglich gab es nicht viele Neukunden und -kundinnen.

Auf Grundlage der Bestandsaufnahme wurde ein „Corona-Konzept“ erarbeitet, welches das Restaurant finanziell durch den „Lockdown-Light“ bringen, aber auch für die Zeit nach der Schließung positive Auswirkungen haben soll. Erst einmal wurde die Homepage angepasst. Gästen ist es jetzt möglich, aus einer Auswahl von 1-2 mal pro Woche wechselnden Gerichten per Mail oder online bestellen. Zudem wurde die Speisekarte angepasst und verkleinert. Das hat den Vorteil, Gerichte frisch zubereiten und ein optimales Geschmackserlebnis gewährleisten zu können. Außerdem hat der geringere Material- und Wareneinsatz eine Reduzierung des Wegwerfanteils zur Folge. Durch ein Bonussystem soll zudem die Kundenbindung gestärkt werden. Neue Kunden und Kundinnen sollen durch Flyer, die auf das aktuelle Angebot hinweisen, gewonnen werden.

Die ersten Ergebnisse waren durchaus positiv und gaben Aufschluss für die weiteren Planungen. So ist ein Lieferservice für Unternehmen und Selbstständige in der Umgebung geplant. Schließlich kann gesagt werden, dass gerade Gastronomiebetriebe von den Lockdowns hart getroffen wurden. Es brauchte schnell neue Konzepte und Änderungen im Geschäftsmodell. Vor allem aber ist die Kreativität und das Durchhaltevermögen der Gastronomen und Gastronominnen gefragt.

## Spanien

### *Galicien*

Die derzeitige Situation in Galicien im Bereich des Fremdenverkehrs unterscheidet sich nicht von der in vielen anderen Teilen der Welt und insbesondere von der im übrigen Spanien. Der Tourismus ist ein Schlüsselsektor der galicischen Wirtschaft, der angesichts der aktuellen Pandemie völlig gelähmt ist. Aus diesem Grund veröffentlichte die Autonome Gemeinschaft Galicien, die sich der Situation und der Bedürfnisse des Sektors bewusst ist, am 5. Mai 2020 über die *Consellería de Cultura e Turismo da Xunta de Galicia* ihren Reaktivierungsplan nach COVID-19 für zwei Schlüsselsektoren: Kultur und Tourismus.

Dieser Plan sieht Investitionen in Höhe von 27 Millionen Euro und etwa 50 Maßnahmen für beide Sektoren vor, die drei Hauptziele verfolgen:

- Beschäftigung fördern
- Liquidität schaffen



- Verbrauch reaktivieren

In dem Dokument werden neun Aktionslinien mit Investitionen in Höhe von 11 Mio. für den Fremdenverkehr und 10,6 Mio. für den Kultursektor vorgeschlagen, zusätzlich zu 5,1 Mio. für bereichsübergreifende Maßnahmen im Rahmen des Programms *Xacobeo* 2021. Vier dieser Bereiche sind auf den Tourismussektor ausgerichtet und umfassen insgesamt 24 Maßnahmen:

- Fördermaßnahmen in Galicien und Reaktivierung der Nachfrage
- Schaffung von neuen Tourismusprodukten
- Unterstützung der Unternehmensstruktur und Erhaltung von Arbeitsplätzen im Tourismus
- Ausbildung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation

Von vornherein ist festzustellen, dass diese Achsen dazu beitragen, die touristische Aktivität nach dieser vorübergehenden Unterbrechung zu reaktivieren, dass sie aber auch als Ausgangspunkt dienen, um mittel- und langfristig an einer touristischen Strategie in dieser Gemeinde weiterzuarbeiten. Beispiel dafür sind die Maßnahmen, die sich auf die Entwicklung des Sektors oder die Schaffung neuer Produkte beziehen. Diese Maßnahmen sind im Folgenden zusammengefasst.

#### *Maßnahmen zur Förderung und Reaktivierung der Nachfrage*

- Diese erste Achse umfasst sechs Maßnahmen, von denen sich drei auf die Beschäftigung, die Reaktivierung und die Liquidität und drei nur auf die Reaktivierung auswirken. Die Maßnahmen mit der größten Breitenwirkung sind: Neue Aktionen zur Förderung des Reiseziels Galicien. Mit drei Schlüsselaktionen: Neuformulierung der aktuellen Kommunikationskampagne, die sich an den neuen Kontext anpasst und die Stärken in einem Post-COVID-19-Szenario hervorhebt; in der Anfangsphase auf den heimischen Markt ausgerichtet, um den internationalen Markt schrittweise wieder aufzunehmen; und etwas Grundlegendes, alles in öffentlich-privater Koordination.
- Förderung des MICE-Tourismus (Meetings, Incentives, Conferences and Events): Es wird vorgeschlagen, Galicien als MICE-Reiseziel zu fördern, wofür eine hygienisch-sanitäre Anpassung der Unternehmen des Sektors an die neue Realität unerlässlich ist.
- Abschluss eines Abkommens mit den professionellen Guides Galiciens: Ziel ist die Reaktivierung der Tätigkeit dieser Gruppe und die Schaffung des Produkts "Meet Galicia", das Reisebüros anbieten könnten. All dies unter Berücksichtigung von Hygienemaßnahmen und der Entwicklung des Sektors.

Und drei Maßnahmen, die sich auf die Reaktivierung auswirken:

- Anwendung von BIG DATA auf die Tourismusbranche nach der Coronakrise: Dieser Weg zielt darauf ab, die Touristenströme zu überwachen und das Angebot an die spezifische Nachfrage anzupassen sowie Werbemaßnahmen auszurichten.
- Ausarbeitung von Maßnahmen für die Fremdenverkehrsämter zur Umsetzung von Hygienemaßnahmen: Verstärkung der kommunalen Koordinierung zur Förderung des Images von Galicien als sicheres Reiseziel in Bezug auf Hygienefaktoren.
- Förderung der Schaffung von gastronomischen Produkten: Förderung der Entwicklung von touristischen Produkten, die mit der Gastronomie verbunden sind, da die Qualität dieser von besonderer Bedeutung für dieses Reiseziel ist.

### *Schaffung von neuen Tourismusprodukten*

Diese Achse umfasst insgesamt sieben Maßnahmen, vier davon mit sozialen Auswirkungen auf drei Ebenen (Beschäftigung, Reaktivierung und Liquidität), zwei auf einer mittleren Ebene (Reaktivierung und Liquidität) und eine nur auf der Ebene der Reaktivierung. Die umfassendsten sind:

- Vereinbarung mit dem Reiseveranstaltungssektor zur Förderung von Galicien und zur Schaffung neuer Produkte. Nutzung von Multichannel-Plattformen für die Förderung und Schaffung neuer Produkte sowie die Förderung von Produkten in neuen strategischen Bereichen.
- Förderung von Geodestinationen zur Schaffung neuer Tourismusprodukte: Zusammenarbeit der *Xunta* mit den Einrichtungen, die Geodestinationen verwalten.
- Vereinbarung mit dem galicischen Verband *Axencias de Viaxes*: Zusammenarbeit und Unterstützung für diese Gruppe.
- Vereinbarung mit dem Verband für Aktivtourismus: Anpassung der Ausrüstung an die erforderlichen Hygienemaßnahmen, Förderung und Verbesserung des Sektors und Schulung in neuen Technologien (insbesondere für Werbekanäle).

Die beiden Maßnahmen auf der mittleren Ebene sind:

- Thematische Besuche in "A outra Galicia": kostenlose Stadtführung nach Wahl derjenigen, die 2 oder 3 Tage im selben Hotel übernachten (Juli bis September). Zwei Modalitäten: Paare/Familiengruppe und Vereine und Gruppen.
- Abkommen mit den Weinrouten: Förderung einer Werbekampagne, Aktionsprotokolle gegen das Coronavirus und Anpassung dieser Aktivitäten an die neuen Hygieneanforderungen.

Und schließlich eine Maßnahme, die nur der Reaktivierung dient: eine Vereinbarung mit Hotelketten zur Förderung von Urlaubsbörsen.

### *Unterstützung der Wirtschaftsstruktur zur Aufrechterhaltung des Tourismus*

- In diesem Schwerpunkt werden fünf Maßnahmen vorgeschlagen, von denen die ersten drei soziale Auswirkungen auf drei Ebenen haben (Beschäftigung, Reaktivierung und Liquidität) während sich die letzten beiden auf der Liquiditätsebene auswirken:
- Programm "Sicheres Reiseziel Galicien": Neuformulierung und Förderung von touristischen Produkten, die an die neuen Hygiene-Anforderungen angepasst sind.
- Unterstützung bei der Anpassung von Hotel- und Beherbergungsbetrieben an die neuen Hygiene-Anforderungen: Unterstützung bei der Durchführung von Hygienemaßnahmen und Protokollierung.
- Zertifizierung der gesundheitlichen Unbedenklichkeit von Fremdenverkehrseinrichtungen: Sie soll die Einbeziehung von Hygiene-Kriterien in die bestehenden Zertifizierungsverfahren fördern.
- Unterstützung der Finanzierung und des Dialogs mit Finanzinstituten: Erleichterung der Finanzierung durch Finanzinstitute im Falle von Stornierungen.
- Programm "Stay in Galicia" zur kostenlosen Finanzierung touristischer Aktivitäten: Ziel ist es, in Zusammenarbeit mit Banken kostenlose Finanzierungen für den Kauf von touristischen Produkten anzubieten, die in Galicien in Anspruch genommen werden sollen; Zielgruppe sind die Einwohner:innen Galiciens.

### Ausbildung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation

- Insgesamt sieben Maßnahmen, vier auf allen Auswirkungsebenen, zwei auf der Ebene der Beschäftigung und der Reaktivierung und eine auf der Ebene der Reaktivierung:
- Solidaritätsprämie für den Konsum von touristischen Produkten: Förderung des touristischen Konsums mit Multiplikatoreffekt und Ermöglichung einer sozialen/familiären Auszeit für die Arbeitnehmer:innen.
- Ausarbeitung der Tourismusstrategie 2030 nach COVID-19: Einsetzung eines Expertenausschusses zur Ausarbeitung des Plans 2030 unter Berücksichtigung der künftigen Auswirkungen dieser Krise.
- Ausbildungsplan im Bereich des Tourismus: Verbesserung der Berufsausbildung. Verstärkung der Online-Schulung und Aufnahme neuer Schulungsprogramme im hygienisch-sanitären Bereich.
- Ausarbeitung von Hygienehandbüchern im Bereich des Tourismus: Ausarbeitung von Protokollen und Handbüchern.
- Online-Beratungsprogramm für den Tourismussektor: Online-Beratung und personalisierte Maßnahmen für jedes Geschäftsfeld.
- Beobachtungsstelle für Innovation und Nachhaltigkeit im Tourismus: ein Referenzraum für alle Akteure, die an der Verbesserung des Tourismussektors beteiligt sind.
- Online-Marketing-Plattform: eine neue Plattform für Weintourismus-Erlebnisse zur Förderung von Online-Reservierungen

## Schottland

### 1. Landgut Nithbank

*Nithbank Country Estate* ist ein preisgekröntes Landhaus mit Frühstückspension in Dumfries & Galloway, das sich ausdrücklich für einen verantwortungsvollen Tourismus einsetzt, insbesondere in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinde und die Erhaltung der Tierwelt. Als Reaktion auf die Bedrohung durch die Pandemie erklärte die Eigentümerin Melanie Allan:

Hier bei *Nithbank* setzen wir uns für verantwortungsvollen Tourismus durch Zusammenarbeit ein: „Always Local First“ - wir entscheiden uns bewusst für die Zusammenarbeit mit einigen großartigen ländlichen Unternehmen. Mit dem Unterstützungsnetzwerk der UNESCO-Biosphäre Galloway und Southern Ayrshire fällt uns das leicht. Es gibt eine lebendige Gruppe gleichgesinnter Unternehmen, die uns jeden Tag inspirieren und die Leidenschaft für unsere „Weltklasse-Umgebung“ teilen. Es geht darum, Geschichten zu erzählen und Gelegenheiten zu schaffen, um sein Unternehmen hervorzuheben, die Gäste zu inspirieren und sie zu einem weiteren Besuch zu animieren.

Das Gästelerlebnis ist uns sehr wichtig. Wir haben schon früh beschlossen, dass wir trotz der zusätzlichen Anforderungen, die sich durch COVID-19 ergeben, keine Kompromisse bei der luxuriösen Ausstattung eingehen werden. Es ist heute wichtiger denn je, dass das Erlebnis für unsere Gäste ihre Erwartungen übertrifft.

Nach der Schließung bieten wir mehr, nicht weniger. Das heißt, wir bieten unseren Gästen mehr Luxus, mehr Beratung und mehr von unserer Zeit! Wir haben die große Aufgabe, unsere Besucher:innen zu ermutigen, mehr von unserer schönen Umgebung zu sehen, ihre Erlebnisse zu genießen, ihr Geld vor Ort auszugeben und "eine Weile zu bleiben", was der Schlüssel zum Erhalt unseres Unternehmens und der lokalen Wirtschaft ist.

Und es funktioniert... seit der Schließung bleiben unsere Gäste länger, erkunden unsere empfohlenen Routen und genießen unsere lokalen Produkte. Die Vorbestellungen gehen bis weit in den Winter hinein. Es war ein sehr positiver Start für uns.

<https://www.visitscotland.org/news/2020/climate-week-case-study---nithbank-country-estate>

2. Mountainbiking in Schottland: Leitfaden für Unternehmen

# BE COVID-19 AWARE

## KEEPING YOU AND YOUR FELLOW RIDERS SAFE

<p><b>PLAN IN ADVANCE</b></p> <p>Check facilities and your route online before you travel or ride</p>		<p><b>STAY LOCAL</b></p> <p>Stay within 5 miles of home</p>	<p>5 miles</p> 
<p><b>DON'T GO FAR</b></p> <p>Ride smaller loops rather than one longer remote ride</p>		<p><b>BE SELF-SUFFICIENT</b></p> <p>Bring clothing, equipment &amp; first aid kit</p>	
<p><b>RIDE WELL WITHIN YOUR LIMITS</b></p> <p>Only ride trails you have ridden before and are very confident on</p>		<p><b>KEEP YOUR DISTANCE</b></p> <p>Maintain a strict 2m distance.</p>	
<p><b>RIDE WITH MEMBERS OF ONE OTHER HOUSEHOLD PER DAY</b></p> <p>Maximum of 8 people and maintain social distancing</p>		<p><b>BE NICE</b></p> <p>Say hello, give way, smile and wave</p>	
<p><b>TOILETS CLOSED</b></p> <p>All indoor facilities including toilets will be closed</p>		<p><b>USE HAND SANITISER</b></p> <p>Wash your hands. Bring hand sanitizer with you.</p>	

**COVID-19 is a hazard that we are all learning to manage and live with. Please act responsibly. This advice is intended to keep us all safe. Thank you.**




### 3. Schottlands Tourismusunternehmen passen sich an, um zu überleben (*The Herald*, 11. Oktober 2020)

Etwa 90 Autominuten nördlich von Inverness und auf einer Fläche von 23.000 Hektar in der dramatischen Landschaft der Highlands soll das Alladale Wilderness Reserve eines Tages wieder üppige Kiefernwälder und eine spektakuläre Tierwelt beherbergen, darunter auch Wolfsrudel, die einst durch die tiefen Schluchten streiften. Doch obwohl das Anwesen in Ardgay, Sutherland, seine Wurzeln in der Vergangenheit hat, ist es auch überraschend modern - genau die Art von nachhaltigem und innovativem Unternehmen, die die Zukunft des Tourismus in Schottland darstellen könnte.

Jüngsten Untersuchungen der nationalen Tourismusorganisation *VisitScotland* zufolge werden die Besucher:innen nach der Pandemie wahrscheinlich die bisher überfüllten Urlaubsorte meiden und sich auf die Suche nach Erlebnissen begeben, die den Geist anregen und die Möglichkeit bieten, der Natur "etwas zurückzugeben", indem er vielleicht an Orten gräbt, pflanzt und umgestaltet, wo die Luft sauberer ist. Die Studie „Navigating the New Normal“ prognostiziert einen sprunghaften Anstieg der Zahl jüngerer inländischer Touristen und Touristinnen mit einem guten Gewissen. Dies eröffnet cleveren Unternehmen, die Innovationen in Richtung eines umweltfreundlichen und achtsamen Tourismus vorantreiben, die Möglichkeit, von einer neuen Landschaft der Freizeitindustrie zu profitieren.

In Alladale, wo die Gäste gut bezahlen, um sich in abgelegenen Lodges meilenweit von der Zivilisation entfernt zu verlieren - wenn auch mit Nutribullets, Nespresso-Maschinen und WiFi - gibt es Pläne, eine viel tiefgreifendere „Back to Nature“-Erfahrung anzubieten. Nächstes Jahr werden die Gäste wahrscheinlich die Möglichkeit haben, sich aktiv an der Wiederbelebung der Natur zu beteiligen, indem sie Bäume pflanzen, eine Wildblumenwiese anlegen oder dem Gut bei der Sammlung von Daten über die Tier- und Pflanzenwelt helfen. Das Landgut hat gerade einen elektrischen 4x4-Buggy erhalten, der durch den Mikro-Wasserstromgenerator des Landguts betrieben wird. Zwei Elektromotorräder werden derzeit erprobt.

