

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

EINFÜHRUNG.....	1
BRANCHENBERICHTE	3
Island.....	3
Irland.....	5
Deutschland.....	6
Spanien	7
Schottland.....	9
POLITIKBERICHTE.....	11
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.

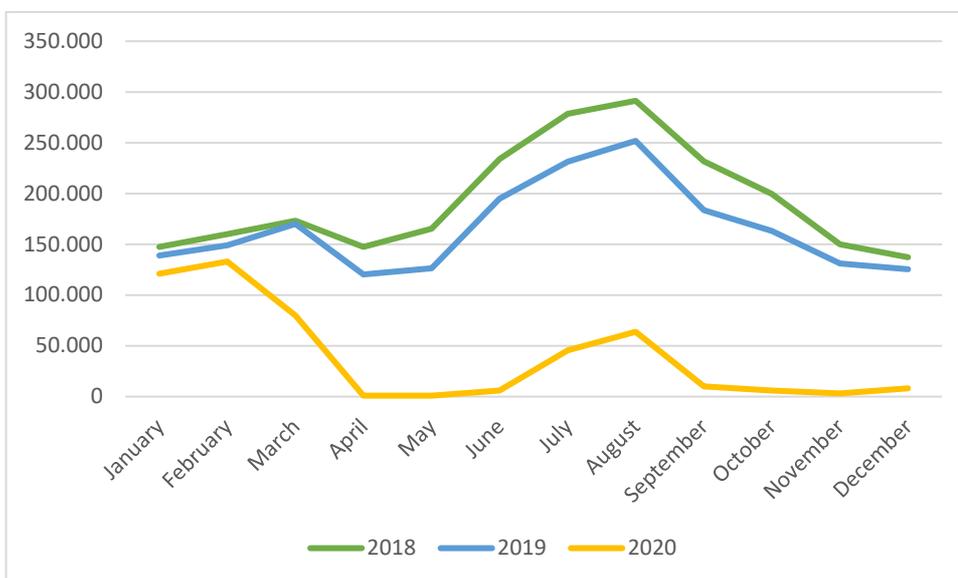


Abbildung 1. Zahl der ausländischen Tourist:innen auf dem internationalen Flughafen KEF (Statistik Island, 2021, Januar 20 b)

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 erholen, 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 Tourismuskunden, 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 Reisegeschenks¹ (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.

¹ 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 Beschäftigungsquote². 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

² 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.

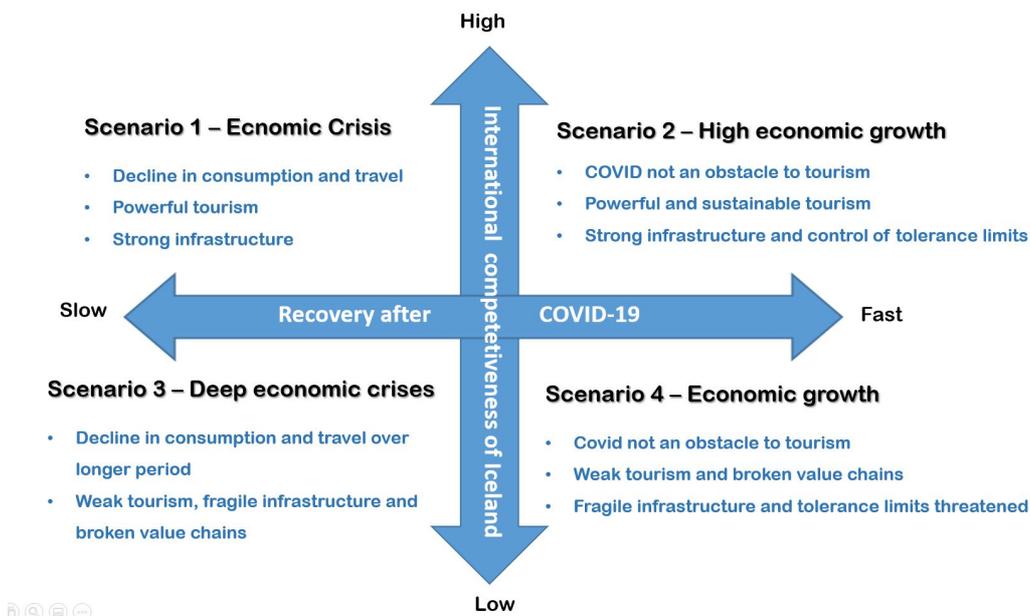


Abbildung 2. Szenarioanalyse der Situation des Tourismus in Island nach COVID-19

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*³ 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 Prämien erhöhungen.

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

³ *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 Tourismusedwicklung.

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 Tourismuskäufmärkte 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).