

## Covid: Die ungleichen Auswirkungen aufs Gastgewerbe

Covid-19 ist schlecht für die Gesundheit, das ist eine Tatsache. Covid-19 ist schlecht für die meisten Unternehmen, und auch das ist eine Tatsache. Schwieriger hingegen ist es, zu analysieren, wie genau sich Covid innerhalb einer spezifischen Branche auswirkt.

Selbst wenn ein bestimmter Wirtschaftszweig insgesamt unter den Abstandsregeln und Hygienemassnahmen, die wir inzwischen in unser tägliches Leben integriert haben, leidet, können gewisse Bereiche desselben Wirtschaftszweigs diesem Schicksal entgehen oder sogar als Gewinner daraus hervorgehen.

Das Gastgewerbe ist ein deutliches Beispiel für diese ungleiche Auswirkung von Covid innerhalb einer bestimmten Branche. Während die Abstandsregelungen für ein Drei-Sterne-Michelin-Restaurant im Stadtzentrum Umsatzeinbussen bedeuten kann, kann sie für einen Imbissbetrieb eine Chance darstellen.

In diesem kurzen Artikel wollen wir untersuchen, wer im Schweizer Gastgewerbe durch Covid verloren und wer gewonnen hat, und vor allem was man gegen die Herausforderungen tun kann.

Die ersten Fragen sind einfach zu beantworten. Die letzte ist ein wenig komplexer. Fangen wir mit dem einfachen Teil an. Vom Standpunkt der Wahrscheinlichkeit aus gesehen, gibt es bei einer Katastrophe wie Covid vier mögliche Ergebnisse: gewinnen, verlieren, unentschieden und nicht betroffen sein. Die Schweizer Industrie hat alle möglichen Kombinationen erlebt, mit Ausnahme der Gewinnerin (aber das wissen wir ja schon, nach dem Murphy'schen Gesetz).

Unter den Verliererkantonen finden sich die Kantone Aargau, Basel (beide Halbkantone, wenn man genau sein will), Freiburg, Genf, Glarus, Luzern, Nidwalden, Obwalden, Schaffhausen, Schwyz, Solothurn, St. Gallen, Thurgau, Waadt, Zug und Zürich. Diese Kantone verloren sowohl nationale als auch internationale Gäste, ohne Unterscheidung. Sie weisen einen Nachfragetrend auf, der dem des Kantons Aargau ähnelt und in Abbildung 1 skizziert ist.

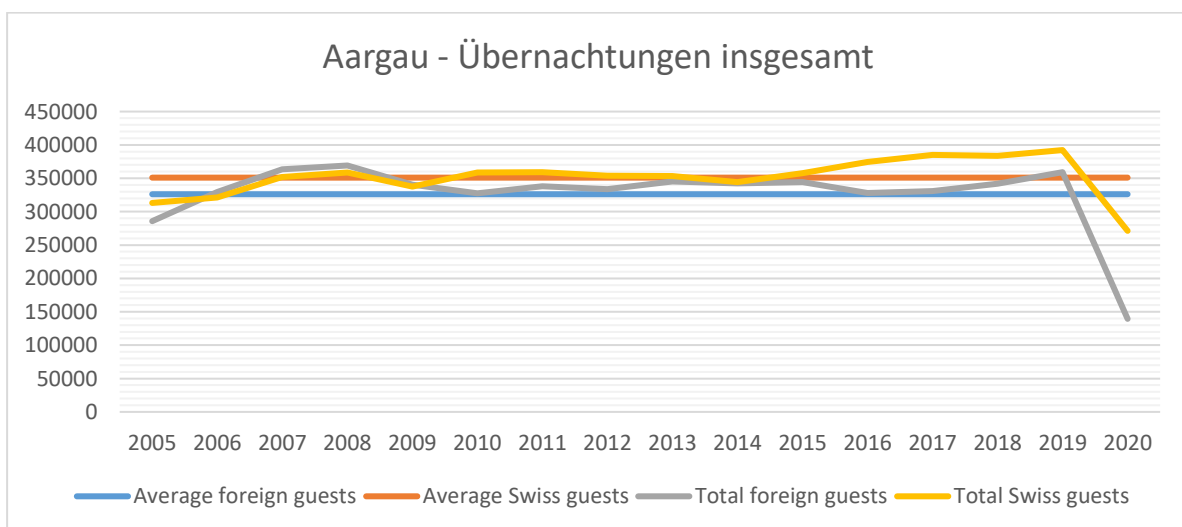


Abbildung 1: Beispiel eines Verliererkantons.