Es wurde ein Aquaponik-Gemüsegarten angelegt, der ebenfalls von einem Wasserkraftwerk gespeist wird, das überschüssigen Strom in das nationale Netz einspeist. Es gibt weitere Pläne, andere Gästeaktivitäten zu entwickeln, die ohne Benzin, Diesel oder Kohlenstoffemissionen auskommen - im Einklang mit der nationalen Tourismusstrategie „Scotland Outlook 2030“, die einen „Neustart“ des Sektors vorschlägt, um seine Umweltauswirkungen zu verringern.

Fast 500 Meilen entfernt, in The Five Turrets in Selkirk, hat Gethin Chamberlain, obwohl er von den Auswirkungen der Covid-19-Beschränkungen betroffen ist, neue Geschäftszweige für sein Selbstversorgerunternehmen geschaffen, die auf die wachsende Nachfrage nach „Slow Tourism“ und Naturerlebnissen ausgerichtet sind. Vor kurzem hat er Go Wild Scotland, ein Unternehmen für Natur- und Wildtierführungen, ins Leben gerufen und ist dabei, ein Naturreservat in einem Waldgebiet entlang des Ettrick Water einzurichten, das nicht nur Touristen und Touristinnen die Möglichkeit zur Erkundung bietet, sondern auch der örtlichen Gemeinschaft zugutekommt.

Im ganzen Land treffen Tourismusunternehmen auf eine neue Nachfrage einer wachsenden Zahl von Besucher:innen, die nicht nur die traditionellen Sehenswürdigkeiten besuchen, sondern auch auf der Suche nach naturnahen Erlebnissen sind. In Stornoway bietet Immerse Hebrides wilde Schwimmerlebnisse in den Gewässern um Lewis und Harris an. Auch die Entrepreneure Simon Walloork und seine Partnerin Kirsty Faulds sind Meister der Innovation: Vor 13 Jahren eröffneten sie Glenview auf der Trotternish-Halbinsel auf Skye als ein feines Restaurant, das mit zwei AA-Rosetten ausgezeichnet wurde, und wechselten dann zu einem Café, das sich auf Pasteten spezialisierte, nachdem sie festgestellt hatten, dass die Abendarbeit mit dem Familienleben kollidierte. Das Skye Pie Café ist heute ein gelegentliches Pop-up-Restaurant und Glenview hat sich zu einem B&B-Betrieb mit Garn- und Textilfärbewerkstätten und einem Yoga-Retreat entwickelt.

„Wir wollten nicht von hier wegziehen, also mussten wir uns anpassen und ändern, was wir tun“, sagt Simon. Die Pandemie hat dazu geführt, dass sich das Unternehmen ständig weiterentwickeln muss: „Wir sind eine Frühstückspension, aber wir bieten unseren Gästen jetzt auch Abendessen an, da die Leute nicht mehr so gerne ausgehen oder sich die Einschränkungen ändern“, fügt Kirsty hinzu.

Ein Online-Shop für Wolle hat dazu beigetragen, den Rückgang der Besucherzahlen auszugleichen, und das Ehepaar möchte die Workshops zum natürlichen Färben ausbauen, um der großen Nachfrage von Tourist:innen gerecht zu werden, die ihren Urlaub mit einer neuen Fertigkeit verbinden möchten. „Ich denke, dass für britische Gäste, die zu

Hause Urlaub machen, ein Urlaub, bei dem man eine neue Fähigkeit erlernt oder eine alte ausübt, sehr beliebt ist“, fügt sie hinzu.

Der Manager von Alladale in Sutherland ist der Meinung, dass die Pandemie die Initialzündung sein könnte, um den schottischen Fremdenverkehrssektor für ein modernes Zeitalter neu aufzustellen. „Ich hoffe, dass die Menschen durch Covid erkennen, dass wir ein Teil der Natur sind und dass wir mit ihr und nicht gegen sie arbeiten sollten“, sagt er. „Wenn es einen Moment in unserem Leben gibt, in dem wir einen Schritt zurücktreten und uns wirklich mit den Auswirkungen unserer natürlichen Welt befassen sollten, dann ist es dieser. Dies ist eine Ohrfeige der Natur, die uns sagt, dass es genug ist, dass wir auf sie hören und Verantwortung übernehmen müssen, um die Dinge zum Besseren zu wenden.“

(Dies ist eine gekürzte Fassung eines Artikels aus <https://www.heraldscotland.com/news/18784415.scotlands-tourism-businesses-adapting-survive/>).



# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Vier: Literaturübersicht



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



# INHALT

<b>EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>ÜBER KRISEN IM TOURISMUS.....</b>	<b>3</b>
<b>BEISPIELE FÜR BEWÄHRTE PRAKTIKEN, WIE TOURISMUSUNTERNEHMEN IHREN WEG DURCH DIE KRISE MEISTERN</b>	
Bereitschaft und Planung.....	5
Netzwerke - Zusammenarbeit .....	7
Humankapital.....	9
Unternehmertum und Innovation .....	11
Reaktion und Wiederherstellung.....	12
<b>REFERENZEN.....</b>	<b>17</b>

## EINFÜHRUNG

Bevor die Partner des Navigating-Tourism-Projektes die notwendigen Ressourcen für Hochschulen und kleine und mittlere Tourismusunternehmen (Tourismus-KMU) zur erfolgreichen Bewältigung der Krise schaffen konnten, mussten sie zunächst grundlegende Forschungsarbeiten durchführen. Diese Forschung half dabei, ein besseres Verständnis für Risiken in der Tourismuslandschaft und die potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU und Tourismusregionen zu erlangen. So konnten etwaige Lücken erkannt und Empfehlungen abgegeben werden, wie sich Tourismus-KMU, regionale Tourismusnetzwerke und deren Unterstützungssysteme besser vorbereiten, reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit ausbauen können.

Die Methodik für diese Untersuchung setzt sich aus einem dreiteiligen Prozess, bestehend aus Online-Recherche, akademischer Forschung und ausführlichen Interviews mit Tourismus-KMU bzw. Krisenexpert:innen, zusammen.

### 1. Online-Recherche

Jeder Partner führte Desktop-Recherchen in seinem eigenen Land durch mit dem Fokus auf:

- Branchenberichte oder politische Dokumente über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU im Tourismussektor (mit besonderem Schwerpunkt auf die Covid-19-Pandemie)
- Fallstudien und Beispiele guter Praxis, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch die Krise manövrieren
- Berichte/Blogs usw. über die spezifischen Probleme von KMU im Tourismusbereich in Krisenzeiten
- Identifikation von Krisenmanagementstrategien oder essentiellen Führungsfähigkeiten, die erforderlich sind, um KMU aus der Krise zu helfen

UHI und FUNIBER weiteten hierbei die Desktop-Recherche auf politische Dokumente und bewährte Praktiken aus der ganzen Welt aus.

### 2. Akademische Forschung

HAK, FUNIBER und UHI führten zudem wissenschaftliche Literaturstudien zu folgenden Themen durch:

- Die Auswirkungen bzw. potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch Krisen navigieren können
- Die besonderen Probleme von KMU im Tourismus in Krisenzeiten
- Krisenmanagement bzw. essentielle Führungsqualitäten

### 3. Ausführliche Interviews

Jeder Partner führte mindestens fünf Tiefeninterviews mit Tourismus-KMU, Krisenexpert:innen, Tourismusverbänden oder anderen geeigneten Akteuren durch. Die Interviews wurden transkribiert und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt und analysiert, um die Kernthemen herauszufiltern, gemeinsam mit ausgewählten Zitaten, die den Diskussionen mehr Tiefe verleihen und die Perspektive der Teilnehmer:innen veranschaulichen. Alle Antworten wurden anonymisiert.

Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

- Einführung und Methodik
- Online-Forschung: Branchenberichte
- Online-Forschung: Fallstudien guter Praxis
- Literaturübersicht
- Analyse von Interviews mit Vertreter:innen der Tourismusbranche

- Kompetenz-Framework und Schlussfolgerungen

Dieses Dokument bildet den vierten Teil: Die Literaturübersicht. Bitte besuchen Sie <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> um auf die vollständige Reihe der Bedarfsanalyse zuzugreifen.

## ÜBER KRISEN IM TOURISMUS

Die Führung eines Tourismusunternehmens ist mit großen Unsicherheiten verbunden. Die Geschichte des Tourismus ist voll von verschiedenen Ereignissen, die große Veränderungen auf das touristische Angebot und/oder die touristische Nachfrage mit sich brachten (Hall, 2010). Von saisonalen oder wirtschaftlichen Schwankungen, über politische Unruhen, bis hin zu extremen Ereignissen wie Vulkanausbrüche oder Kriege (ebd.): Es ist wichtig, dass Unternehmer:innen und Manager:innen in der Lage sind, darauf zu reagieren, während sie sowohl Unsicherheiten als auch die negativen Folgen für Unternehmen, Gesellschaft, Wirtschaft und die Natur möglichst gering halten.

Eine Krise wurde definiert als eine "Situation, mit der sich Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen konfrontiert sehen, und die sie mit traditionellen Geschäftspraktiken nicht bewältigen können" (Booth, 1993: 85-86 in Cushnahan, 2004). Infolgedessen müssen Unternehmen auf unkonventionelle Methoden zurückgreifen, um zu überleben. Diese Methoden können vielfältig sein und je nach Krisenart variieren. Denn Krisen können schleichend, regulär oder plötzlich auftreten, und sich in ihrer Größe, Stärke, und den Auswirkungen unterscheiden (Backer & Ritchie, 2017; Ritchie & Jiang, 2019). Die Ungewissheit, die damit einhergeht, erschwert die Arbeit und die notwendige Planung, um die Krise zu überstehen (Sharma, Leung, Kingshott, Davcik, & Cardinali, 2020).

Ritchie & Jiang (2019) untersuchten 142 Veröffentlichungen aus den Jahren 1960 bis 2018 zu den Themen Tourismusrisiko, Krisen- und Katastrophenmanagement. Die Arbeiten wurden in drei Kategorien eingeteilt, dem Schwerpunkt der Literatur entsprechend: 1) *Vorbereitung und Planung* 2) *Reaktion und Erholung* 3) *Lösung und Reflexion*. *Reaktion und Erholung* war die häufigste Kategorie (55 %), *Vorbereitung und Planung* war etwas vertreten (13 %), doch nur wenige Arbeiten wurden unter *Lösung und Reflexion* kategorisiert (6 %). Insgesamt 15 % der Beiträge behandelten alle dieser Phasen. Die letzte Kategorie betraf Artikel über Krisen und organisatorisches Lernen, Wissensmanagement und Widerstandsfähigkeit von Unternehmen und Reisezielen. Der geringe Umfang dieser Kategorie könnte darauf hindeuten, dass sich die Forschung zukünftig stärker darauf konzentrieren könnte, was Tourismusunternehmen und Reiseregionen aus dem Krisenprozess gelernt haben. Die Artikel in der Kategorie *Reaktion und Erholung* konzentrieren sich mehrheitlich auf verschiedene Strategien aus den Perspektiven der Regierung, der Branche/des Sektors und der einzelnen Unternehmen. Die Kategorie *Vorbereitung und Planung* konzentriert sich auf die Planung und Strategien des Krisenmanagements.

Unter Krisenmanagement versteht man die Entscheidungen und Taktiken, die Unternehmen anwenden, um die Auswirkungen einer Krise zu vermeiden oder zu minimieren. Ziel des Krisenmanagements ist es, zu versuchen, die Krise gänzlich zu verhindern und die Auswirkungen der Krise auf den Betrieb des Unternehmens, die Einkommensströme und die Mitarbeiter:innen abzuschwächen (Santana, 2004).

Um die Bewältigungsstrategien von Unternehmen in Krisenzeiten zu untersuchen, ist die Forschung über die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen etwas in den Vordergrund gerückt. In diesem Zusammenhang wird die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen oft als ihre Fähigkeit bezeichnet, zu überleben, sich anzupassen und die eigene Geschäftstätigkeit in einem turbulenten Meer von Veränderungen aufrechtzuerhalten (Ates & Bititci, 2011). Die Resilienzforschung konzentriert sich hauptsächlich auf drei Elemente: 1) die Fähigkeit zur Veränderung, 2) zur Erholung und 3) zur Anpassung. Eine detaillierte Literaturübersicht von Hall, Prayag und Amore (2017) über die Resilienz von Tourismusunternehmen stellt fest, dass es im Wesentlichen drei Faktoren gibt, die die Resilienz von Tourismusunternehmen beeinflussen: Humanressourcen (das Personal ist wichtig für die Resilienz von Unternehmen), Prozesse (Vorbereitung und Planung) und Netzwerke (die Fähigkeit verschiedener Interessengruppen, zusammenzuarbeiten, um auf Krisen zu reagieren) (Hall et al., 2017).

Die Frage, wie die Tourismusbranche auf Krisen reagiert und wie sie sich darauf vorbereitet, steht daher schon seit einiger Zeit im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses. Aufgrund des komplexen Charakters des Tourismus beschäftigt sich die Literatur zur Krise im Tourismussektor jedoch meist mit Tourismusregionen und nicht mit einzelnen Tourismusunternehmen. Im Interesse einer klaren Fokussierung konzentriert sich diese Literaturübersicht jedoch auf Artikel, die sich in erster Linie mit Tourismusunternehmen selbst befassen, und nicht auf solche, welche die Krise in Tourismusregionen thematisieren.

Es ist eine bekannte Tatsache, dass kleine Unternehmen einen großen Teil der Tourismusindustrie ausmachen. Darüber hinaus gelten KMU im Tourismus in Krisenzeiten als anfälliger als größere Unternehmen, da sie nur begrenzt

in der Lage sind, Risiken zu mindern. Es wird davon ausgegangen, dass sie nicht das gleiche Potenzial haben wie große Unternehmen, die über mehr Ressourcen (Geld, Zugang zu Beratung usw.) verfügen, um auf Krisen zu reagieren (Cushnahan, 2004; Zeng, Carter, & De Lacy, 2005). Sie können jedoch flexibler sein als große Unternehmen und damit schneller Entscheidungen treffen, die für das Überleben wichtig sein können (International Trade Centre, 2020, June; Irvine & Anderson, 2004). Diese Flexibilität ist ein Schlüsselfaktor für die Widerstandsfähigkeit von Kleinunternehmen (Williams & Vorley, 2014).

Die folgende Übersicht ist in fünf Abschnitte gegliedert, die sich an den Themen der oben genannten Artikel über Tourismus von Hall et al. (2017) und Ritchie and Jiang (2019) orientieren. Jeder Abschnitt beginnt mit einer kurzen Zusammenfassung oder einem Überblick über die wichtigsten Kernaspekte innerhalb jedes Themenblocks. Dabei ist zu beachten, dass die Zusammenfassung nicht nur auf der Literatur über Tourismusunternehmen basiert, sondern auch relevante Artikel zur weiteren Erläuterung herangezogen werden. Nach der Zusammenfassung in jedem Abschnitt folgt jedoch eine Tabelle mit einer Liste relevanter Artikel, die sich speziell mit Tourismusunternehmen in der Krise befassen.

## BEISPIELE FÜR BEWÄHRTE PRAKTIKEN, WIE TOURISMUSUNTERNEHMEN IHREN WEG DURCH DIE KRISE MEISTERN

### Vorbereitung und Planung

Ein Großteil der Literatur über Krisen- und Notfallmanagement befasst sich mit der Frage, was getan werden kann, um auf eine Krise vorbereitet zu sein, und welche Anzeichen es zu beachten gibt (siehe Tabelle 1). Die Reaktion auf eine Katastrophe/Krise wird als der Schlüssel zum Erholungsprozess angesehen (Mair, Ritchie, & Walters, 2016). Daher ist Planung wichtig, um effizient reagieren zu können und die Betriebskontinuität im Katastrophenfall zu gewährleisten. Geeignete Strategien können den durch Krisensituationen verursachten Schaden mindern. Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass viele Tourismusunternehmen nicht gut auf Krisen vorbereitet sind (Anderson, 2006; Coles, 2003; Volo, 2008).

Für das touristische Krisen- und Katastrophenmanagement sind einige Modelle und Systeme entwickelt worden (Paraskevas & Arendell, 2007; Ritchie, 2004; Stafford, Yu, & Kobina Armoo, 2002). Faulkner (2001) entwickelte ein viel zitiertes Rahmenwerk für das Katastrophenmanagement im Tourismus. Der Beitrag befasst sich mit der Notwendigkeit der Koordinierung und umfassenden Konsultation zwischen den verschiedenen Interessengruppen des Tourismus, um eine wirksame Planung zu ermöglichen. Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass es notwendig ist, kleine Unternehmen in den Diskurs über die Krisenplanung im Tourismus einzubeziehen, und dass die erstellten Pläne nicht unbedingt den Fähigkeiten kleiner Unternehmen entsprechen (Cioccio & Michael, 2007).

Wissenschaftler:innen haben sich bemüht, die mangelnde Krisenvorbereitung und Planung in der Tourismusbranche zu verstehen. Erklärungen dazu wurden in verschiedenen Bereichen gefunden; eine davon ist der Mangel an Zeit und Ressourcen, besonders in kleinen Unternehmen (Ritchie & Jiang, 2019).

