

Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Vier: Literaturübersicht



Navigating
Tourism
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

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

INHALT

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

EINFÜHRUNG

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

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

1. Online-Recherche

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

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

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

2. Akademische Forschung

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

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

3. Ausführliche Interviews

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

Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

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

- Kompetenz-Framework und Schlussfolgerungen

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

ÜBER KRISEN IM TOURISMUS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vorbereitung und Planung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Netzwerke - Zusammenarbeit

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

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

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

Tabelle 2 Artikel über Netzwerke und Zusammenarbeit in Krisenzeiten

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

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

Humankapital

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

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

Tabelle 3 Artikel über die Rolle des Humankapitals in der Tourismuskrisis

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

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

Unternehmertum und Innovation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reaktion und Wiederherstellung

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

Tabelle 5. Artikel über Maßnahmen von Tourismusorganisationen in Krisenzeiten

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

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

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

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

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

REFERENZEN

- Alonso-Almeida, M. D., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148. doi:10.1016/j.ijhm.2012.05.004
- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297. doi:10.1016/j.tourman.2005.06.007
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. doi:10.1080/00207543.2011.563825
- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400-411. doi:<https://doi.org/10.1002/jtr.2102>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Westport, CT: Greenwood.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz Sarah, R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 24(7), 1244-1263. doi:10.1108/IJEBr-11-2016-0396
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102723
- Brown, R. M. (2017). "The Tourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Before": Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis. *Qualitative Report*, 22(4), 1112-1136. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000403349500010
- Campo, S., Ana, M. D., & María, J. Y. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. doi:10.1108/IJCHM-08-2013-0373
- Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability*, 10(11), 3952.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226.
- Cioccio, L., & Michael, E. J. (2007). Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28(1), 1-11. doi:10.1016/j.tourman.2005.07.015
- Coles, T. (2003). A local reading of a global disaster: Some lessons on tourism management from an Annus Horribilis in South West England. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 173-197.
- Cushnahan, G. (2004). Crisis Management in Small-Scale Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 323-338. doi:10.1300/J073v15n04_06
- Dahles, H., Prabawa, T. S., & Koning, J. (2020). Local tourism businesses in Indonesia: A pathway to crisis-resilient development? *Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 13(1), 17-33. doi:10.14764/10.ASEAS-0027
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. doi:10.1016/j.annals.2015.01.002
- Fang, S., Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100637>
- Ferguson, J. E., Dahles, H., & Prabawa, T. S. (2017). The Indonesian tourism industry under crisis: a Bourdieuan perspective on social boundaries among small-scale business owners. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 171-191.

doi:10.1080/13602381.2017.1281640

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prideaux, B. (2004). The Need to Use Disaster Planning Frameworks to Respond to Major Tourism Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 281-298. doi:10.1300/J073v15n04_04

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

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

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

10.1016/j.annals.2019.102812

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

Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. doi:10.1300/J073v15n04_05

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

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

- Stafford, G., Yu, L., & Kobina Armoo, A. (2002). Crisis management and recovery how Washington, D.C., hotels responded to terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40. doi:[https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80054-4)
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.
- Türkcan, K., & Erkuş-Öztürk, H. (2019). Survival of firms in crisis: Evidence from Antalya tourism city. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 7(1), 1-23. doi:10.30519/ahtr.438189
- Verreynne, M.-L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*, 72, 257-269. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.019>
- Volo, S. (2008). Communicating Tourism Crises Through Destination Websites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 83-93. doi:10.1300/J073v23n02_07
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057-1067. doi:10.1016/j.tourman.2011.12.006
- Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.
- Zeng, B., Carter, R. W., & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322.