Die Extremfälle dieses Szenarios sind die Kantone Genf, Luzern, Obwalden, Zug und Zürich, die in Bezug auf die eigene Hotelnachfrage buchstäblich eine «Kamikaze» erlebt haben.

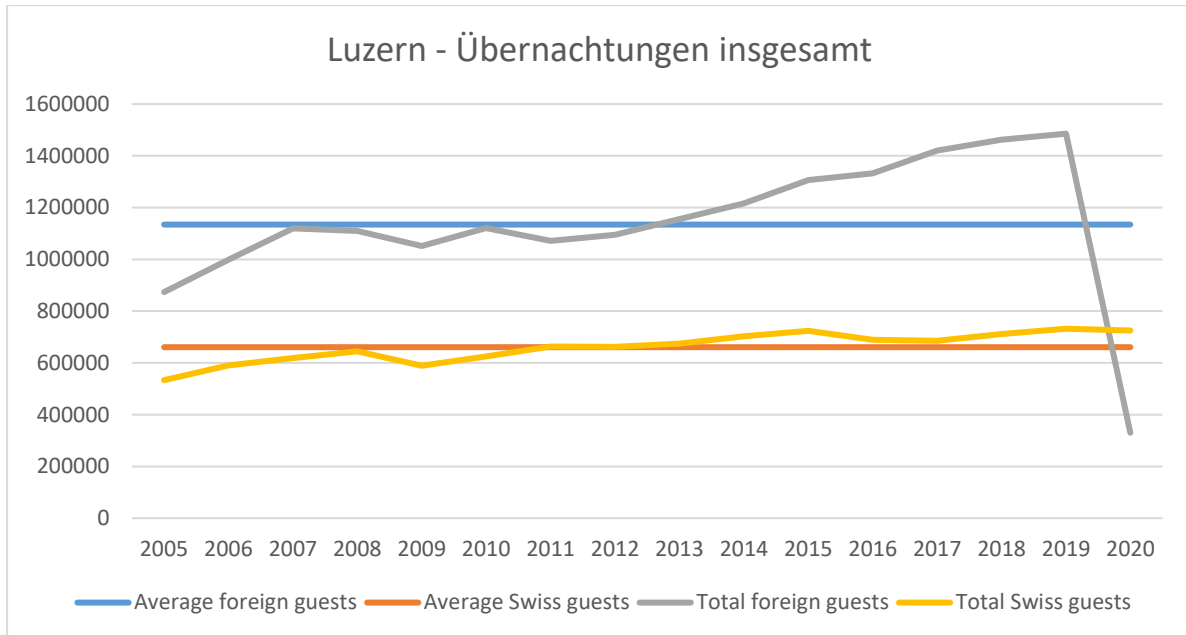


Abbildung 2: Beispiel eines "Kamikaze"-Kantons.

Dann gibt es jene, die Verluste und Gewinne mehr oder weniger ausgleichen. Zu dieser Kategorie gehören der Kanton Appenzell Innerrhoden und der Kanton Graubünden. Ihre Entwicklung ähnelt derjenigen des Kantons Appenzell Innerrhoden, die in Abbildung 2 dargestellt ist. Diese Kantone konnten den Verlust an internationalen Touristen durch die Gewinnung inländischer Gäste gut kompensieren (oder sogar übertreffen).