Weiterhin lässt sich festhalten, dass ein beliebtes Forschungsgebiet das Risiko von Tourismusunternehmen ist. Insbesondere wird hierbei Fragen nachgegangen, wie Manager:innen und Eigentümer:innen Risiko wahrnehmen, ob sie sich auf Katastrophen vorbereiten (Lihui, Hayashi, & Dun, 2019; Orchiston, 2013; Prideaux, 2004) und ob sie im Voraus Anzeichen erkennen können, die auf eine bevorstehende Krise hinweisen (Paraskevas & Altinay, 2013). Die Forschung hat jedoch gezeigt, dass Tourismusbetreiber:innen in einigen Fällen die Katastrophenplanung nicht als wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung ansehen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn es kaum Erfahrungen mit Katastrophen bzw. Krisen gibt (Prideaux, 2004). Mit der Katastrophenvorbereitung lassen sich verschiedene demografische Merkmale in Verbindung bringen (Alter, Geschlecht, Bildung, psychologische Konstitution) und weitere persönliche Faktoren wie die Fähigkeit, aus früheren Ereignissen zu lernen. So wird davon ausgegangen, dass diejenigen, die bereits Krisen erlebt haben, besser auf das nächste Ereignis vorbereitet sind (Ghaderi, Som, & Wang, 2014).

Die Ergebnisse zeigen, dass es notwendig ist, schon vor Kriseneintritt Katastrophenpläne zu erstellen, um diese zu überstehen. Dabei sollten die Pläne auch die Optionen kleiner Unternehmen berücksichtigen. Manager:innen sollten zudem über mögliche Krisen und deren Folgen aufgeklärt werden, um die Relevanz von Krisenplanung besser zu begreifen.

Tabelle 1. Artikel über die Vorbereitung und Planung von Tourismusunternehmen in turbulenten Zeiten

Autor (Jahr)	Name des Artikels	Zusammenfassung
Fang, Prayag, Ozanne, and de Vries (2020)	Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand	Hoffnung, Optimismus, Selbstwirksamkeit und psychologische Widerstandsfähigkeit von Inhaber:innen und Manager:innen kleiner Tourismusunternehmen wirken sich auf die wirtschaftliche Erholung von Tourismusunternehmen aus.
Lihui et al. (2019)	Tourism Sector Preparedness in zones with a high seismic risk: A	Der Artikel untersucht die Wahrnehmung und Reaktion von Tourismusmanager:innen auf Katastrophen in

	case study of the capital region of Japan.	Tourismuszielen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Wissen um Bedrohungslagen einen Einfluss darauf hat, wie die Manager:innen das Risiko wahrnehmen und wie sie sich auf Katastrophen vorbereiten.
Filipović, Krišto, and Podrug (2018)	Impact of Crisis Situations on Development of Business Continuity Management in Croatia.	Die Studie fokussierte sich auf den Einfluss verschiedener Krisensituationen auf die Entwicklung des Betriebskontinuitätsmanagements. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Zunahme der Wahrscheinlichkeit einer Krisensituation die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebskontinuitätsmanagement betrieben wird, zunimmt.
Ghaderi et al. (2014)	Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia	In dieser Studie wird die Bedeutung des Lernens aus früheren Krisen/Vorfällen für das Krisenmanagement untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Tourismusorganisationen nicht aus vergangenen Krisenereignissen lernen.
Orchiston (2013)	Tourism business preparedness, resilience, and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand	Eine Untersuchung von Tourismusunternehmer:innen, in welcher sie ihre Bereitschaft für zukünftige Krisen einschätzen sollen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmer:innen zu übermäßigem Optimismus neigen und es an notwendigem Wissen über die möglichen Folgen eines Krisenereignisses fehlt.
Paraskevas and Altinay (2013)	Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management	Eine Studie, welche die Fähigkeit zur Warnsignalfrüherkennung von 16 Führungskräften im Tourismusbereich untersucht. Die Ergebnisse lassen auf vier Arten von Wissen schließen: Verfahrenswissen, Verhaltenswissen, Wissen von Dritten und übernommenes Unwissen darüber, wie Führungskräfte auf einen Notfall reagieren sollen.
Wang and Ritchie (2012)	Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour	Studie darüber, welche psychologischen Faktoren die Krisenplanung im Beherbergungsgewerbe beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen, dass Einstellung, subjektive Normen und frühere Krisenerfahrungen die wichtigsten Faktoren sind, welche das Krisenplanungsverhalten beeinflussen.
Ritchie, Bentley, Koruth, and Wang (2011)	Proactive crisis planning: lessons for the accommodation industry	Eine Analyse der Krisenplanung und der Krisenvorsorge im australischen Beherbergungsgewerbe. Die Ergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit einer Planung zur Sicherstellung der Betriebskontinuität im Falle einer Krise.
Erichsen, Jörgen	Advisory example: How catering companies can cope with the Corona crisis: Analyze the situation and take action, in: Business	In dem Beitrag des Unternehmensberaters Erichsen werden die Situation von Gastronomiebetrieben analysiert und Maßnahmen erarbeitet, wie Betriebe die Covid19-Krise bewältigen können. Die Untersuchung und daraus resultierende Maßnahmen werden anhand eines anonymisierten Beratungsfalles dargestellt. Anderen Gastronomiebetrieben werden so Möglichkeiten aufgezeigt, die finanziellen Folgen abzumildern und den Großteil ihres



		Geschäfts zu sichern.
Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019)	Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation	Ziel dieses Beitrages ist es, Grundelemente zu ermitteln, die bei der Gestaltung des gesamten Prozesses des Krisenmanagements in einer Organisation berücksichtigt werden müssen. In dieser Studie wird Folgendes erläutert: die Identifizierung der Grundelemente; die Reihenfolge der Beziehungen zwischen den Grundelementen bei der Schaffung eines Krisenmanagements; der Grund für ihre Bedeutung in diesem Prozess; die Begriffe; und die Person/das Team, die/der für ihre Festlegung verantwortlich ist. Die Identifizierung der Elemente erfolgt auf der Grundlage einer Mind Map. Der logische Ablauf jeder Aktion wird im Netz dargestellt. Detaillierte grafische und tabellarische Darstellungen der verbalen Begleitung wurden verwendet, um die Vielfalt der Aktivitäten und Fähigkeiten zu verdeutlichen, die bei der Schaffung eines Krisenmanagements in einer Organisation erforderlich sind. Die dargestellten Elemente und ihre Beziehungen sind somit ein Werkzeug für Manager:innen. Ihre praktische Nützlichkeit hat sich in mehreren Anwendungen in verschiedenen Organisationen bestätigt.

### Netzwerke - Zusammenarbeit

Die Fähigkeit eines Unternehmens, eine Krise zu überstehen, hängt oft von den Beziehungen zu anderen Menschen ab. Beziehungen sind wichtig, um wirksam auf eine Krise reagieren zu können und Widrigkeiten zu überstehen (siehe Tabelle 2). Unternehmen sind Teil eines sozialen Kontexts, und die Menschen (z. B. Manager:innen und Mitarbeiter:innen) sind in größere Netzwerke und Gesellschaft sozial eingebettet. Die Zugehörigkeit zu einem größeren Netzwerk kann eine wertvolle Quelle für soziales Kapital sein, wenn dieses Netzwerk dazu genutzt wird, um Ziele zu erreichen. Die grundlegende Theorie hinter Sozialkapital besteht darin, dass Netzwerke ein Vorteil für den Zugang zu wichtigen Ressourcen sein können (Bourdieu, 1986). In Krisen sind Unternehmen oft auf etablierte Beziehungen angewiesen, um zu überleben und sich wieder aufzubauen. Die soziale Einbindung kann dem Einzelnen die Möglichkeit geben, die notwendigen Ressourcen/Netzwerke zu identifizieren, um das Ziel des Überlebens und des Wiederaufbaus zu erreichen.

Die Zusammenarbeit im Wettbewerb kann für die Verbesserung der Unternehmensleistung wichtig sein (Peiró-Signes, Segarra-Oña, Miret-Pastor, & Verma, 2014). Die sogenannte Clustertheorie greift die Idee der Beziehungen auf, indem sie impliziert, dass Unternehmen, die miteinander konkurrieren, durch Kooperationen ihre Leistung verbessern können (Porter, 1998). Porter (2000, S. 15) definiert Cluster als "geografische Konzentrationen von miteinander verbundenen Unternehmen, spezialisierten Zulieferern und Dienstleistern, Firmen in verwandten Branchen und assoziierten Institutionen in bestimmten Bereichen, die miteinander konkurrieren, aber auch kooperieren". In Krisensituationen kann ein Cluster bestimmte Vorteile bieten, wie z. B. einen besseren Zugang zu den notwendigen Ressourcen für die Krisenbewältigung (Skalholt & Thune, 2014).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Beziehungen und Netzwerke essenziell für die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen sind. Dabei können sowohl persönliche als auch berufliche Beziehungen eine wichtige Rolle spielen. Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Gesellschaft, Teilnehmern der Lieferkette, Cluster, Institutionen oder anderen: Wichtig ist, dass verschiedene Interessengruppen zusammenarbeiten können, um so die Flexibilität der Unternehmen bei eventuellem Kriseneintritt zu erhöhen. Die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk eröffnet den Zugang zu neuen Ressourcen, die sonst nicht zugänglich wären, und kann somit über Leben und Tod eines Unternehmens entscheiden.

Tabelle 2 Artikel über Netzwerke und Zusammenarbeit in Krisenzeiten

Autor (Jahr)	Name des Artikels	Zusammenfassung
Dahles, Prabawa, and Koning (2020)	Local Tourism Businesses in Indonesia: A Pathway to Crisis Resilient Development?	Diese Studie untersucht die Rolle der gesellschaftlichen Einbettung, d.h. wie die Manager:innen und Eigentümer:innen von kleinen Tourismusunternehmen mit der lokalen Gemeinschaft verbunden sind. Die Ergebnisse zeigen, dass diese sozialen Verbindungen z.B. mehr Möglichkeiten bieten, mit Krisen umzugehen, und daher die Widerstandsfähigkeit der Tourismusunternehmen beeinflussen.
Chowdhury, Prayag, Orchiston, and Spector (2019)	Post disaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand	Die Studie bewertet die zwischenbetrieblichen Beziehungen zwischen Tourismusunternehmen in Krisenzeiten. Die Ergebnisse zeigen, dass es eine positive Beziehung zwischen dem zwischenbetrieblichem Sozialkapital und der Unternehmensleistung gibt.
Ferguson, Dahles, and Prabawa (2017)	The Indonesian tourism industry under crisis: a Bourdieuan perspective on social boundaries among small-scale business owners	Eine Untersuchung darüber, wie sich verschiedene Arten von Sozialkapital positiv als auch negativ auf Unternehmen auswirken können, die mit turbulenten Zeiten zu kämpfen haben.
Dahles and Susilowati (2015)	Business resilience in times of growth and crisis	In diesem Artikel wird untersucht, was Tourismusunternehmen dazu befähigt hat, sich in einem Jahrzehnt der Krise widerstandsfähig zu zeigen. Die Erklärung liegt in der Verankerung des Unternehmens in der lokalen Gemeinschaft.
Peiró-Signes et al. (2014)	The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance	Eine Studie über die Rolle von Clustern in der Hotelleistung. Die Ergebnisse zeigen, dass sie in einigen Fällen einen Einfluss auf die Leistung haben.
Sainaghi and Baggio (2014)	Structural social capital and hotel performance: Is there a link?	Forschung darüber, wie Netzwerke die Hotelleistung beeinflussen können. Die Ergebnisse zeigen, dass die Struktur des Netzwerks ein starker Faktor ist, der die Hotelleistung bestimmt, und dass es notwendig ist, Beziehungen zu anderen Unternehmen in demselben geografischen Gebiet aufzubauen.
Racherla, P., & Hu, C. (2009)	A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry	Krisenmanagement, Erholung und organisatorische Kontinuität sind entscheidende Kompetenzbereiche für Manager:innen einzelner Unternehmen und ganzer Reiseziele. Bei groß angelegten Problemen kann das Krisenmanagement ein entscheidender Faktor für die Nachhaltigkeit und den Erfolg eines Reiseziels sein. In diesem Artikel entwickeln die Autoren einen Rahmen, der die Prinzipien des Wissensmanagements einbezieht, um die Effektivität des Krisenmanagements und der Krisenplanung für das Gastgewerbe und die Tourismusbranche zu verbessern. Darüber hinaus erarbeiten die Autoren eine Krisentypologie, die auf den Wahrnehmungen und dem

		Wissensbedarf von Beherbergungsbetrieben im Großraum Philadelphia basiert. Anschließend wenden die Autoren das Rahmenwerk an, um ein Konzept für ein wissensbasiertes Krisenmanagementsystem zu entwerfen, welches das Krisenmanagement und die Krisenbereitschaft regionaler Gastgewerbe und des Tourismussektors besser unterstützen kann.
Pitarch-Garrido (2020)	Resilience capacity of the different tourism models in the face of the pandemic crisis of the coronavirus in Spain	In der aktuellen Krise ist die Anfälligkeit von Tourismusgebieten besonders deutlich geworden. Die touristische Spezialisierung einiger Autonomer Gemeinschaften hat stark zu einer negativen Entwicklung des Arbeitsmarktes während des Krisenzustandes beigetragen. Dieser sektorale Effekt erklärt 90 % der schlechteren Leistungsfähigkeit von Kommunen wie Valencia im Vergleich zu ganz Spanien (IVIE, 2020). Es ist also davon auszugehen, dass die politischen Maßnahmen, die ergriffen werden, um den Auswirkungen von COVID-19 auf die Wirtschaft entgegenzuwirken, in jeder Region unterschiedlich sein müssen, abhängig ihrer produktiven Spezialisierung, ihrer Unternehmensstruktur und ihren Arbeitsbeziehungen – oder kurz gesagt – abhängig ihrer Krisenanfälligkeit.

## Humankapital

Die Mitarbeiter:innen eines Unternehmens können die Resilienz der Unternehmen beeinflussen (siehe Tabelle 3). Resiliente Mitarbeiter:innen gelten als besser gerüstet, um turbulente und stressige Arbeitsumstände zu bewältigen (Hall et al., 2017) und die Unternehmen, die flexibel und solidarisch sind und sich um das Wohlergehen der Mitarbeitenden kümmern, sind besser gegen Krisen gewappnet (Hall et al., 2017; Prayag, Spector, Orchiston, & Chowdhury, 2020).

Die Resilienz von Mitarbeiter:innen bezieht sich auf die "Fähigkeit von Mitarbeiter:innen, die von der Organisation gefördert und unterstützt werden, Ressourcen zu nutzen, um positiv auf sich verändernde Arbeitsumstände zu reagieren, sich anzupassen und zu gedeihen" (Näswall et al., 2015 in Tonkin et al., 2018, pp. 8-9). Der resiliente Mitarbeiter kann lösungsorientiert sein und seine eigenen personellen oder beruflichen Netzwerke nutzen, die für die Bewältigung turbulenter Zeiten entscheidend sind. Die Fähigkeit und Autorität, effizient auf eine Krise reagieren zu können, ist essenziell (Gámez, Ivanova, & Campiranon, 2014; Lee, Vargo, & Seville, 2013). Darüber hinaus ist eine enge Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Management in Krisenzeiten ein wichtiger Faktor für das Überleben von Unternehmen (Mansour, Holmes, Butler, & Ananthram, 2019). Daher ist es in schwierigen Zeiten wichtig, ein Beschäftigungsverhältnis möglichst zu erhalten, anstatt Mitarbeiter:innen zu entlassen (Gámez et al., 2014).

Tabelle 3 Artikel über die Rolle des Humankapitals in der Tourismuskrisis

Autor (Jahr)	Name des Artikels	Zusammenfassung
Prayag et al. (2020)	Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes	Es wird untersucht, wie sich die verschiedenen Resilienzarten auf die Erholung von Tourismusunternehmen auswirken. Die Ergebnisse zeigen eine positive Beziehung zwischen der Resilienz der Mitarbeitenden und der organisatorischen Resilienz.
Mansour et al. (2019)	Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya	Eine Studie darüber, was für das Überleben eines Unternehmens in Krisenzeiten wichtig ist. Die Ergebnisse zeigen, dass das Handeln der Mitarbeitenden eine große Rolle für das Überleben des Unternehmens und die Anpassung an ein neues Umfeld spielt.
Gámez et al. (2014)	Tourism and economic crisis management within apec. cases: Phuket and los cabos	Eine Untersuchung der Auswirkungen der Finanzkrise 2008 auf den Beherbergungssektor in Phuket und Los Cabos. Die Ergebnisse zeigen, dass das Personalmanagement ein Schlüsselmerkmal für die Widerstandsfähigkeit dieser Hotels war.
Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017)	Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives	Dies ist der erste von einem Autor verfasste Überblick über Resilienz im Tourismus und der Beziehung zur breiteren Resilienzliteratur. Das Buch untersucht Resilienz auf der Ebene des Einzelnen, der Organisation und des Reiseziels sowie im Hinblick auf das breitere Tourismussystem. Es ist als Grundkurs für Studierende und Postgraduierte zum Thema Resilienz im Tourismus gedacht.
Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020)	Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes	Aus einer sozio-ökologischen Systemperspektive ist Resilienz dynamisch, mehrdimensional und mehrstufig. Diese Studie liefert Belege für die Beziehung zwischen den verschiedenen Arten von Resilienz (psychologische, personelle und organisatorische Resilienz), die sich auf die Erholung von Tourismusorganisationen nach den Erdbeben in Canterbury 2010/2011 auswirken. Fünf Jahre nach den Erdbeben vom Februar 2011 wurde eine Umfrage unter Inhaber:innen und Angestellten von Tourismusunternehmen (Manager:innen) durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen signifikant positive Zusammenhänge zwischen psychologischer und personeller Resilienz. Darüber hinaus trägt die Resilienz der Mitarbeitenden und die Lebenszufriedenheit von Tourismusunternehmern zur organisatorischen Resilienz bei. Zusätzlich werden Implikationen für das Wohlbefinden von Inhaber:innen und Manager:innen von Tourismusunternehmen sowie Möglichkeiten zur Stärkung der psychologischen und organisatorischen Resilienz vorgeschlagen.
Bauer, Richard	Understand and win the guest of the future - Guest	In dem Kapitel des Sammelbandes wird der Tourismus als ein emotionales Produkt beschrieben und dargestellt.

	trends can be used for tourist offers	Reiseentscheidungen beruhen allein auf Vertrauen, das in Krisenzeiten naturgemäß auf wackeligen Beinen steht und die Tourismusbranche vor große Herausforderungen stellt. Es werden verschiedene Trends aufgezeigt, die sich im Tourismus abzeichnen, sowie ein mögliches Profil der zukünftigen Gäste und Kund:innen von Tourismusprodukten entworfen.
--	---------------------------------------	---

## Unternehmertum und Innovation

Unternehmertum und Innovation werden als wichtiger Bestandteil für den Aufbau dynamischer Fähigkeiten zur Bewältigung von Krisen angesehen (siehe Tabelle 4) und stehen im Zusammenhang mit der Widerstandsfähigkeit von Organisationen (Dahles & Susilowati, 2015; Mafabi, Munene, & Ahiauzu, 2015).

