

# Europäische Bedarfsanalyse zum Krisenmanagement für Tourismus- KMU

Teil Fünf: Analyse von Branchenberichten



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

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

# Inhalt

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

## EINFÜHRUNG

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

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

### 1. Online-Recherche

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

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

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

### 2. Akademische Forschung

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

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

### 3. Ausführliche Interviews

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

Der Abschlussbericht dieser Untersuchung besteht aus sechs Elementen:

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

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

## INTERVIEW ANALYSE

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

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

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

(Deutschland, 1)

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

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

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

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

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

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

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

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

(Schottland, 1)

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

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

(Island, 2)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zu den einzelnen Antworten gehörten:

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

Zu den allgemeineren Antworten gehörten:

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

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

(Schottland, 2)

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

(Island, 3)

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

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

“Sie haben einen Krisenplan” (Schottland, 1)

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

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

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

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

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

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

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

(Island, 3)

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

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

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

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

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

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

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

(Deutschland, 1)

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

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

(Schottland, 3)

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

Die Antworten wurden in fünf Bereiche eingeteilt:

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

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

(Schottland, 2)

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

(Island, 4)

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

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

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

(Spanien, 1)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Spanien, 4)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Island, 1)

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

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

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

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

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

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

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

Zu den erwähnten Ausbildern oder Ausbildungskursen gehören:

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

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

Aus den Ergebnissen ergaben sich die folgenden Schlüsselthemen:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Die überwältigende Mehrheit der Antworten betraf die Wirtschaftsindikatoren.

"Gesunde Bankbilanz." (Irland, 2)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Die folgenden Dokumente, Umfragen oder Initiativen wurden erwähnt:

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

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

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

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

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

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

"Ausdauer, Gelassenheit - und Planungsfähigkeit"

(Deutschland, 2)

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

(Spanien, 1)

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

(Island, 2)

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

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

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

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