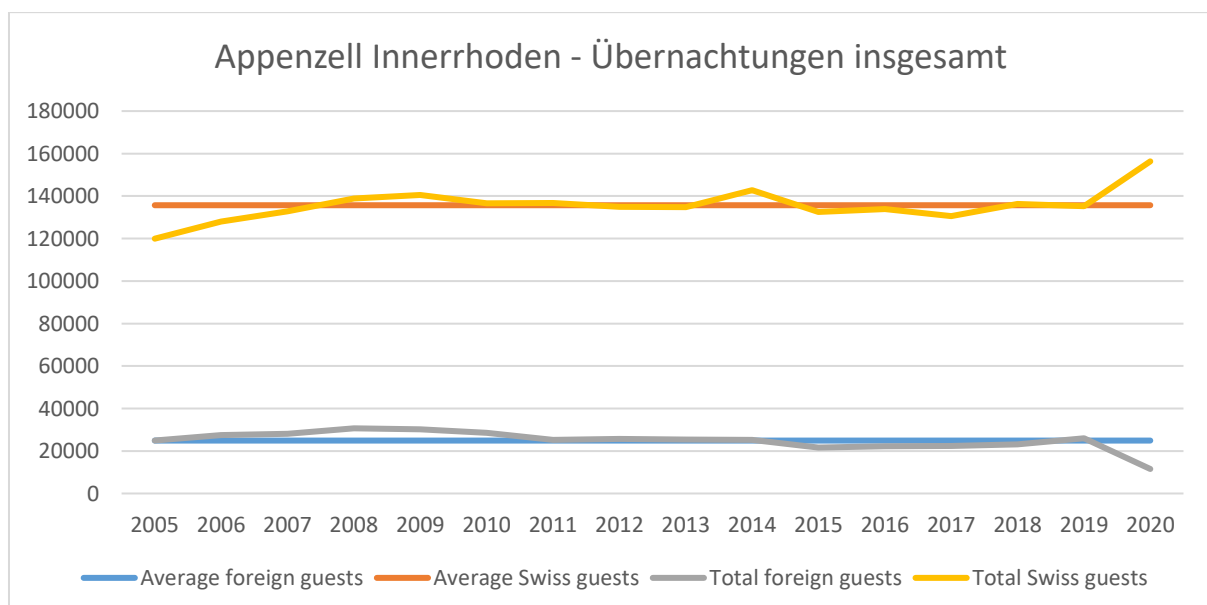


Abbildung 3: Beispiel für einen "aufstrebenden" Kanton

Es gibt auch Kantone, die den Verlust an internationaler Tourismusnachfrage zwar teilweise durch eine Steigerung der einheimischen Nachfrage kompensieren konnten, aber dennoch einen Rückstand aufweisen. In diese Kategorie fallen die Kantone Neuenburg, Tessin, Uri, Wallis und der Kanton Bern (der zwar einen Anstieg der lokalen Nachfrage verzeichnen konnte, aber nicht einmal annähernd den massiven Rückgang der internationalen Nachfrage kompensieren konnte).