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei einer Krise um das Auftreten von Situationen, die Unternehmen mit traditionellen Betriebsmethoden nicht kontrollieren können (Booth, 1993: 85-86 in Cushnahan, 2004). Daher ist es wichtig, dass Unternehmen in Krisenzeiten kreativ sein können, um effektiv auf schwierige und ungewöhnliche Situationen reagieren zu können (Branicki, Sullivan-Taylor, & Livschitz Sarah, 2018).

Der Schwerpunkt muss nicht auf neuen Produkten oder Dienstleistungen liegen, um Krisenzeiten zu bewältigen und den Wiederaufbau zu ermöglichen. Verschiedene Arten von Innovationen können von Wert sein. Die Innovationsvielfalt kann sowohl Synergieeffekte für weitere Innovationen schaffen als auch Unsicherheiten, die sich leistungsmindernd auswirken könnten, verringern. (Verreynne, Williams, Ritchie, Gronum, & Betts, 2019).

Geschäftsmodellinnovation wirkt sich auch auf die Leistung von Tourismusunternehmen in turbulenten Zeiten aus (Breier et al., 2021; Cheah, Ho, & Li, 2018; Kraus et al., 2020). In Krisenzeiten sind die ursprünglichen Geschäftsmodelle von Unternehmen betroffen. Die Schaffung neuer innovativer Geschäftsmodelle könnte ein Teil der Lösung sein, um sich anzupassen und von der Krise zu erholen (Kraus et al., 2020).

Typische Eigenschaften von Unternehmer:innen gelten als ideal für Krisenzeiten, denn: Unternehmertum ist durch ein bestimmtes Verhalten gekennzeichnet. Viele Unternehmer:innen weisen Persönlichkeitsmerkmale auf, die gemeinhin mit Resilienz in Verbindung gebracht werden können. Ein:e Unternehmer:in, der/die reaktionsschnell, flexibel und widerstandsfähig ist, kann sich positiv auf die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens auswirken (Branicki et al., 2018).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zur Förderung der Widerstandsfähigkeit von KMU dem Aufbau von Kapazitäten zur Bewältigung von Ungewissheit größere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Dies geschieht durch die Aktivierung von Experimentierfreudigkeit, Kreativität und Innovation, um auf Krisen zu reagieren. Der Schwerpunkt muss nicht auf der Verbesserung der Produktvielfalt liegen, sondern auf Innovation in jedem Aspekt der Unternehmensführung.

*Tabelle 4. Artikel über die Rolle von Innovation und Unternehmertum in turbulenten Zeiten*

Autoren (Jahr)	Name des Artikels	Zusammenfassung
Breier et al. (2021)	The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis	Eine Untersuchung, ob Geschäftsmodellinnovation eine Lösung für die Erholung und Bewältigung von Krisen sein kann. Die Ergebnisse zeigen, dass Geschäftsmodellinnovationen für die Überwindung von Krisen und für einen Neustart nützlich sind.
Verreynne et al. (2019)	Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism	Eine Studie darüber, wie sich aktive Innovation (in der Studie Innovationsvielfalt genannt) in Unternehmen auf die Leistung in unsicheren Zeiten auswirkt. Die Ergebnisse zeigen, dass

	firms	Innovationsvielfalt die Auswirkungen von Unsicherheit auf die Unternehmensleistung verringert. Dies gilt insbesondere für vom Tourismus abhängige KMU.
Branicki et al. (2018)	How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs	Die Studie untersucht die Rolle von Unternehmern und Unternehmertum für die Widerstandsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen im Tourismus. Das Ergebnis zeigt, dass Unternehmer:innen, die eine hohe Resilienz aufweisen, eher in der Lage sind, die Krisenresilienz ihres Unternehmens zu fördern.
Mafabi et al. (2015)	Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation	Eine sektorübergreifende Studie über kreatives Klima, Innovation und organisatorische Widerstandsfähigkeit. Die Ergebnisse zeigen, dass kreatives Betriebsklima mit Innovation und organisatorischer Widerstandsfähigkeit zusammenhängt.
Campo, Ana, and María (2014)	Hotel innovation and performance in times of crisis	Eine Online-Umfrage unter Manager:innen von Vier-Sterne-Hotels zur Frage, wie Innovation die Leistung von Hotels in Krisenzeiten beeinflusst. Die Ergebnisse zeigen, dass innovative Hotels mittel- und langfristig höhere Leistungen erbringen.
Gardini, Marco A.	Corona - the Kairos moment of the tourism industry?	Der Artikel beschreibt, wie die Tourismusbranche trotz der Existenzängste, die durch die Covid19-Pandemie ausgelöst wurden, eine vermeintlich schlechte Ausgangsposition positiv für sich nutzen kann. Die Zeit zur Etablierung eines nachhaltigen und qualitativen Tourismus war noch nie so günstig wie heute.

## Reaktion und Wiederherstellung

In der Unternehmens- und Managementliteratur wird die Fähigkeit, in unsicheren Zeiten zu überleben, oft als existenziell bezeichnet und dreht sich um die Organisation und darum, welche Veränderungen/Aktionen/Reaktionen die Geschäftsmodelle/Organisationen in Krisenzeiten vornehmen. Die Maßnahmen, die das Unternehmen während der Krise ergreift, sind von Bedeutung. Studien über Reaktion und Erholung im Tourismus sind jedoch meist aus der Perspektive von Behörden oder der Branche selbst, während die Forschung über die Reaktion von Tourismusunternehmen eher als begrenzt gilt (Ritchie & Jang, 2019). Die Anzahl der Artikel in dieser Übersicht spiegelt dies jedoch nicht wider. Die Studien, die sich mit Tourismusunternehmen befassen, konzentrieren sich auf verschiedene Maßnahmen, die von den Unternehmen ergriffen werden, wie z. B. Kosteneinsparungen zur Reduzierung von Kosten und Ausgaben (Lai & Wong, 2020; Thorgren & Williams, 2020) und die Gewährung von Rabatten (Kim, Roehl, & Lee, 2019). Eine Reihe von Studien befasst sich zudem mit Kommunikation, Medienmanagement und Marketing (Alonso-Almeida & Bremser, 2013; B. J. Liu & Pennington-Gray, 2015; Luo & Zhai, 2017; Möller, Wang, & Nguyen, 2018; Pappas, 2015).

*Tabelle 5. Artikel über Maßnahmen von Tourismusorganisationen in Krisenzeiten*

Autor (Jahr)	Name des Artikels	Zusammenfassung
Lai and Wong (2020)	Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages	Eine Studie, welche die Krisenreaktion von Hotels zu Beginn der COVID-19 Krise untersucht. Es wurden verschiedene Strategien festgestellt: Preissenkungen, Änderung der Marketingstrategie, Kostensenkungen und weiteres.



	of COVID-19	
Thorgren and Williams (2020)	Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster	Eine branchenübergreifende Studie, in der untersucht wird, welche Maßnahmen KMU in verschiedenen Branchen ergriffen haben, um die Krise zu bewältigen. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten von ihnen ihre Kosten und Ausgaben reduziert haben.
Türkcan and Erkuş-Öztürk (2019)	Survival of Firms in Crisis: Evidence From Antalya Tourism City	In dieser Studie werden die Faktoren untersucht, die das Überleben von Unternehmen in verschiedenen Branchen beeinflussen. Eines der Ergebnisse zeigt, dass die Überlebensrate von Unternehmen in touristischen Regionen besser ist als in anderen und dass Reisebüros und Hotels empfindlicher auf Schocks reagieren als andere Unternehmenstypen.
Kim et al. (2019)	Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis	Diese Studie untersucht die Auswirkungen von Preisnachlässen auf die Leistung von Hotels. Das Ergebnis zeigt keinen Zusammenhang.
Möller et al. (2018)	#Strongerthanwinston: Tourism and crisis communication through Facebook following tropical cyclones in Fiji	In dieser Studie wird untersucht, wie soziale Medien in der Katastrophenkommunikation eingesetzt werden und wie sie sich auf die Widerstandsfähigkeit von Organisationen auswirken. Die Ergebnisse zeigen, dass das Potenzial sozialer Medien zu wenig ausgeschöpft wurde, da diese eine entscheidende Rolle bei der Beschaffung von Geldern und Spenden während der Erholungsphase spielten.
Luo and Zhai (2017)	"I will never go to Hong Kong again!" How the secondary crisis communication of "occupy central" on Weibo shifted to a tourism boycott.	Eine Studie über die Auswirkungen von Online-Diskussionen auf die Tourismusbranche. Die Ergebnisse zeigen, dass negative Online-Diskussionen einen Einfluss auf die Reisezielwahl haben.
Brown (2017)	"The Tourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Before": Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis	Eine Studie darüber, wie sich Tourismusunternehmen von einer globalen Finanzkrise erholen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Erholungsprozess ungleichmäßig verläuft und größere Tourismusunternehmen und ihre Beschäftigten besser zurechtkommen als Kleinunternehmen.
Pappas (2015)	Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis	Eine Studie über Marketingstrategien von Hotels während der Rezession. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Bemühungen auf Kostenminimierung abzielte, was sich auf das Marketing auswirkte. Viele Hotels konzentrierten sich auch auf innovative Maßnahmen zur Verbesserung des Geschäftsumfelds.
B. Liu, Pennington-Gray, and Klemmer (2015)	Bed bugs bite the hospitality industry? A framing analysis of bed bug news coverage	Eine Studie darüber, wie die Berichterstattung in den Medien die Performance von Tourismusunternehmen in Krisenzeiten beeinflussen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass negative Berichterstattung die Unternehmensleistung mindert.
Alonso-	Strategic Responses of the	Eine Untersuchung darüber, welche Maßnahmen Unternehmen des



Almeida and Bremser (2013)	Spanish Hospitality Sector to the Financial Crisis	Gastgewerbes in Krisenzeiten ergreifen und wie wirksam diese sind. Die Ergebnisse zeigen, dass Hotels, die sich auf hohe Qualität, Markenimage und Kundenloyalität konzentrieren, besser für Krisen gerüstet sind. Darüber hinaus scheinen die Auswirkungen von Krisen durch Marketingmaßnahmen gemildert werden zu können, wohingegen von Kosteneinsparungen abgeraten wird.
Kulturamt Paderborn	Corona-konforme Open Air Veranstaltungen: Best Case Study, Paderborn, Germany	Die Best Case Study zeigt, wie Veranstalter Corona-konforme Open-Air-Veranstaltungen durchführen können. Anhand verschiedener Open-Air-Veranstaltungen werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, die eine Veranstaltung unter den Bedingungen der Pandemie möglich machen sollen. Von dieser Best-Case-Studie und den daraus resultierenden Handlungsempfehlungen profitieren nicht nur die Veranstalter, sondern auch Künstler:innen und Veranstaltungstechniker:innen sowie Städte und Gemeinden, das Gastgewerbe und die Gastronomie.
Schrader, Klaus Stehn, Jürgen Laaser, Claus-Friedrich	Schleswig-Holsteins Dienstleister in der Corona-Krise: Drohende Schäden und Optionen der Wirtschaftspolitik	In Schleswig-Holstein ist fast jeder fünfte Arbeitsplatz im Land direkt von den restriktiven Maßnahmen betroffen. Aus diesem Grund stellt die Landesregierung Schleswig-Holsteins eigene Mittel und Maßnahmen zur Verfügung, welche die Unterstützungsleistungen des Bundes ergänzen.
Adeloye, D., & Brown, L. (2018)	Terrorism and domestic tourist risk perceptions	Frühere Forschungen legen nahe, dass Sicherheitsbedrohungen die Risikowahrnehmung von Tourist:innen und ihre Reiseentscheidungen beeinflussen. Diese qualitative Studie untersucht die Risikowahrnehmung britischer Inlandstourist:innen vor dem Hintergrund der wachsenden Bedrohungslage durch Terrorismus. Aus dieser Studie ergeben sich drei Erkenntnisse: (1) Terroranschläge lösen eine emotionale Reaktion in Form von Furcht und Angst aus; (2) die Bereitschaft, trotz des wahrgenommenen Reiserisikos zu reisen, hängt von Faktoren wie dem Grund der Reise, der sichtbaren Präsenz von Sicherheitsdiensten und dem einmaligen Charakter des Anschlags ab; (3) der Einfluss der Medien auf die Wahrnehmung des Reiserisikos hängt davon ab, wie die Medien wahrgenommen werden.
Hong, P., Huang, C., & Li, B.	Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study	Die Forschung im Bereich des Krisenmanagements umfasst eine Vielzahl von Aspekten, darunter die Auswirkungen von Krisen, strategische Visionen und Führung, Notfallplanung und technische Fähigkeiten. Die Mechanismen der Krisenbewältigung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wurden jedoch nur selten untersucht, um eine fundierte Theorie zu entwickeln und praktische Anleitungen für das Management zu geben. Ziel dieses Beitrags ist es, die Mechanismen zu untersuchen, die KMU zur Bewältigung von Krisen einsetzen. In diesem Artikel wird ein allgemeines Krisenmanagementmodell vorgestellt, das die Prozesse des Krisenmanagements in Bezug auf Erkennung, Auftreten, Erholung und Lösung darstellt. Um dieses Modell zu validieren und zu optimieren, wurde eine Mehrfach-Fallstudie konzipiert, um die tatsächlichen Krisenmanagementpraktiken von fünf KMU zu

		<p>untersuchen. Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen, dass KMU trotz ihrer begrenzten Ressourcen und ihrer relativ schwachen Marktposition eine robuste Reaktionsfähigkeit auf dem Markt zeigen. Diese Studie legt ferner nahe, dass ein effektives Krisenmanagement von KMU eine proaktive Unternehmenseinstellung bezüglich nachhaltigen Wachstums und kontinuierlicher Expansion erfordert.</p>
<p>Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., &amp; Hao, W. (2020)</p>	<p>Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau</p>	<p>Wir wissen, dass kleine Unternehmen krisenanfällig sind, aber es ist immer noch wenig darüber bekannt, wie sie eine lange Krise wie die COVID-19-Pandemie bewältigen. Diese Arbeit bietet eine qualitative Analyse von Kleinunternehmen in Macau, China, in den Monaten nach dem Ausbruch der Pandemie. Dabei wurden Interviewdaten von sechs lokalen Kleinunternehmen gesammelt. Es zeigte sich, dass der plötzliche Nachfragerückgang die stärksten Auswirkungen auf kleine Unternehmen hat. Im Vergleich zu Großunternehmen zeigen Start-ups und kleine Unternehmen eine höhere Flexibilität in ihren Reaktionen auf die Krise, was zum Teil auf den geringen bürokratischen Aufwand und die begrenzte soziale Verantwortung zurückzuführen ist. Unter den verschiedenen Arten von Reaktionsstrategien wählten alle teilnehmenden Unternehmen flexible Personalstrategien. Weitere gängige Überlebensstrategien sind die verstärkte Produktdiversifizierung, die Erschließung neuer Märkte und Weiterbildungsmaßnahmen. Zudem wurde festgestellt, dass einige kleine Unternehmen bereits vor dem Ausbruch der Krise über einen formellen Krisenplan und einer Krisenstrategie verfügten, abhängig davon, ob sie bereits Berührungspunkte mit Krisen hatten. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse definieren die Autoren fünf Arten von Erneuerungs- und Überlebensstrategien für kleine Unternehmen und schlagen ein Modell für die Krisenresistenz von KMU vor.</p>
<p>Araujo N., Fraiz J.A. und Toubes, D.R. (2020)</p>	<p>The economic impact of academic tourism in Galicia, Spain</p>	<p>In dieser Studie analysieren die Autoren die positiven wirtschaftlichen Auswirkungen von sog. akademischen Tourismus in Galicien, wobei hier zwischen direkten und indirekten Auswirkungen unterschieden wird. Für die empirische Anwendung wurde mittels einer Input-Output-Technik eine Ausgabenerhebung durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass der akademische Tourismus aufgrund seiner Merkmale eine größere wirtschaftliche Auswirkung hat als der konventionelle Tourismus. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse werden politische Implikationen diskutiert.</p>
<p>Vallano, R. (2020)</p>	<p>The post-Covid19 period will define the calendar of Hotel Projects in Spain</p>	<p>Die vorübergehende Einstellung der Bauarbeiten und die mehrmonatigen Einschränkungen des Fremdenverkehrs im Rahmen der Maßnahmen zur Bekämpfung von Covid-19 werden zu einer Verzögerung bei der Eröffnung verschiedener für dieses Jahr geplanter Hotelprojekte führen. Dennoch sind sich Berater:innen und Investor:innen einig, dass die Pandemie nur vorübergehend ist und der Tourismus bald wieder aufgenommen werden kann. Die spanische Kette Alimarket Hoteles hat beispielsweise für die</p>