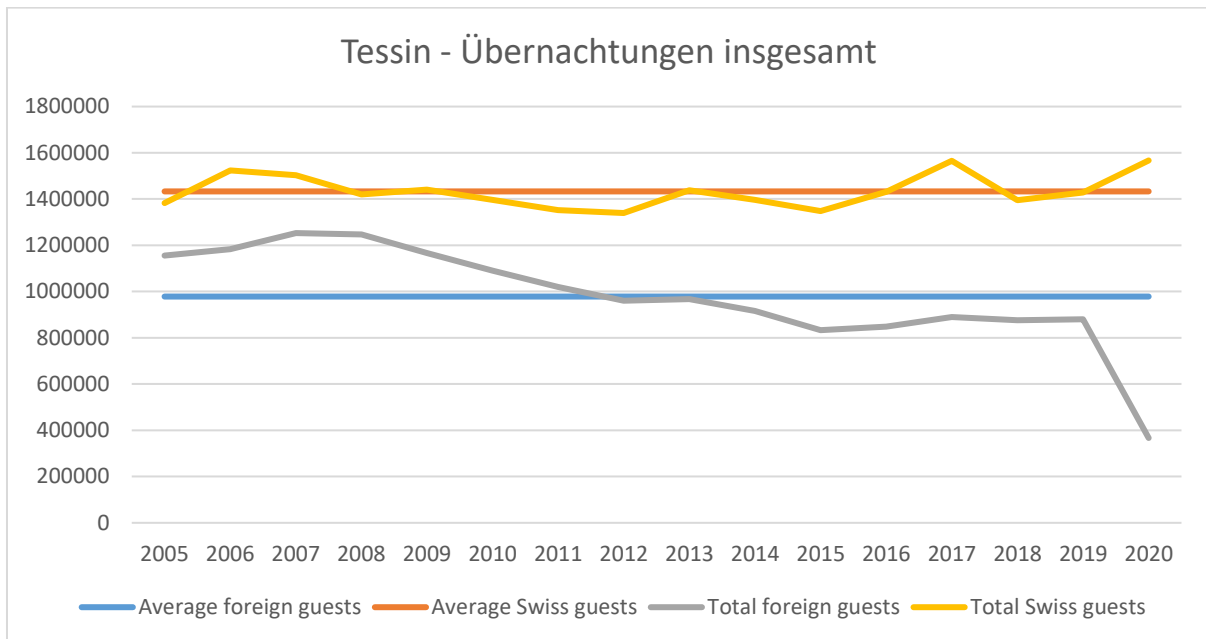
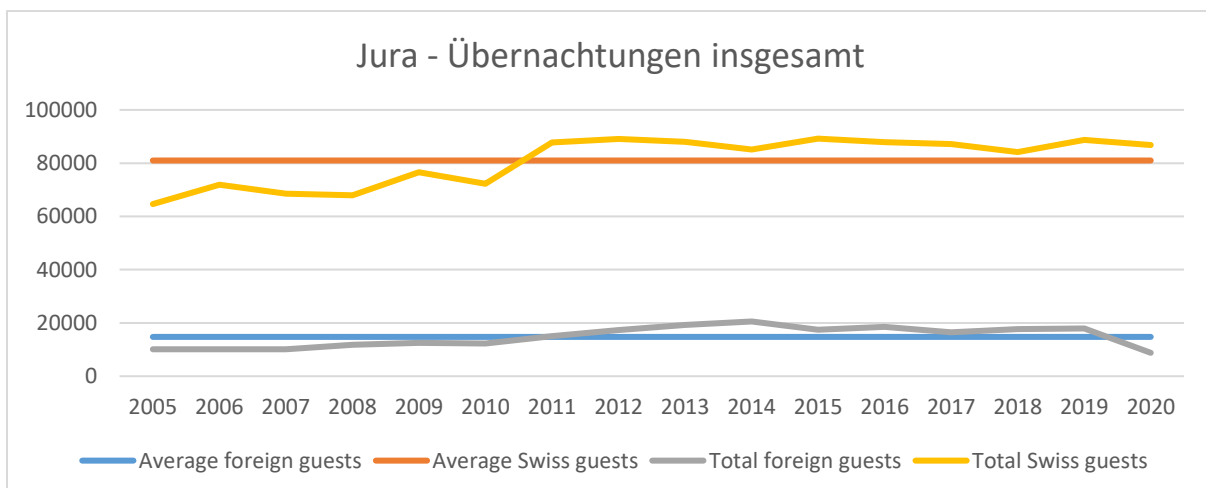


Abbildung 4: Beispiel eines Kantons, der dies recht gut kompensieren konnte.

Schliesslich gibt es noch die Kategorie derjenigen Kantone, die von Covid "verschont" wurden, das heisst Kantone, die zwar negativ betroffen waren, dies aber nicht "signifikant" und im Einklang mit "der Ordnung der Dinge". Genauer gesagt, handelt es sich um Kantone, die mit ähnlichen "kleinen" Veränderungen wie in der Vergangenheit konfrontiert waren, sodass es schwer zu sagen ist, ob die Covid-Krise zu dieser Situation geführt hat oder ob ein anderer Faktor eine Rolle gespielt hat. Wir zählen dazu zwei Kantone: Jura und Appenzell Ausserrhoden, die seit 2008 einen stetigen Rückgang der internationalen und nationalen Nachfrage zu verzeichnen haben, sodass Covid möglicherweise nicht der entscheidende Faktor für den Rückgang ist.



Nun zu den grossen Fragen: Warum und was soll man dagegen tun?

Wir können die Erklärungen für das, was wir beobachtet haben, in zwei Hauptkategorien einteilen:

- Ausrichtung auf internationalen statt auf inländischen Tourismus;
- Ausrichtung auf Geschäftsreisende statt auf Freizeitreisende.

### **Ausrichtung auf internationalen statt auf inländischen Tourismus**

Einige Kantone, wie der Kanton Luzern, sind stark auf den internationalen Tourismus ausgerichtet, während sich andere, wie der Kanton Tessin, hauptsächlich auf den Inlandstourismus konzentrieren.

In diesem speziellen Fall konnte das Tessin die Verluste eindämmen, weil es ihm gelang, mehr inländische Reisende anzuziehen, während hingegen Luzern grosse Verluste hinnehmen musste. Als die Reisebeschränkungen eingeführt wurden, war das Tessin in der Lage, sein Netzwerk zu nutzen und inländische Touristen anzuziehen, die bereits an den Gedanken gewöhnt waren, in den Süden zu reisen, Luzern aber nicht in Betracht zogen. Darüber hinaus sahen sich die Kantone, die bisher eher auf einheimische Touristen abzielten, mit einer neuen Möglichkeit konfrontiert. Während diese Kantone in der Vergangenheit unter der Konkurrenz europäischer Alternativen zu leiden hatten, wurden diese Alternativen heute durch die Covid-Beschränkungen zunichtegemacht. Nehmen wir zum Beispiel den Kanton Tessin. Das Tessin, das hauptsächlich auf nationale Touristen abzielt, leidet unter der Konkurrenz des nahen "Bel Paese". Ja, das Tessin hat das schöne mediterrane Wetter, aber das hat Italien auch (gelinde gesagt), und zwar besseren Preisen. Die Reisebeschränkungen haben dazu beigetragen, diese Kunden in den Kanton Tessin zu bringen.

Die wichtigsten Fragen sind nun: Ist es sinnvoll, eine Strategie, wie die von Luzern zu verfolgen, die keine Diversifizierung beinhaltet? Und wenn nicht, ist es einfach, von einer auf den internationalen Tourismus ausgerichteten Strategie zu einer völlig anderen zu wechseln? Mit anderen Worten: Konnten oder wollten sich die Hotels im Kanton Luzern, die so sehr vom internationalen Tourismus abhängig sind, während der Pandemie nicht für eine Veränderung ihres Images als internationale Resorts öffnen?