		<p>                     kommenden Monate und Jahre mehr als 31.000                      Unterkunftseinheiten in Spanien in der Entwicklung, das sind 12,3 %                      mehr als zum Jahresende 2018. Internationale Betreiber, allen voran  <i>Marriott</i>, verstärken das Engagement auf diesem Markt, während                      gleichzeitig eine Zunahme von städtischen Projekten und Hotels der                      gehobenen Kategorie zu verzeichnen ist.                 </p>
--	--	--

## REFERENZEN

- Alonso-Almeida, M. D., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148. doi:10.1016/j.ijhm.2012.05.004
- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297. doi:10.1016/j.tourman.2005.06.007
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. doi:10.1080/00207543.2011.563825
- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400-411. doi:<https://doi.org/10.1002/jtr.2102>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Westport, CT: Greenwood.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz Sarah, R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 24(7), 1244-1263. doi:10.1108/IJEBr-11-2016-0396
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102723
- Brown, R. M. (2017). "The Tourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Before": Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis. *Qualitative Report*, 22(4), 1112-1136. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000403349500010
- Campo, S., Ana, M. D., & María, J. Y. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. doi:10.1108/IJCHM-08-2013-0373
- Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability*, 10(11), 3952.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226.
- Cioccio, L., & Michael, E. J. (2007). Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28(1), 1-11. doi:10.1016/j.tourman.2005.07.015
- Coles, T. (2003). A local reading of a global disaster: Some lessons on tourism management from an Annus Horribilis in South West England. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 173-197.
- Cushnahan, G. (2004). Crisis Management in Small-Scale Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 323-338. doi:10.1300/J073v15n04\_06
- Dahles, H., Prabawa, T. S., & Koning, J. (2020). Local tourism businesses in Indonesia: A pathway to crisis-resilient development? *Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 13(1), 17-33. doi:10.14764/10.ASEAS-0027
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. doi:10.1016/j.annals.2015.01.002
- Fang, S., Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100637>
- Ferguson, J. E., Dahles, H., & Prabawa, T. S. (2017). The Indonesian tourism industry under crisis: a Bourdieuan perspective on social boundaries among small-scale business owners. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 171-191.

doi:10.1080/13602381.2017.1281640

Filipović, D., Krišto, M., & Podrug, N. (2018). Impact of crisis situations on development of business continuity management in Croatia. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 23, 99-122. doi:10.30924/mjcmi/2018.23.1.99

Gámez, A., Ivanova, A., & Campiranon, K. (2014). Tourism and economic crisis management within apec. cases: Phuket (THAILAND) and los cabos (MEXICO)1. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 9(2), 143-157. doi:10.2495/SDP-V9-N2-143-157

Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627-648. doi:10.1080/10548408.2014.883951

Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417. doi:10.1080/13683500.2010.491900

Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*: Channel View Publications.

International Atomic Energy Agency (no date) The Competency Framework: A guide for IAEA managers and staff:

<https://www.iaea.org/sites/default/files/18/03/competency-framework.pdf>

International Trade Centre. (2020, June). *SME Competitiveness Outlook 2020- COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. Retrieved from Switzerland: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracencorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>

Irvine, W., & Anderson, A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*.

Kim, M., Roehl, W., & Lee, S. K. (2019). Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 74-82. doi:10.1016/j.ijhm.2019.04.006

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092. doi:10.1108/ijeb-04-2020-0214

Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156. doi:10.1108/ijchm-04-2020-0325

Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14, 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075

Lihui, W., Hayashi, H., & Dun, W. (2019). Tourism sector preparedness in zones with a high seismic risk: A case study of the capital region of Japan. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 9(2), 166-181. doi:10.2495/SAFE-V9-N2-166-181

Liu, B., Pennington-Gray, L., & Klemmer, L. (2015). Using social media in hotel crisis management: The case of bed bugs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2), 102-112. doi:10.1108/JHTT-08-2014-0036

Liu, B. J., & Pennington-Gray, L. (2015). Bed bugs bite the hospitality industry? A framing analysis of bed bug news coverage. *Tourism Management*, 48, 33-42. doi:10.1016/j.tourman.2014.10.020

Luo, Q. J., & Zhai, X. T. (2017). "I will never go to Hong Kong again!" How the secondary crisis communication of "Occupy Central" on Weibo shifted to a tourism boycott. *Tourism Management*, 62, 159-172. doi:10.1016/j.tourman.2017.04.007

Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*.

Mair, J., Ritchie, B. W., & Walters, G. (2016). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery

strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 1-26. doi:10.1080/13683500.2014.932758

Mansour, H. E. L., Holmes, K., Butler, B., & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. doi:10.1002/jtr.2277

Möller, C., Wang, J., & Nguyen, H. T. (2018). #Strongerthanwinston: Tourism and crisis communication through Facebook following tropical cyclones in Fiji. *Tourism Management*, 69, 272-284. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.014>

Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494. doi:10.1080/13683500.2012.741115

Pappas, N. (2015). Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 12, 333-349. doi:10.1080/21568316.2014.979226

Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.04.007>

Paraskevas, A., & Arendell, B. (2007). A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1560-1573. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.012>

Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2014). The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*. doi:10.1177/1938965514557354

Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.

Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233. doi:10.1080/13683500.2019.1607832

Prideaux, B. (2004). The Need to Use Disaster Planning Frameworks to Respond to Major Tourism Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 281-298. doi:10.1300/J073v15n04\_04

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683. doi:10.1016/j.tourman.2003.09.004

Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., & Wang, J. (2011). Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386. doi:10.1080/15022250.2011.600591

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. W. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79. doi:UNSP 102812

10.1016/j.annals.2019.102812

Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>

Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. doi:10.1300/J073v15n04\_05

Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7247500/pdf/main.pdf>

Skalholt, A., & Thune, T. (2014). Coping with Economic Crises-The Role of Clusters. *European Planning Studies*, 22(10), 1993-2010. doi:10.1080/09654313.2013.813909



- Stafford, G., Yu, L., & Kobina Armoo, A. (2002). Crisis management and recovery how Washington, D.C., hotels responded to terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40. doi:[https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80054-4)
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.
- Türkcan, K., & Erkuş-Öztürk, H. (2019). Survival of firms in crisis: Evidence from Antalya tourism city. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 7(1), 1-23. doi:10.30519/ahtr.438189
- Verreynne, M.-L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*, 72, 257-269. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.019>
- Volo, S. (2008). Communicating Tourism Crises Through Destination Websites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 83-93. doi:10.1300/J073v23n02\_07
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057-1067. doi:10.1016/j.tourman.2011.12.006
- Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.
- Zeng, B., Carter, R. W., & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322.

# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Fünf: Analyse von Branchenberichten



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

# Inhalt

EINFÜHRUNG.....	1
INTERVIEW ANALYSE .....	3
1. Wie effektiv sind die politischen Entscheidungsträger:innen und/oder die geltenden Rechtsvorschriften im Hinblick auf die Reaktion auf Krisen im Allgemeinen? .....	3
2. Können Krisen eine "Chance" darstellen - um etwas Neues zu tun oder etwas anders zu machen? .....	3
3. Könnte eine engere Zusammenarbeit, z. B. mit anderen Unternehmen, bei der individuellen Krisenbewältigung helfen und wenn ja, wie? .....	4
4. Kennen Sie Ansätze, Erfahrungen oder Beispiele aus anderen Ländern, die der Tourismusbranche helfen können, auf Krisen zu reagieren? .....	5
5. Wie gut ist die Tourismusbranche darauf vorbereitet, durch eine Krise zu navigieren? .....	6
6. Wenn sich eine größere Krise wie Covid-19 wiederholen sollte, sind die Tourismusunternehmen jetzt besser aufgestellt, um darauf zu reagieren, als sie es vor der Pandemie waren? .....	6
7. Welche anderen Arten von Krisen, die über COVID-19 hinausgehen, können Tourismusunternehmen erheblich beeinträchtigen? .....	7
8. Welche spezifischen Probleme kann eine Krise im Tourismussektor verursachen? Sind diese unverhältnismäßig stark von einem Teilssektor betroffen, z. B. Beherbergung, Gastgewerbe, Erlebnisanbieter? .....	7
9. Zu welchen Zeitpunkten in einer Krise sind Tourismusunternehmen besonders anfällig? .....	8
10. Wie kann die Krisenresistenz von Tourismusunternehmen auf individueller Unternehmensebene nachhaltig verbessert werden? .....	8
11. Welche regionalen Besonderheiten gibt es ggf., insbesondere hinsichtlich der Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Gebieten? .....	9
12. Kennen Sie bestehende Schulungskurse oder Materialien zur Krisenreaktion und haben Sie diese genutzt? Wenn ja, waren sie nützlich? Warum oder warum nicht? .....	10
13. Welche Themen sollten in einem auf Krisenmanagement spezialisierten Studienprogramm enthalten sein? 11	
14. Welches andere Feedback würden Sie uns gerne geben, das uns bei der Gestaltung effektiver Schulungsmaterialien helfen könnte? .....	12
15. Welches sind die Schlüsselindikatoren zur Messung des Wohlbefindens, des Potenzials und der Erholung von einer Krise in der Tourismusbranche? Wie sahen diese Indikatoren vor Covid-19 aus und wie sehen sie jetzt aus? 13	
16. Welche Dokumente oder Umfragen sind Ihnen bekannt, die darauf abzielen, zu verstehen, wie der Tourismussektor insgesamt von Covid-19 betroffen ist? .....	13
17. Welche Qualitäten und Eigenschaften muss ein Unternehmensleiter/Verwalter haben, um im Kontext der Covid-19-Krise angemessene Entscheidungen zu treffen? .....	14
18. Was hat Ihnen sonst noch bei Ihrer eigenen Krisenbewältigung geholfen? .....	14

## EINFÜHRUNG

Bevor die Partner des Navigating-Tourism-Projektes die notwendigen Ressourcen für Hochschulen und kleine und mittlere Tourismusunternehmen (Tourismus-KMU) zur erfolgreichen Bewältigung der Krise schaffen konnten, mussten sie zunächst grundlegende Forschungsarbeiten durchführen. Diese Forschung half dabei, ein besseres Verständnis für Risiken in der Tourismuslandschaft und die potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU und Tourismusregionen zu erlangen. So konnten etwaige Lücken erkannt und Empfehlungen abgegeben werden, wie sich Tourismus-KMU, regionale Tourismusnetzwerke und deren Unterstützungssysteme besser vorbereiten, reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit ausbauen können.

Die Methodik für diese Untersuchung setzt sich aus einem dreiteiligen Prozess, bestehend aus Online-Recherche, akademischer Forschung und ausführlichen Interviews mit Tourismus-KMU bzw. Krisenexpert:innen, zusammen.

### 1. Online-Recherche

Jeder Partner führte Desktop-Recherchen in seinem eigenen Land durch mit dem Fokus auf:

- Branchenberichte oder politische Dokumente über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU im Tourismussektor (mit besonderem Schwerpunkt auf die Covid-19-Pandemie)
- Fallstudien und Beispiele guter Praxis, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch die Krise manövrieren
- Berichte/Blogs usw. über die spezifischen Probleme von KMU im Tourismusbereich in Krisenzeiten
- Identifikation von Krisenmanagementstrategien oder essentiellen Führungsfähigkeiten, die erforderlich sind, um KMU aus der Krise zu helfen

UHI und FUNIBER weiteten hierbei die Desktop-Recherche auf politische Dokumente und bewährte Praktiken aus der ganzen Welt aus.

### 2. Akademische Forschung

HAK, FUNIBER und UHI führten zudem wissenschaftliche Literaturstudien zu folgenden Themen durch:

- Die Auswirkungen bzw. potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch Krisen navigieren können
- Die besonderen Probleme von KMU im Tourismus in Krisenzeiten
- Krisenmanagement bzw. essentielle Führungsqualitäten

### 3. Ausführliche Interviews

Jeder Partner führte mindestens fünf Tiefeninterviews mit Tourismus-KMU, Krisenexpert:innen, Tourismusverbänden oder anderen geeigneten Akteuren durch. Die Interviews wurden transkribiert und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt und analysiert, um die Kernthemen herauszufiltern, gemeinsam mit ausgewählten Zitaten, die den Diskussionen mehr Tiefe verleihen und die Perspektive der Teilnehmer:innen veranschaulichen. Alle Antworten wurden anonymisiert.

Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

- Einführung und Methodik
- Online-Forschung: Branchenberichte
- Online-Forschung: Fallstudien guter Praxis
- Literaturübersicht
- Analyse von Interviews mit Vertreter:innen der Tourismusbranche
- Kompetenz-Framework und Schlussfolgerungen

Dieses Dokument bildet den fünften Teil: Die Analyse von Branchenberichten. Bitte besuchen Sie <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> um auf die vollständige Reihe zuzugreifen.

## INTERVIEW ANALYSE

### 1. Wie effektiv sind die politischen Entscheidungsträger:innen und/oder die geltenden Rechtsvorschriften in Hinblick auf die Reaktion auf Krisen im Allgemeinen?

Die vorherrschende Meinung war, dass die Rechtsvorschriften und Reaktionen eher reaktiv als proaktiv waren. Einige vertraten die Ansicht, dass es möglicherweise eine Krisenplanung gegeben habe, dass aber die beispiellosen Ereignisse von COVID-19 dazu geführt hätten, dass keine Planung möglich gewesen sei oder dass die Pandemie alle zuvor gebildeten Vorstellungen über den Haufen werfen musste. Obwohl es unterschiedliche Meinungen darüber gab, ob die Maßnahmen, insbesondere die finanziellen Hilfen, wirksam waren, waren sich viele einig, dass ihre Umsetzung zu lange gedauert hatte. Auch dies deutet darauf hin, dass es keine geplanten Maßnahmen gab.

“Insgesamt habe ich den Eindruck, dass es keine langfristigen Krisenpläne und -strategien gibt”

(Deutschland, 1)

“In einem Wort: Reaktiv” (Schottland, 1)

“Es hat tatsächlich lange gedauert, diese [Maßnahmen] umzusetzen” (Island, 4)

“Wir wissen, dass die Gesundheitskrise die Maßnahmen der Regierungen bestimmt” (Spanien, 3)

“Es wurden reaktive Maßnahmen ergriffen, weil wir nicht wussten, wie das SARS-CoV-2-Virus, das die COVID-19-Krankheit verursacht, arbeitet.” (Spanien, 4)

“Theoretisch gibt es meines Erachtens ein System, das eingreifen sollte, wenn so etwas passiert, aber ich denke, in der Realität tasten sich die Regierungen an die Situation heran.” (Schottland, 2)

### 2. Können Krisen eine "Chance" darstellen - um etwas Neues zu tun oder etwas anders zu machen?

Die Mehrheit der Befragten war der Meinung, dass sich durch die von der Krise erzwungenen Änderungen an den Geschäftsmodellen oder Betriebsabläufen neue Chancen ergeben haben. Viele gingen sogar so weit zu sagen, dass sich die Covid-Krise positiv auf die Unternehmen auswirkt, da die erzwungenen Veränderungen und Anpassungen Flexibilität, Innovation und Kreativität in die Geschäftsmodelle gebracht haben und Zeit für die "Umstrukturierung des Unternehmens" (Island, 5) oder die "Erledigung von Dingen, zu denen wir vorher nie die Gelegenheit hatten" (Irland, 2).

“Manchmal braucht man eine Krise, um Veränderungen herbeizuführen, und das ist keine Ausrede, um Veränderungen durchzusetzen, aber manchmal müssen einige Dinge auf spektakuläre Art und Weise zusammenbrechen, damit der Funke überspringt und man denkt: Vielleicht müssen wir das anders machen.”

(Schottland, 1)

Die Umstellung auf die Digitalisierung wurde häufig als wichtige Chance genannt, aber auch als Beispiel dafür angeführt, dass die Chance eines Unternehmens die Schwäche eines anderen sein kann, wenn es nicht dazu bereit ist, sich zu verändern (Spanien, 3).



“Dann gibt es ein Unternehmen wie Hey Iceland, das sich voll und ganz dem digitalen Reisen verschrieben hat und die Zeit und das Personal nutzt, um ein sehr etabliertes Reisebüro von einem typischen, altmodischen Reisebüro in die digitale Welt zu überführen, und zwar im gesamten Prozess.”

(Island, 2)

Eine weitere Möglichkeit, die immer wieder genannt wurde, war das Potenzial für die Entwicklung eines nachhaltigeren Tourismus sowohl in Bezug auf das Wachstum als auch auf die Umwelt.