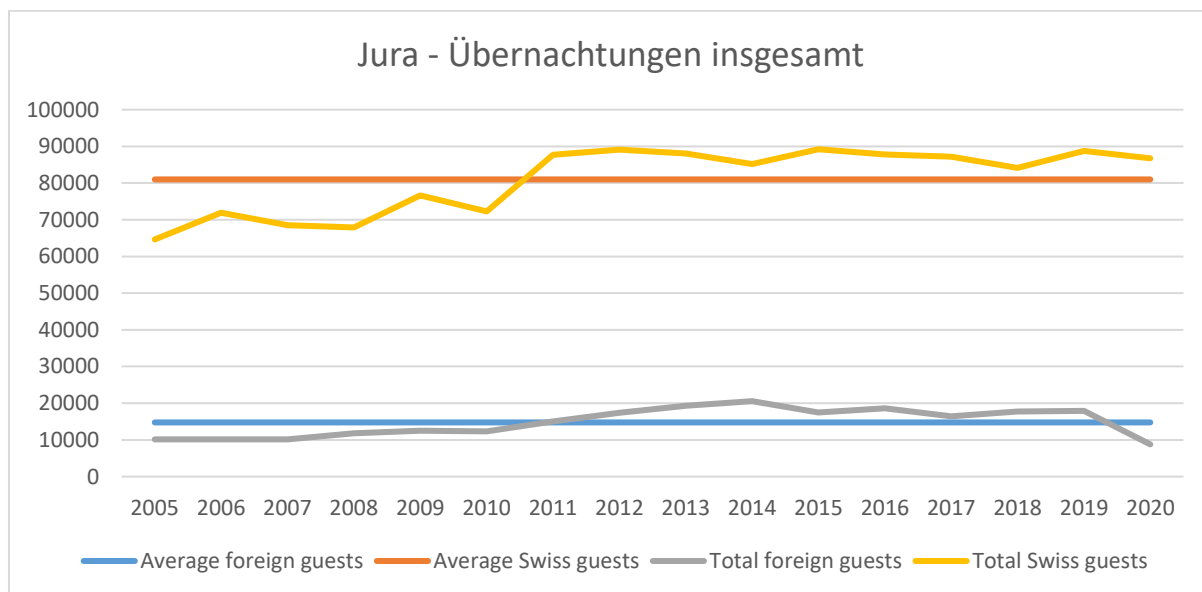
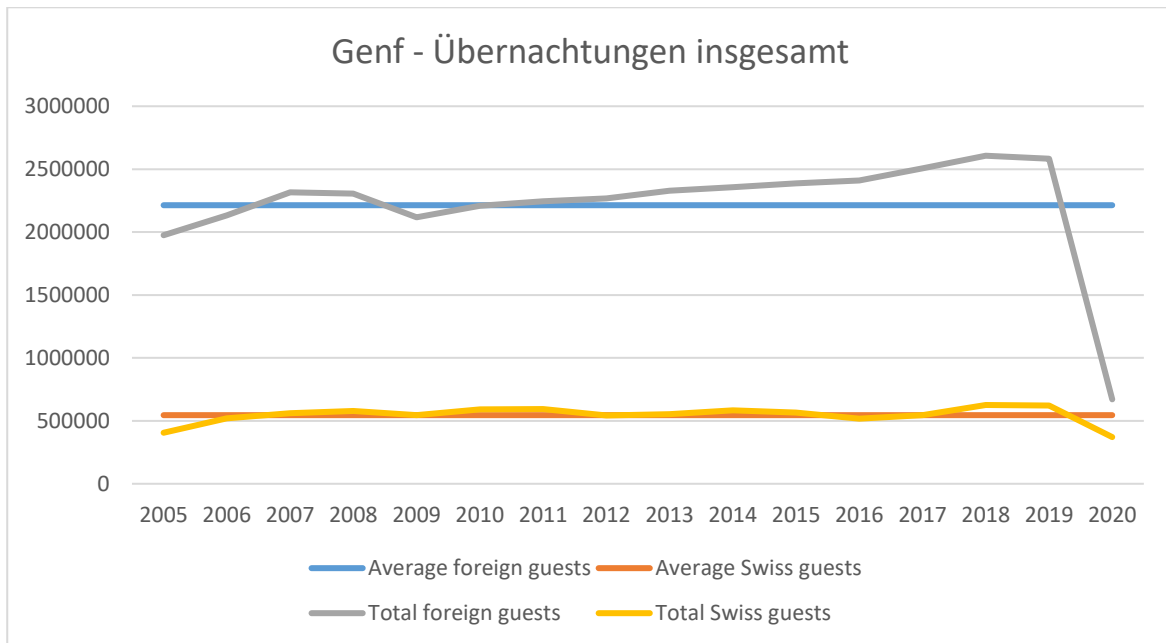
Die Beantwortung solcher Fragen bedeutet die Beantwortung einer allgemeineren Frage: Ist es optimal, sich auf eine bestimmte Art von Reisenden (internationale oder inländische) zu spezialisieren, oder sollten die Kantone in diesem Sinne eher eine Diversifizierung anstreben?

Die Antwort kann von der Marketingstrategie (zu der vor allem die Preisstrategie gehört) abhängen. In der Tat könnte es schwierig sein, eine (Preis-)Strategie während einer Pandemie umzukehren. Ausserdem könnte eine Umkehrstrategie Verwirrung stiften, die als Bumerang wirkt, sobald die Pandemie vorbei ist. In diesem Fall könnten die Hotels ihre Kosten-Nutzen-Analyse auf die Erwartungen hinsichtlich der Dauer der Reisebeschränkungen stützen. Das heisst: Für eine oder zwei Saisons ist es ungünstig, den Einheimischen zu signalisieren (und das Angebot entsprechend anzupassen), dass das, was in dieser Zeit verdient wird, nicht den langfristigen Verlust ausgleicht.

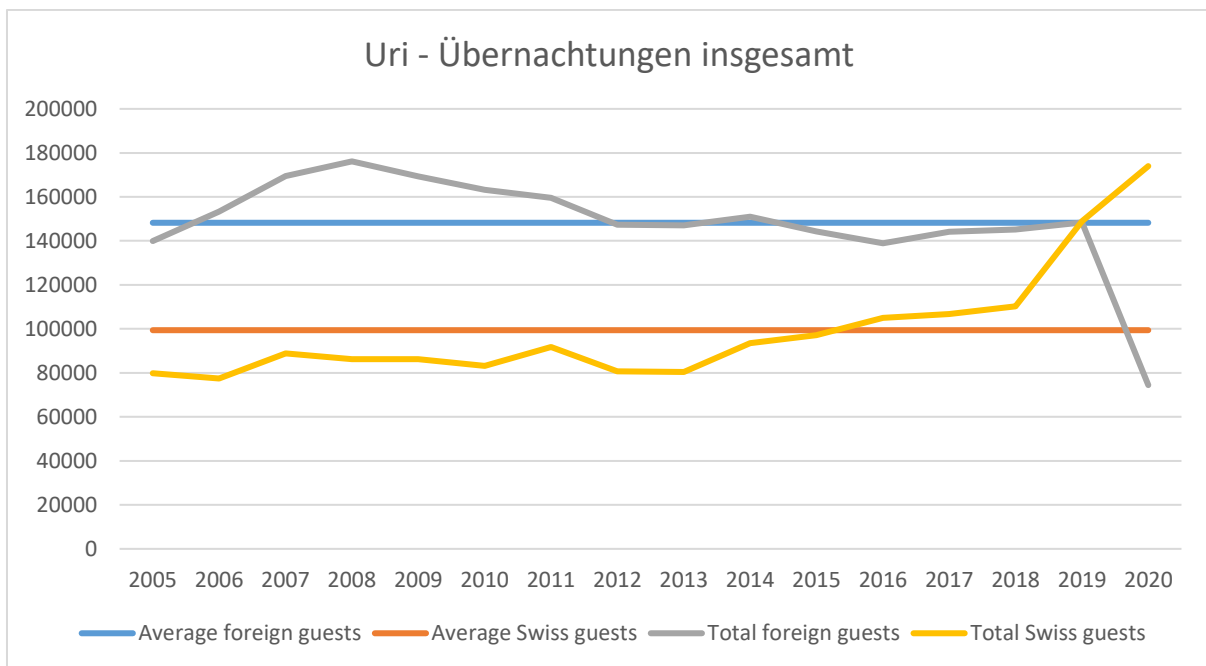
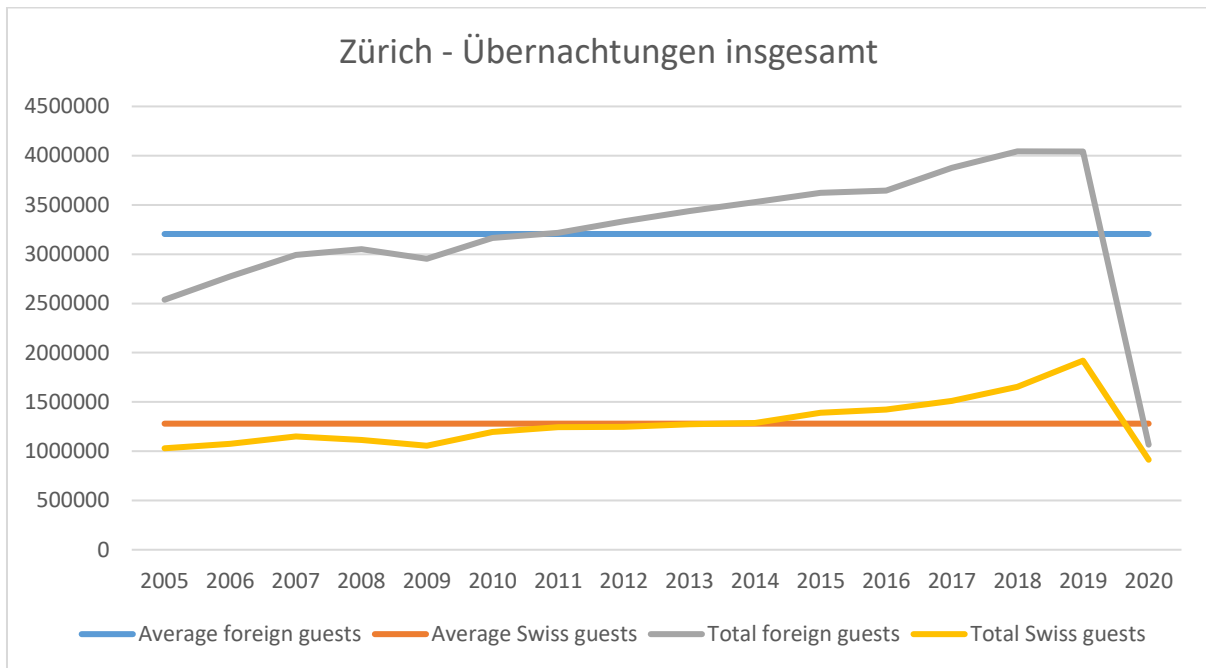
### **Ausrichtung auf Geschäftsreisende statt auf Freizeitreisende**