Trotz der allgemeinen Übereinstimmung, dass die Krise Chancen bietet, waren einige der Befragten anderer Meinung: "Ich sehe keine wirklichen Chancen für unsere Branche" (Deutschland, 2), und andere sahen zwar Chancen, waren aber der Meinung, dass es dazu der Hilfe von außen bedürfe: "Es ist eine unglaublich schöne Idee, aufzulisten, wie wir uns die Tourismusindustrie wünschen, wenn sie nach Covid wieder anläuft. Aber wer wird es umsetzen?" (Island, 2). "Es wäre gut gewesen, wenn die Regierung uns Mittel und Wege zur Verfügung gestellt hätte, damit wir die Chancen nutzen können" (Irland, 5).

### 3. Könnte eine engere Zusammenarbeit, z. B. mit anderen Unternehmen, bei der individuellen Krisenbewältigung helfen und wenn ja, wie?

Viele erkannten den Wert und die Bedeutung informeller Kooperationen, die während der Krise entstanden waren und deren Hauptaufgabe die gegenseitige Unterstützung und der Informationsaustausch war.

“Sobald sie anfangen, über das Problem zu sprechen, war es hilfreich” (Schottland, 1)

“Wir halten uns gegenseitig auf dem Laufenden, wer über Informationen verfügt und was möglicherweise geplant ist.” (Deutschland, 3)

“Sich einfach treffen und unterhalten und versuchen, gemeinsam kreativ zu sein” (Island, 3)

“Es wäre sehr hilfreich gewesen, vor allem, wenn wir uns darüber hätten austauschen können, was wir nach den Nachrichten tun sollen” (Irland, 5)

Einige Befragte waren der Meinung, dass diese Kooperationen nicht zielführend waren, was jedoch auf mangelnde Führung oder Ausrichtung innerhalb der kooperierenden Unternehmen zurückgeführt werden könnte.

“Wir hatten viele Zoom-Konferenzen und Schulungen, aber keine Hinweise auf Möglichkeiten oder wie wir angemessen reagieren können.” (Irland, 3)

“Wir tauschen Ideen aus - aber das hilft in der aktuellen Situation nicht wirklich weiter. Am Ende kämpft jeder für sich selbst.” (Deutschland, 4)

Ein gemeinsamer Nenner der erfolgreichen Kooperationen schien zu sein, dass sich diese organisch gebildet haben, dass sich Organisationen zusammengefunden haben, um sich gegenseitig zu unterstützen, auszutauschen und voneinander zu lernen.

“Der Tourismus-Cluster hat eine gemeinsame Basis, die Unternehmen wollten gemeinsam an Lösungen arbeiten” (Island, 2)

“Sie haben sich zusammengetan, sie haben voneinander gelernt.” (Schottland, 4)

#### 4. Kennen Sie Ansätze, Erfahrungen oder Beispiele aus anderen Ländern, die der Tourismusbranche helfen können, auf Krisen zu reagieren?

Die Antworten reichten von konkreten Beispielen einzelner Unternehmen bis hin zu allgemeinen Ideen oder Antworten.

Zu den einzelnen Antworten gehörten:

- Eigentümer:innen, die Einrichtungen für völlig unterschiedliche Unternehmen nutzen
- Einzelpersonen, die an verschiedenen Projekten arbeiten
- Nutzung der Freizeit für Gemeinschaftsprojekte
- Diversifizierung der Lebensmittelindustrie in Richtung Imbiss, Lieferungen oder neue Kund:innen

Zu den allgemeineren Antworten gehörten:

- Änderung der Methoden zur Kundenansprache
- Einsatz von E-Commerce
- Digitalisierung
- Ausweitung der geografischen Reichweite des Unternehmens durch Online-Dienste
- Kreative Anpassung von Produkten

“Viele Organisationen sind sehr viel aktiver und kreativer in der Art und Weise geworden, wie sie mit ihren Mitgliedern umgehen.”

(Schottland, 2)

“Es macht sehr viel Spaß, weil die Menschen im Tourismus im Allgemeinen sehr kreativ sind. Sie hören trotz dieser Schwierigkeiten nicht auf, kreativ zu sein.” (Island, 3)

Einige Antworten konzentrierten sich auf den wahrgenommenen Erfolg oder das Scheitern von Regierungsmaßnahmen:

“Die Tourismusindustrie wird in anderen Ländern besser unterstützt. In Irland oder England zum Beispiel kommen die Fördergelder an und werden unbürokratischer vergeben.” (Deutschland, 3)

“Sie haben einen Krisenplan” (Schottland, 1)

“Es wäre schon geholfen, wenn die Dinge, die beschlossen oder angekündigt wurden, auch umgesetzt würden. Wir haben schon vor langer Zeit einen Antrag auf Unterstützung gestellt, der aber bis heute nicht ausgezahlt wurde.” (Deutschland, 4)

“Nach dem Ende der SARS-Pandemie im Jahr 2003 haben die betroffenen Länder wichtige Marketing- und Kommunikationsstrategien eingeleitet, um Vertrauen aufzubauen und das Image dieser Reiseziele wiederherzustellen” (Spanien, 4)

Die Notwendigkeit, "zu schulen und von anderen Erfahrungen zu lernen" (Spanien, 1), wurde ebenfalls erwähnt, um "Unternehmen, die nicht in der Lage sind, zu operieren, die Werkzeuge und Ideen zu geben, wie sie sich jetzt verbessern können" (Schottland, 4).

## 5. Wie gut ist die Tourismusbranche darauf vorbereitet, durch eine Krise zu navigieren?

Es gab eine fast dichotome Aufteilung zwischen positiven und negativen Antworten der Befragten, wobei viele ganz offen sagten, dass die Vorbereitung "schrecklich" (Irland, 1), "nicht genug bedacht" (Schottland, 3) oder "überhaupt nicht vorhanden" (Deutschland, 4) war. Andere wiederum sahen Anzeichen für Widerstandsfähigkeit und frühere Erfolge: "Die Tourismusbranche hat schon früher mit Gesundheitskrisen zu kämpfen gehabt und die Daten zeigen, dass der Tourismus nicht nur überlebt, sondern sich erholt hat" (Spanien, 4).

Unter den positiven Antworten wurden die Vielseitigkeit der Unternehmen, die Saisonabhängigkeit der Nachfrage, die relativ schnelle Anpassung an die Nachfrage und der allgemeine Wunsch der Menschen zu reisen hervorgehoben.

“Aber die Menschen sind aufgrund ihrer Flexibilität unglaublich gut auf eine Krise vorbereitet. Ich denke, das liegt an der Saisonalität. Man kennt diese Flexibilität im Betrieb der Unternehmen und ist daher nicht risikoscheu was Investitionen betrifft aufgrund von saisonalen Schwankungen.”

(Island, 3)

Im Gegensatz dazu wurden in einigen negativen Antworten bestimmte Probleme in der Unternehmensbuchhaltung genannt, welche die Resilienz nicht fördern.

“Jetzt, wo zahlreiche Kunden ihre Reisen stornieren, müssen [Anzahlungen] zurückgezahlt werden. Viele Kollegen sind dazu nicht in der Lage. Sie haben keine Rücklagen und haben das Geld schon ausgegeben.”  
(Deutschland, 4)

“Die Arbeitskosten sind viel zu hoch geworden, die Kosten für den Betrieb eines Unternehmens sind einfach zu hoch.” (Island, 1)

Einig war man sich darin, dass die Tourismusbranche aufgrund der großen Unterschiede in den Betriebsgrößen und den individuellen Kapazitäten der Eigentümer:innen nicht als Ganzes betrachtet werden kann.

## 6. Wenn sich eine größere Krise wie Covid-19 wiederholen sollte, sind die Tourismusunternehmen jetzt besser aufgestellt, um darauf zu reagieren, als sie es vor der Pandemie waren?

Der allgemeine Konsens der Befragten war, dass sie nicht in der Lage wären, besser zu reagieren, aber dass vielleicht die einfache Erfahrung, die Covid-19-Krise durchlebt zu haben, zu einem gewissen "Selbstlernen" geführt haben könnte (Schottland, 2).

“Im Grunde sollte man immer versuchen, aus Krisen zu lernen und sich entsprechend vorzubereiten. Aber es ist schwer, sich auf das Unvorhersehbare vorzubereiten.”

(Deutschland, 1)

Es wurde die Befürchtung geäußert, dass die Branche derzeit finanziell so stark belastet ist, dass sie sogar noch anfälliger ist als früher.

“Sie sind finanziell so herausgefordert, dass viele bereits kurz vor dem Untergang stehen, und die größte Herausforderung besteht darin, sich über Wasser zu halten. Wenn es also darum ginge, zusätzlich viel Geld zu sparen oder sich weitere Möglichkeiten zu überlegen, dann fehlt im Moment einfach der Kopf oder die Kraft dazu.”

(Schottland, 3)

## 7. Welche anderen Arten von Krisen, die über COVID-19 hinausgehen, können Tourismusunternehmen erheblich beeinträchtigen?

Die Antworten wurden in fünf Bereiche eingeteilt:

- Klima
  - Klimawandel
  - Naturkatastrophen
- Transport
  - Vorschriften, Reiseverbote oder -beschränkungen
  - Grenzkontrollen, Brexit
  - Kosten
- Menschengemacht
  - Finanzkrise
  - Weltkrieg
  - Terrorismus
- Politische Auseinandersetzungen
  - Zoonosen/antibiotikaresistente Bakterien
  - Schnelles, nicht tragbares Wachstum des Tourismus

“Die gesamte Reisewelt und die Methoden, mit denen die Menschen von A nach B gelangen, werden dadurch erheblich erschüttert werden und sind es auch schon.”

(Schottland, 2)

“Unsere Krise in Island ist natürlich aufgrund der rasanten Entwicklung der Tourismusindustrie viel zu ausgeprägt.”

(Island, 4)

## 8. Welche spezifischen Probleme kann eine Krise im Tourismussektor verursachen? Sind diese unverhältnismäßig stark von einem Teilsektor betroffen, z. B. Beherbergung, Gastgewerbe, Erlebnisanbieter?

Viele der Befragten äußerten sich zum Verlust von Mitarbeiter:innen oder zur Sorge, dass diese an andere Branchen abwandern könnten. Dadurch entstünden Probleme bei der Qualitätskontrolle oder bei der Fähigkeit, bei der Wiedereröffnung Mitarbeiter:innen zu finden. Darüber hinaus sorgten sich viele um den Verlust von Marktanteilen und der Möglichkeit, wieder Anschluss zu finden. Es herrschte die Ansicht, dass Unternehmen oder Länder, die stärker von ausländischen Touristen abhängig sind, den größten Marktverlust erleiden würden.

"Da Spanien so sehr vom internationalen Tourismus abhängt, hat dies große Auswirkungen."

(Spanien, 1)

In finanzieller Hinsicht war man allgemein der Ansicht, dass kleinere, möglicherweise ländlichere Beherbergungsbetriebe besser dastehen könnten, da sie geringere Gemeinkosten hätten, sich anpassen könnten und in der Lage seien, bei kurzzeitiger Aufhebung der Beschränkungen mit einer Kapazität von nahezu 100 % zu arbeiten.

"Vor allem Hotels in der Hauptstadtregion. Sie stehen vor viel größeren Herausforderungen als vielleicht kleinere Hotels auf dem Land." (Island, 2)

"Ein kleineres Unternehmen ist flexibler - wir können Buchungen nach Bedarf entgegennehmen, weil unser Anfangsaufwand nicht so hoch ist." (Schottland, 5)

"Die viel größeren Beherbergungsbetriebe haben wirklich schlecht abgeschnitten, weil sie nicht in der Lage waren, richtig zu eröffnen." (Schottland, 4)

Zu den spezifischen Teilsektoren, die unverhältnismäßig stark betroffen waren, gehören:

- Reisebüros
- Schiffsreisen
- Privater Sektor
- Geschäftsreise-Unternehmen
- Freizeittourismus

#### 9. Zu welchen Zeitpunkten in einer Krise sind Tourismusunternehmen besonders anfällig?

Man war der Meinung, dass die Tourismusunternehmen sowohl während der Buchungszeiträume als auch während der Zeit, in der die Gäste tatsächlich kommen, anfällig sind: "Das hängt mit der Vorlaufzeit zusammen, wenn man sich anschaut, wie und zu welchem Zeitpunkt die Leute buchen und dann reisen" (Schottland, 2). Diese Abhängigkeit von "externen Faktoren in Verbindung mit der Saisonabhängigkeit" (Deutschland, 1) bedeutet, dass es für Tourismusunternehmen nicht einfach ist, zu planen, und wenn ein Punkt von einer Krise betroffen ist, führt dies zu einem Dominoeffekt und letztendlich zur Gefährdung. Die Covid-Krise hat eine besondere Schwachstelle in der "Verschlechterung des Kundenvertrauens" (Spanien, 2) und des "Vertrauens in die Sicherheit der [angebotenen] Dienstleistungen" (Spanien, 3) geschaffen.

#### 10. Wie kann die Krisenresistenz von Tourismusunternehmen auf individueller Unternehmensebene nachhaltig verbessert werden?

Obwohl viele der Befragten der Meinung waren, dass die Tourismusbranche bereits über ein hohes Maß an Widerstandsfähigkeit verfügt, waren die Notwendigkeit der "wirtschaftlichen Nachhaltigkeit" (Spanien, 1) und die Sicherstellung finanzieller Reserven für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung:

"Tourismusunternehmen könnten ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber der aktuellen Krise und künftigen Krisen nachhaltig verbessern, wenn sie über das Wissen verfügen, das es ihnen ermöglicht, eine minimale Adaptionsfähigkeit zu schaffen, um das nackte Überleben der Organisation für die Dauer der Krise zu sichern."

(Spanien, 4)

“Wir müssen uns konkrete Ziele für die Expansion oder die Aufstockung des Personals oder die Vergrößerung von Flächen oder mehr Räumen oder Ähnliches setzen.” (Island, 2)

“Ich denke, dass geschäftliche Entscheidungen über die Kreditaufnahme und geschäftliche Entscheidungen über das Risikomanagement - die Höhe des Risikos, das Unternehmen bereit sind einzugehen - unterschiedlich sein werden.” (Schottland, 2)

“Ich denke, das Wichtigste ist, dass wir aus dieser kurzsichtigen Sichtweise herauskommen. Es wäre viel erfolgreicher, wenn wir uns langsam aufbauen würden, und die Widerstandsfähigkeit würde folgen.” (Island, 4)

“Netzwerke und Marktkanäle aufbauen und besser zusammenarbeiten.” (Irland, 2)

“Rücklagen sind das A und O.” (Deutschland, 2).

“Verbunden mit der finanziellen Belastbarkeit war die Notwendigkeit einer sorgfältigen Unternehmensplanung mit nachhaltigem Wachstum, einem gründlichen Verständnis des Marktes, des eigenen Unternehmens und "allgemein [dem Erwerb] eines besseren Verständnisses der Unternehmen und ihrer Funktionsweise.” (Schottland, 4).

### 11. Welche regionalen Besonderheiten gibt es ggf., insbesondere hinsichtlich der Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Gebieten?

Beim Vergleich zwischen Stadt und Land wurde allgemein angenommen, dass der entscheidende Unterschied darin besteht, dass die Unternehmen auf dem Land tendenziell kleiner und in der Stadt größer sind. In Bezug auf die Auswirkungen von Covid-19 gab es keinen Konsens darüber, ob die städtischen oder die ländlichen Gebiete stärker betroffen waren. Ländliche Gebiete, in denen es größere saisonale Schwankungen im Fremdenverkehr gibt, konnten sich besser an die vollständige Schließung anpassen und sich dann auf die Bedienung neuer Inlandsmärkte einstellen, als die Beschränkungen aufgehoben wurden.

"Wenn es sich um größere Unternehmen handelt, gibt es oft mehr Vermögenswerte. Die Vermögenswerte zu verbrennen, kann als Puffer dienen, bevor sich die Auswirkungen direkt auf die Eigentümer auswirken. Es gibt jedoch Beispiele dafür, dass Eigentümer ihr Haus mit einer Hypothek belasten mussten, um den Brand zu finanzieren. Und wenn es sich um die größten Unternehmen handelt, verfügen sie über beträchtliche Vermögenswerte, die ein Gegengewicht bilden können. Der Brand ist also größer, hat aber keine persönlichen Auswirkungen auf den Eigentümer."

(Island, 1)

Die geringere Bevölkerungsdichte bedeutet jedoch, dass es schwierig ist, Personal zu finden und dass die lokalen Geschäfte weniger stark besucht werden. Auch Kommunikationsprobleme durch allgemein schlechtere Internet- oder Verkehrsverbindungen wurden als Nachteil für ländliche Gebiete angesehen.



“Ich denke, das hat sich wirklich negativ auf die Städte und den Tourismus in den Städten ausgewirkt.” (Schottland, 4)

“Menschen, die der Stadt entfliehen und in die freie Natur gehen wollen” (Irland, 5)

Größere, eher städtische Unternehmen verfügten häufig über größere Vermögenswerte und einen besseren Zugang zu Finanzmitteln, aber auch über höhere Gemeinkosten. Auch bei den direkten Auswirkungen der Krise auf die Menschen gab es Unterschiede zwischen Stadt und Land. Bei kleineren ländlichen Unternehmen, die in der Regel inhabergeführt sind, waren die finanziellen Auswirkungen der Schließung persönlicher, ebenso wie die Verbindung zu und die Auswirkungen auf die breitere Gemeinschaft. Die geringere Bevölkerungszahl hatte im Allgemeinen eine geringere Infektionsrate zur Folge, aber mit der Wiedereröffnung von Unternehmen, die mehr Menschen in die ländlichen Gebiete bringen, wurde befürchtet, dass dadurch auch die Infektionsrate steigen würde. Es wurde auch

festgestellt, dass die Krise zu einem bemerkenswerten Misstrauens-Trend gegenüber städtischen Gebieten geführt hat, so dass mehr Menschen nun ländliche oder weniger dicht besiedelte Gebiete aufsuchen.

## 12. Kennen Sie bestehende Schulungskurse oder Materialien zur Krisenreaktion und haben Sie diese genutzt? Wenn ja, waren sie nützlich? Warum oder warum nicht?

Viele der Befragten wussten nicht, dass es Schulungsmaterial gab, und hatten in der Regel nur im Internet recherchiert. Ein Befragter, der sich der verfügbaren Schulungen und Hilfen bewusst war, kommentierte, dass die sozialen Medien "Teil des Problems" seien. “Die Diskussion über die in diesen Foren verfügbare Hilfe ist einfach furchtbar falsch” (Island, 1).

Zu den erwähnten Ausbildern oder Ausbildungskursen gehören:

- Das zur Universität Las Palmas de Gran Canaria gehörende Universitätsinstitut für Tourismus und nachhaltige Wirtschaftsentwicklung hat eine Veröffentlichung herausgegeben, in der das Verhalten der weltweiten Reiseziele während der COVID-19-Pandemie analysiert wird (Spanien, 4)
- BCN Safe City, BCN Safe Visit (Spanien, 2)
- Turisme de Barcelona: Schulungsmodule zu Gesundheit und Sicherheit (Spanien, 2)
- Turismo de la Generalitat: Onlinekurse zu Change Management (Spanien, 3)
- Business Gateway: Krisenmanagementevents (Schottland, 1)
- Highlands and Islands Enterprise (Schottland, 1)
- ABTA: Workshops zur Unterstützung der psychischen Gesundheit des Personals (Schottland, 2)
- PHAROS: Webinare zu Krisentraining und Krisenmanagement (Schottland, 3)
- Wild Scotland/Visit Scotland: Szenarioplanung (Schottland, 3)
- Small Iceland: Unternehmensberatung (Island, 1)
- Der isländische Verband der Reisebranche (SAF) (Island, 1)
- Ratsjain (Island, 2 & Island, 3)

### 13. Welche Themen sollten in einem auf Krisenmanagement spezialisierten Studienprogramm enthalten sein?

Aus den Ergebnissen ergaben sich die folgenden Schlüsselthemen:

- **Finanzielle Informationen**
  - Finanzierung
  - Staatliche Unterstützungsmaßnahmen
  - Refinanzierungspläne
  - "Planung und Liquiditätsmanagement sind elementar" (Deutschland, 4)
- **Kommunikation**
  - "Marketing- und Kommunikationspläne" (Spanien, 4)
  - "Wie kommunizieren Sie mit Ihrem Personal, Ihren Kund:innen, mit anderen Unternehmen" (Schottland, 5)
  - "Wie wir mit unseren Besucher:innen kommunizieren, Vorlagen für die Kommunikation" (Irland, 4)
  - "Teamführung, insbesondere in Bezug auf die Fähigkeit, Teams in Zeiten des Wandels zu führen" (Spanien, 1)
- **Krisen- und Emotionsmanagement**
  - "Emotionsmanagement mit den Kund:innen und Humanressourcen; psychologische and emotionale Regeneration von Tourismusfachleuten" (Spanien, 4)
  - "Die Mitarbeiter:innen, ihre psychische Gesundheit und ihr Wohlbefinden im Auge behalten" (Schottland, 5)
- **Plan zur Wiederherstellung im Katastrophenfall**
  - "Was ist das, was sollte er beinhalten, wer muss daran arbeiten und wie oft" (Schottland, 1)
  - "Planung für verschiedene Szenarien in Bezug auf den Betrieb" (Schottland, 3)
  - "Verschiedene Szenarien in Bezug auf verschiedene Arten von Krisen" (Schottland, 4)
- **Geschäftsplan/Strategie**
  - "Das Ziel wiederfinden und den Fokus finden" (Island, 2)
  - "Analyse des projizierten Images und Analyse des wahrgenommenen Images" (Spanien, 4)
  - "Ist Business nicht nur Krisenmanagement?" (Island, 3)
  - "Vielen Branchenteilnehmer:innen fehlt es an betriebswirtschaftlichen Grundkenntnissen" (Deutschland, 3)
- **Digitalisierung/Online-Kenntnisse**
  - "Digitale Fähigkeiten und das Wissen, wie ich meine Website verwalten und verbessern kann" (Irland, 2)
  - "Angemessene Nutzung von Technologie in einer Krise" (Schottland, 1)
  - Soziale Medien
- **Markt-/ Produktanalyse**
  - "Kunden- und Wettbewerbsanalyse, Preisgestaltung und Kundenansprache" (Deutschland, 4)
  - "Kreatives Denken und Designprozess. Wie können wir uns neue Ideen zunutze machen und uns nicht zu sehr auf eine bestimmte Idee versteifen, die wir für die beste Idee zur Führung unseres Unternehmens halten?" (Island, 2)
  - "Vermarktung eines Qualitätsprodukts zu dem Wert, den es tatsächlich hat" (Schottland, 3)

#### 14. Welches andere Feedback würden Sie uns gerne geben, das uns bei der Gestaltung effektiver Schulungsmaterialien helfen könnte?

Man war der Meinung, dass es gut wäre, zu erfahren, wie andere Länder und Unternehmen reagiert haben, und von ihnen zu lernen, indem man vielleicht Fokusgruppen für Unternehmen oder spezielle Kommunikationskanäle einrichtet oder Vorschläge für deren Einrichtung unterbreitet: "Eines der Grundprinzipien beim Krisenmanagement ist, dass man nicht versuchen sollte, alles selbst zu machen" (Island, 1). Ein Beispiel für bewährte Verfahren war die Nutzung von "Speed-Dating-Formaten", um Unternehmen miteinander zu verbinden (Island, 2).

Es wurde auch darauf aufmerksam gemacht, dass die Materialien Schritt für Schritt Anleitungen beinhalten sollten und sie von Fachleuten der Branche stammen sollten.

"Schritt-für-Schritt-Anleitungen, um ihnen bei der Anpassung zu helfen" (Schottland, 4)

"Achten Sie darauf, dass Sie bei allem, was Sie tun, Schritt für Schritt vorgehen und nicht zu textlastig. Möglichst viele Videos" (Irland, 3)

"Die Lehrer waren Leute, die nichts mit uns zu tun hatten, die keine Verbindung zu uns und unserer Situation hatten. Wir waren nicht besonders empfänglich für sie." (Island, 4)

Darüber hinaus wäre es wichtig, wie die Informationen präsentiert werden und wie viel Zeit sie in Anspruch nehmen bzw. wie häufig die Veranstaltungen stattfinden.

Für den Inhalt der Materialien wurde vorgeschlagen, dass "die Krise in drei Phasen unterteilt werden sollte. Der Beginn. Die Mitte. Das Danach. In jeder dieser Phasen sollte ein anderer Schwerpunkt gesetzt werden. Man braucht einen Plan für jedes Segment der Krise" (Island, 5).

"Stellen Sie sicher, dass es leicht verständlich ist, und dass ich es auf meinem Handy abrufen kann, weil ich mich nicht oft vor meinen Computer setzen kann" (Irland, 4)

"Es wäre gut, wenn jemand vor Ort wäre, um etwas zu zeigen und zu erzählen, anstatt einen Online-Kurs zu machen" (Irland, 3)

"Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eine Serie gut funktioniert" (Schottland, 1)

"Ich würde sagen, einmal jeden Monat ist okay für eine Veranstaltung" (Schottland, 1)

Ein Befragter gab ein Beispiel für seine Arbeit: "Wir arbeiten an einem Projekt zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitsrads, bei dem wir einen Selbstbewertungstest für Geschäftsinhaber:innen einführen möchten, bei dem sie sich selbst bewerten und je nachdem, wo sie stehen, Bildungsmaterial erhalten, das sie lesen und sich in den erforderlichen Aspekten stärken können." (Island, 2)

## 15. Welches sind die Schlüsselindikatoren zur Messung des Wohlbefindens, des Potenzials und der Erholung von einer Krise in der Tourismusbranche? Wie sahen diese Indikatoren vor Covid-19 aus und wie sehen sie jetzt aus?

Die überwältigende Mehrheit der Antworten betraf die Wirtschaftsindikatoren.

"Gesunde Bankbilanz." (Irland, 2)

" Soll- und Ist-Zahlen vergleichen, Liquiditätsvorschau anpassen und mittelfristig Ausgaben und Investitionen planen." (Deutschland, 1)

"Geld. Was man zum Überleben braucht." (Island, 5)

Innerhalb der grundlegenden Wirtschaftsindikatoren haben die Befragten auch andere Kriterien hervorgehoben:

- Buchungsraten
- Änderungen der Buchungsgewohnheiten
  - mehr oder weniger Hotelübernachtungen oder Selbstverpflegung, Erlebnisurlaub
  - Buchungsklassen/Budget
  - Reisedauer
  - Inländische oder internationale Buchungen
- Saisonale Schwankungen
- Investitionspositionen
- Änderungen des Konsumverhaltens

Indikatoren für Gesundheit und Wohlbefinden sowie Fragen der medizinischen Versorgung wurden nach der Krise als wichtiger eingestuft.

"Gesundheitsschutz und epidemiologische Indikatoren werden zum ersten Mal einbezogen." (Spanien, 4)

"Ein gutes Zeichen für das Wohlbefinden wären gesunde Arbeitszeiten und weniger Zeit am Bildschirm." (Schottland, 3)

Auch die Indikatoren für nachhaltigen Tourismus gewinnen an Bedeutung, und es werden Kriterien hierfür entwickelt (Spanien, 1 & 2).

## 16. Welche Dokumente oder Umfragen sind Ihnen bekannt, die darauf abzielen, zu verstehen, wie der Tourismussektor insgesamt von Covid-19 betroffen ist?

Die folgenden Dokumente, Umfragen oder Initiativen wurden erwähnt:

- Scottish Tourism Emergency Response Group (Schottland, 1 & 4)
- Visit Scotland (Schottland, 1 & 5)
- Scottish Tourism Alliance (Schottland, 1)
- Scottish Chamber of Commerce (Schottland, 1)
- Association of Self Catering (Schottland, 1)

- Motorhome Association (Schottland, 1)
- Adventure Travel Trade Association (Schottland, 4)

### 17. Welche Qualitäten und Eigenschaften muss ein:e Unternehmensleiter:in/Verwalter:in haben, um im Kontext der Covid-19-Krise angemessene Entscheidungen zu treffen?

Die mit Abstand am häufigsten genannte Eigenschaft war eine gute Kommunikationsfähigkeit: "vor allem Kommunikation" (Island, 1). Außerdem soll sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter:innen über angemessene Fähigkeiten oder eine entsprechende Ausbildung verfügen, sich in ihrem Sektor auskennen und eine "Kultur der stetigen Weiterbildung" schaffen (Spanien, 1).

Trotz der geforderten Sachkenntnis nannten viele auch "Bescheidenheit" (Island, 2 & Spanien, 1) und "um Hilfe und Rat fragen" (Schottland, 1) als sehr wichtige Eigenschaften. Führungspersonal sollten außerdem vorausschauend sein: "eine langfristige Vision der Angelegenheiten haben" (Island, 5), um "angemessene Geschäftspläne zu erstellen und Notfallpläne zu entwickeln" (Deutschland, 3).

Es ist jedoch auch wichtig, "bereit zu sein, sich zu verändern" (Schottland, 1), "ein flexibles Geschäftsmodell zu haben" (Irland, 2), die Vision und Kreativität zu haben, sich anzupassen, zu verändern und zu inspirieren.

"Ausdauer, Gelassenheit - und Planungsfähigkeit"

(Deutschland, 2)

"Eine große Führungspersonal muss inspirieren, offen für Veränderungen sein und, wo nötig, konservativ sein"

(Spanien, 1)

"Sie müssen einen kreativen Geist haben und offen für neue Ideen sein, aber auch unglaublich bescheiden, wenn es darum geht, das Problem und die Ohnmacht anzuerkennen, Fehler zu machen und alle erdenklichen Meinungen von anderen einzuholen."

(Island, 2)

### 18. Was hat Ihnen sonst noch bei Ihrer eigenen Krisenbewältigung geholfen?

Auch hier war die Kommunikation die häufigste Antwort, wobei die Befragten angaben, dass es wichtig sei, regelmäßig sowohl zwanglose als auch arbeitsbezogene Gespräche zu führen.

"Die Vernetzung und der regelmäßige Austausch mit den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, haben mir geholfen." (Schottland, 4)

"Ehrliche, offene Gespräche führen, auch wenn es ziemlich hart war" (Schottland, 1)

# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Sechs: Kompetenzrahmen und Schlussfolgerungen



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

# INHALT

EINFÜHRUNG.....	1
TRAINERKOMPETENZEN.....	3
UNTERNEHMERKOMPETENZEN .....	4
GESCHÄFTSFÜHRERKOMPETENZEN .....	5
SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	5



## EINFÜHRUNG

Bevor die Partner des Navigating-Tourism-Projektes die notwendigen Ressourcen für Hochschulen und kleine und mittlere Tourismusunternehmen (Tourismus-KMU) zur erfolgreichen Bewältigung der Krise schaffen konnten, mussten sie zunächst grundlegende Forschungsarbeiten durchführen. Diese Forschung half dabei, ein besseres Verständnis für Risiken in der Tourismuslandschaft und die potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU und Tourismusregionen zu erlangen. So konnten etwaige Lücken erkannt und Empfehlungen abgegeben werden, wie sich Tourismus-KMU, regionale Tourismusnetzwerke und deren Unterstützungssysteme besser vorbereiten, reagieren und ihre Widerstandsfähigkeit ausbauen können.

Die Methodik für diese Untersuchung setzt sich aus einem dreiteiligen Prozess, bestehend aus Online-Recherche, akademischer Forschung und ausführlichen Interviews mit Tourismus-KMU bzw. Krisenexpert:innen, zusammen.

### 1. Online-Recherche

Jeder Partner führte Desktop-Recherchen in seinem eigenen Land durch mit dem Fokus auf:

- Branchenberichte oder politische Dokumente über die (potenziellen) Auswirkungen von Krisen auf europäische KMU im Tourismussektor (mit besonderem Schwerpunkt auf die Covid-19-Pandemie)
- Fallstudien und Beispiele guter Praxis, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch die Krise manövrieren
- Berichte/Blogs usw. über die spezifischen Probleme von KMU im Tourismusbereich in Krisenzeiten
- Identifikation von Krisenmanagementstrategien oder essentiellen Führungsfähigkeiten, die erforderlich sind, um KMU aus der Krise zu helfen

UHI und FUNIBER weiteten hierbei die Desktop-Recherche auf politische Dokumente und bewährte Praktiken aus der ganzen Welt aus.

### 2. Akademische Forschung

HAK, FUNIBER und UHI führten zudem wissenschaftliche Literaturstudien zu folgenden Themen durch:

- Die Auswirkungen bzw. potenziellen Auswirkungen der Krise auf europäische KMU
- Fallstudien und Beispiele für bewährte Praktiken, wie sich KMU aus dem Tourismusbereich erfolgreich durch Krisen navigieren können
- Die besonderen Probleme von KMU im Tourismus in Krisenzeiten
- Krisenmanagement bzw. essentielle Führungsqualitäten

### 3. Ausführliche Interviews

Jeder Partner führte mindestens fünf Tiefeninterviews mit Tourismus-KMU, Krisenexpert:innen, Tourismusverbänden oder anderen geeigneten Akteuren durch. Die Interviews wurden transkribiert und bei Bedarf ins Englische übersetzt. Die Ergebnisse wurden dann zusammengeführt und analysiert, um die Kernthemen herauszufiltern, gemeinsam mit ausgewählten Zitaten, die den Diskussionen mehr Tiefe verleihen und die Perspektive der Teilnehmer:innen veranschaulichen. Alle Antworten wurden anonymisiert.

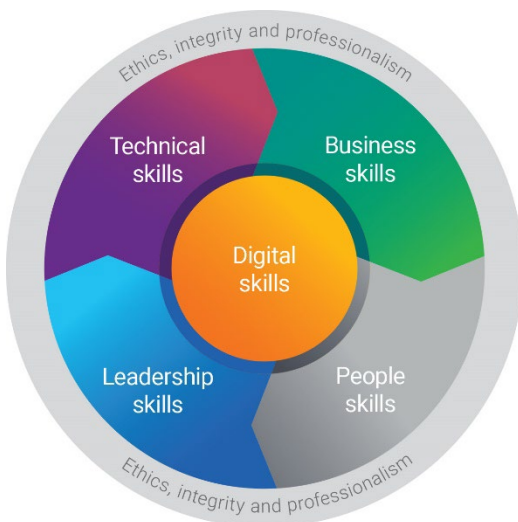
Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

- Einführung und Methodik
- Online-Forschung: Branchenberichte
- Online-Forschung: Fallstudien guter Praxis
- Literaturübersicht
- Analyse von Interviews mit Vertreter:innen der Tourismusbranche
- Kompetenz-Framework und Schlussfolgerungen

Dieses Dokument bildet den sechsten Teil: Kompetenzrahmen und Schlussfolgerungen. Bitte besuchen Sie <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> um auf die vollständige Reihe zuzugreifen.

Auf den folgenden drei Seiten werden drei Kompetenzrahmen vorgestellt. Ein Kompetenzrahmen wird allgemein definiert als ein "Modell, das im Großen und Ganzen herausragende Leistungen innerhalb einer Organisation beschreibt... [und] ein Mittel, mit dem Organisationen mitteilen, welche Verhaltensweisen in Bezug auf bestimmte berufliche Rollen erforderlich sind, geschätzt, anerkannt und belohnt werden" (IAEA).

Auf der Grundlage der Literaturanalyse, der Auswertung von Branchenberichten sowie nationaler und regionaler politischer Maßnahmen und vor allem der von jedem Projektpartner durchgeführten Brancheninterviews werden in den Rahmenwerken die Fähigkeiten und Kenntnisse beschrieben, die erforderlich sind, um ein Unternehmen erfolgreich durch eine akute Krise zu führen.



In Anerkennung der Tatsache, dass Unternehmer:innen, Geschäftsführer:innen und Ausbilder:innen im Großen und Ganzen ähnliche, aber subtil unterschiedliche Kompetenzanforderungen haben, wurden drei Rahmenwerke geschaffen. Diese Rahmen und das gesamte Material, das sie dabei unterstützt und informiert, dienen als Struktur und Grundlage für die Entwicklung von Lehrplänen, Ausbilderleitfäden und Ressourcen, die in dem KMU-Trainingskurs des Projektes und des Hochschulkurses, der eine ganzheitlichere Hochschulperspektive auf Krisenmanagement und Erholung einnimmt, entwickelt werden.

## TRAINERKOMPETENZEN

### Allgemeine Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Kenntnis der Funktionsbereiche eines Unternehmens und seines Umfelds	Analyse des Geschäftsbetriebs, insbesondere der Funktionsbereiche und ihrer Wechselbeziehungen, aus einem systemischen Ansatz heraus
Wissen über Krisenmanagement	Fähigkeit, in schwierigen und kritischen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.	Entwicklung von selbstbewusster Entscheidungskompetenz, um die negativen Auswirkungen der Krise innerhalb einer Tourismusorganisation abzuwenden
Digitale Kenntnisse	Nutzung digitaler Hilfsmittel zum Lernen und zur Entwicklung akademischer Fähigkeiten	Aneignung von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen und Plattformen, die den Wissensaufbau über die Erholung des europäischen Tourismus ermöglichen

### Spezifische Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Innovation im Tourismus	Kompetenz zur Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismusbereich	Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismus
Krisenmanagementplan	Ausarbeitung eines Krisenmanagementplans	Erstellung eines effektiven und effizienten Krisenmanagementplans
Krisenkommunikationsstrategie	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement
Notfallpolitik und -verfahren	Ausarbeitung von Strategien und Verfahren für die Zeit vor und nach einer Krise	Entwicklung von Strategien und Vorgehensweisen für Krisenzeiten in Tourismusorganisationen
Szenarienentwicklung	Entwicklung verschiedener Szenarien (Worst-Case, Middle-Case und Best-Case) im Krisenkontext	Identifizierung und Berechnung der Auswirkungen des möglichen Eintretens verschiedener Szenarien in Tourismusorganisationen
Identifikation potenzieller Risiken	Fähigkeit, unvorhergesehene Ereignisse zu erkennen, die Aktionspläne ändern und modifizieren	Analyse des Unternehmensumfelds, um mögliche unvorhergesehene Ereignisse und Bedrohungen zu ermitteln, die das homöostatische Gleichgewicht der Organisation gefährden
Projektmanagement	Entwicklung von Projekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung	Entwicklung von Unternehmensprojekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung
Digitales Informationsmanagement	Nutzung digitaler Tools für den Erwerb neuer Kenntnisse	Entwicklung digitaler Kompetenzen für den Erwerb neuer Kenntnisse
Informations- und Quellenrecherche	Fähigkeit zur Recherche zuverlässiger Ressourcen und Informationen im Internet	Suche nach zuverlässigen Ressourcen und Informationen im Internet
Auswahl und Analyse von Inhalten im Internet	Kompetenz zur Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet	Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet

## UNTERNEHMERKOMPETENZEN

### Allgemeine Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Entwicklung eines Geschäftsplans im Tourismusbereich	Entwicklung eines Geschäftsplans im Tourismusbereich unter Berücksichtigung strategischer, operativer und finanzieller Aspekte
Wissen über Krisenmanagement	Fähigkeit, in schwierigen und kritischen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen	Entwicklung von selbstbewusster Entscheidungskompetenz, um die negativen Auswirkungen der Krise innerhalb einer Tourismusorganisation abzuwenden
Digitale Kenntnisse	Nutzung digitaler Hilfsmittel zum Lernen und zur Entwicklung akademischer Fähigkeiten	Aneignung von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen und Plattformen, die den Wissensaufbau über die Erholung des europäischen Tourismus ermöglichen

### Spezifische Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Innovation im Tourismus	Kompetenz zur Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismusbereich	Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismus
Krisenmanagementplan	Ausarbeitung eines Krisenmanagementplans	Erstellung eines effektiven und effizienten Krisenmanagementplans
Krisenkommunikationsstrategie	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement
Notfallpolitik und -verfahren	Ausarbeitung von Strategien und Verfahren für die Zeit vor und nach einer Krise	Entwicklung von Strategien und Vorgehensweisen für Krisenzeiten in Tourismusorganisationen
Szenarientwicklung	Entwicklung verschiedener Szenarien (Worst-Case, Middle-Case und Best-Case) im Krisenkontext	Identifizierung und Berechnung der Auswirkungen des möglichen Eintretens verschiedener Szenarien in Tourismusorganisationen
Identifikation potenzieller Risiken	Fähigkeit, unvorhergesehene Ereignisse zu erkennen, und Aktionspläne dementsprechend anzupassen und zu modifizieren	Analyse des Unternehmensumfelds, um mögliche unvorhergesehene Ereignisse und Bedrohungen zu ermitteln, die das homöostatische Gleichgewicht der Organisation gefährden
Projektmanagement	Entwicklung von Projekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung	Entwicklung von Unternehmensprojekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung
Digitales Informationsmanagement	Nutzung digitaler Tools für den Erwerb neuer Kenntnisse	Entwicklung digitaler Kompetenzen für den Erwerb neuer Kenntnisse
Informations- und Quellenrecherche	Fähigkeit zur Recherche zuverlässiger Ressourcen und Informationen im Internet	Suche nach zuverlässigen Ressourcen und Informationen im Internet
Auswahl und Analyse von Inhalten im Internet	Kompetenz zur Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet	Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet

# GESCHÄFTSFÜHRERKOMPETENZEN

## Allgemeine Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	Beherrschung von Führungstheorien und Anwendung in spezifischen Situationen	Entwicklung von Führungskompetenzen für das Management heterogener Gruppen
Wissen über Krisenmanagement	Fähigkeit, in schwierigen und kritischen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.	Entwicklung von selbstbewusster Entscheidungskompetenz, um die negativen Auswirkungen der Krise innerhalb einer Tourismusorganisation abzuwenden
Digitale Kenntnisse	Nutzung digitaler Hilfsmittel zum Lernen und zur Entwicklung akademischer Fähigkeiten	Aneignung von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen und Plattformen, die den Wissensaufbau über die Erholung des europäischen Tourismus ermöglichen

## Spezifische Kompetenzen

Thema	Evaluationskriterien	Kompetenzen
Nachhaltiger Tourismus und Raumplanung	Ideenentwicklung für nachhaltigen Tourismus	Entwicklung nachhaltiger Tourismusprojekte im Einklang mit der Flächennutzungsplanung des betreffenden Standorts
Veranstaltungen und Geschäftstourismus	Planung und Organisation von Veranstaltungen in der Tourismusbranche	Planung und Organisation von Veranstaltungen im Bereich des Geschäftstourismus
Innovation im Tourismus	Kompetenz zur Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismusbereich	Entwicklung von Innovationsprojekten im Tourismus
Krisenmanagementplan	Ausarbeitung eines Krisenmanagementplans	Erstellung eines effektiven und effizienten Krisenmanagementplans
Krisenkommunikationsstrategie	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement	Entwicklung einer wirksamen Kommunikationsstrategie für das Krisenmanagement
Notfallpolitik und -verfahren	Ausarbeitung von Strategien und Verfahren für die Zeit vor und nach einer Krise	Entwicklung von Strategien und Vorgehensweisen für Krisenzeiten in Tourismusorganisationen
Szenarienentwicklung	Entwicklung verschiedener Szenarien (Worst-Case, Middle-Case und Best-Case) im Krisenkontext	Identifizierung und Berechnung der Auswirkungen des möglichen Eintretens verschiedener Szenarien in Tourismusorganisationen
Identifikation potenzieller Risiken	Fähigkeit, unvorhergesehene Ereignisse zu erkennen, und Aktionspläne dementsprechend anzupassen und zu modifizieren	Analyse des Unternehmensumfelds, um mögliche unvorhergesehene Ereignisse und Bedrohungen zu ermitteln, die das homöostatische Gleichgewicht der Organisation gefährden
Projektmanagement	Entwicklung von Projekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung	Entwicklung von Unternehmensprojekten mit dem Fokus auf effektiver und effizienter Ressourcennutzung
Digitales Informationsmanagement	Nutzung digitaler Tools für den Erwerb neuer Kenntnisse	Entwicklung digitaler Kompetenzen für den Erwerb neuer Kenntnisse
Informations- und Quellenrecherche	Fähigkeit zur Recherche zuverlässiger Ressourcen und Informationen im Internet	Suche nach zuverlässigen Ressourcen und Informationen im Internet
Auswahl und Analyse von Inhalten im Internet	Kompetenz zur Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet	Auswahl und Analyse der besten Informationsquellen im Internet

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Realität der COVID-19-Pandemie sieht so aus, dass der weltweite Tourismus im Jahr 2020 und darüber hinaus stark betroffen sein wird, auch wenn die Ausbreitung des Virus unter Kontrolle gebracht werden kann, und zwar sowohl auf dem internationalen als auch auf dem inländischen Tourismusmarkt. Angesichts der begrenzten Ressourcen der KMU im Tourismusbereich könnten viele solvente Unternehmen in Konkurs gehen (OECD, 2020). In einigen Ländern wie Island, wo der Tourismus nach der Finanzkrise im Jahr 2008 zur wichtigsten Exportbranche des Landes geworden ist, ist dies eindeutig ein großes Problem; Island und Spanien gehören zu den drei führenden OECD-Ländern, was den Anteil der Tourismusbranche am gesamten BIP angeht (OECD, 2020).

In anderen Partnerländern, wie z. B. Irland, war der Tourismus einer der ersten Sektoren, der von der Pandemie stark betroffen war, da die zur Eindämmung des Virus eingeleiteten Maßnahmen zu einer fast vollständigen Einstellung der touristischen Aktivitäten auf der ganzen Welt führten. In Spanien büßte das Land zwischen Januar und September 2020 43 Milliarden Euro an Einnahmen aus dem Überseetourismus ein (Europäische Zentralbank, 2020). Aufgrund des dramatischen Rückgangs in der Tourismusbranche könnten viele Arbeitnehmer:innen arbeitslos werden oder ihren Arbeitsplatz verlieren. Während andere Sektoren einen Teil der entlassenen Arbeitnehmer:innen auffangen können, werden gering qualifizierte, Gelegenheits- und Zeitarbeitskräfte, die für viele Bereiche der Tourismusindustrie typisch sind, wahrscheinlich als erste ihren Arbeitsplatz verlieren und Schwierigkeiten bei der Suche nach einer Beschäftigung in anderen Wirtschaftssektoren haben (UNCTAD, 2020).

Was die politischen Reaktionen auf die Krise angeht, so haben die einzelnen Länder auf vielfältige Weise reagiert. In Island beispielsweise wurde 2021 im Auftrag des isländischen Tourismuskusters und des isländischen Verbands der Reisebranche eine jährliche Umfrage unter isländischen Tourismusunternehmen durchgeführt, um unter anderem zu erfahren, wie die isländischen Unternehmen mit der Pandemie umgehen und wie sie die Branche bedroht. In Deutschland wurden staatliche und regionale Maßnahmen zur Unterstützung einer Reihe von Branchen eingeführt, wobei der Grundsatz galt, dass die Unternehmen so gestellt werden sollten, wie sie ohne das ursächliche Ereignis stünden, und dass die Beihilfen vorrangig denjenigen Unternehmen gewährt werden sollten, die als unmittelbare Folge der staatlich verordneten Schließungen Umsatzeinbußen oder Liquiditätseingänge hinnehmen mussten.

In allen Partnerländern wurden Beispiele für bewährte Verfahren ermittelt, mit denen KMU im Tourismusbereich die auferlegten Beschränkungen überwunden haben. In Irland beispielsweise hat die BuJo-Burgerbar in Dublin einen digitalen Drive-Thru eingerichtet, bei dem Bestellungen über WhatsApp entgegengenommen werden - ein cleverer Weg, die Richtlinien zur sozialen Distanzierung zu umgehen, und ein Beweis für die Innovation und Flexibilität vieler Geschäftsinhaber:innen. Das Paderborner Kulturbüro in Deutschland entwickelte einen Best-Practice-Ansatz zur Unterstützung der regionalen Tourismusindustrie durch Empfehlungen für Organisationen zur Durchführung von Veranstaltungen während der Pandemie – eine Initiative, die in vielen Gebieten nachgeahmt wird, da regionale und nationale Behörden versuchen, einen Kompromiss zwischen geschäftlichen Aktivitäten und öffentlicher Sicherheit zu finden. So haben die spanischen Behörden in Spanien das Programm "Galicia Safe Destination" ins Leben gerufen, bei dem touristische Produkte überdacht und an die neuen Hygieneanforderungen angepasst werden.

Um zu überleben und zu gedeihen, benötigen KMU-Inhaber:innen und -Mitarbeiter:innen möglicherweise neue oder verbesserte Fähigkeiten, die sicherstellen, dass die Unternehmen auf künftige Krisen - ob global oder lokal – besser vorbereitet und in der Lage sind, sich an Einschränkungen, Nachfrageschwankungen oder Angebotsbeschränkungen anzupassen. Future Place Leadership (2020) zum Beispiel unterstützt:

- Erkennen neuer Marktbedürfnisse und Konzentration auf Segmente, die sich schneller erholen können.
- Überarbeitung von Produkten unter Berücksichtigung von Gesundheit und Sicherheit.
- Verbesserung insbesondere der digitalen Kompetenzen.
- Zusammenarbeit im gesamten Sektor.

Es wird vorgeschlagen, dass die Unternehmen die gegenwärtige Krise aufarbeiten, um die Probleme und Einschränkungen, aber auch die Chancen zu verstehen und eine bessere Vorbereitung auf künftige Ereignisse dieser Art sicherzustellen. Weitere vorgeschlagene Bewältigungsmechanismen sind:

- Produktdiversifizierung
- Sondierung der Inlandsmärkte
- Effektive Führung entwickeln und unter Beweis stellen
- Ermittlung von Bereichen, in denen Maßnahmen zur Kostensenkung durchgeführt werden können
- Optimale Nutzung der organisatorischen Unterstützung.

Einige oder viele dieser Elemente wurden in den im Zuge der Bedarfsanalyse durchgeführten Befragungen der Interessenvertreter aufgegriffen. Die Teilnehmer:innen wiesen auf eine Reihe bestehender Kurse hin, in denen einschlägige Themen behandelt werden, von Szenarioplanung und Krisenmanagement in Schottland bis hin zu Change Management und Gesundheit und Sicherheit in Spanien. Auf die Frage, welche Themen sich am besten für ein auf Krisenmanagement spezialisiertes Kursprogramm eignen würden, wurden die wichtigsten Antworten unter folgenden Überschriften zusammengefasst:

- Finanzierung und Fördermittel
- Wirksame Kommunikation
- Management der psychischen Gesundheit
- Pläne zur Wiederherstellung im Katastrophenfall
- Geschäftsplanung und Strategieentwicklung
- Effektive digitale Kompetenzen
- Kreatives Marketing und Verbraucheranalyse

Es wurde vorgeschlagen, dass Schritt-für-Schritt-Anleitungen für Unternehmen sehr nützlich sein würden, zusammen mit der Möglichkeit, sich über bewährte Verfahren in anderen Ländern zu informieren. Diese Ergebnisse und die wichtigsten Erkenntnisse aus den Branchenberichten wurden genutzt, um Kompetenzrahmen für Ausbilder:innen, Geschäftsführer:innen und Unternehmer:innen zu erstellen, welche die Entwicklung der wertvollen Schulungsressourcen, die vom Navigating-Tourism-Konsortium entwickelt wurden, unterstützen und begleiten werden.

Diese Ressourcen werden dazu beitragen, die Anpassung, den Wandel und die Entwicklung zu erleichtern, welche laut BBC die Schlüsselwörter bei der Untersuchung von Überlebentechniken für Tourismusunternehmen waren. Kurzfristig bedeutete dies für einige Unternehmen die Ausweitung neuer Aktivitäten oder die Änderung ihres Angebots bzw. der Art und Weise, wie sie es ihren Kunden anbieten. Mittelfristig wird berichtet, dass KMU nach neuen Formen nachhaltiger oder innovativer Geschäftspraktiken im Tourismus suchen; von der Hinwendung zu kohlenstoffneutralen Geschäftspraktiken bis hin zum Angebot von "Slow Tourism", der die Menschen dazu ermutigt, länger in den Gemeinden zu bleiben, hat die Branche gezeigt, dass sie in der Lage ist, sich (teilweise) neu zu erfinden.