Das zweite Problem ist in der Klassifizierung der Reisenden begründet. Wenn wir die Reisenden klassifizieren, können wir sie auch nach dem Grund klassifizieren, aus dem sie reisen, hauptsächlich geschäftlich oder in der Freizeit. Wie man sehen kann, haben Kantone wie Genf und Zürich, die hauptsächlich Geschäftsreisende anziehen, grosse Verluste erlitten. Kantone wie Jura oder Uri, die für die ländlichen Gebiete der Schweiz stehen und vor allem Freizeitreisende anziehen, schnitten dagegen viel besser ab. Ist nach Covid und nach der Einführung all der neuen Technologien zu erwarten, dass die Geschäftsreisenden zu ihren alten Gewohnheiten zurückkehren? Welche Strategie ist an dieser Stelle die beste? Sollten die Kantone in die notwendige Infrastruktur investieren, um den Freizeittourismus anzuziehen, der widerstandsfähiger zu sein scheint als der Geschäftstourismus?

Wie man sieht, könnte im Falle des internationalen Tourismus gegenüber dem Inlandstourismus die Diversifizierung die Antwort auf künftige Krisen sein, während im Falle des Geschäftstourismus gegenüber dem Freizeittourismus die Spezialisierung die richtige Richtung anzugeben scheint. Die Zukunft des Tourismus ist noch ungewiss, aber diese Art von Fragen könnte uns helfen, die Zukunft besser zu gestalten.



Beispiel Stadt vs. Land:





**Dr. Isabella Blengin** besitzt einen Dokortitel und ist Associate Professor für Wirtschaftswissenschaften an der EHL. Sie unterrichtet die Kurse Mikroökonomie und Hotelwirtschaft im Bachelor und im Online-MBA-Programm. Nach den Promotionen an der Universität Mailand und am Boston College absolvierte sie ein Postdoktorat an der Universität Lausanne. Sie war Gastwissenschaftlerin in der Wirtschaftsfakultät am MIT und Sommerpraktikantin bei der Boston Fed.



**Dr. Giuliano Bianchi** ist ein Wirtschaftswissenschaftler und Jurist, der als außerordentlicher Professor für Wirtschaftswissenschaften an der EHL tätig ist. Er lehrt Mikro- und Makroökonomie und führt empirische Forschung durch. Seine Fachgebiete sind Recht und Wirtschaft, Unternehmensführung und Prognosen. Dr. Bianchi ist auch Mitglied des akademischen Beirats. Bevor er zur EHL kam, war Dr. Bianchi Wertheim Fellow an der Harvard Law School, wo er Forschungen zur Unternehmensführung durchführte. Dr. Bianchis Arbeit wurde in referierten internationalen Fachzeitschriften und Branchenberichten veröffentlicht.

### **Über die EHL Gruppe:**

Die EHL Gruppe ist eine weltweite Referenzgrösse für Bildung, Innovation und Beratung im Hospitality- und Dienstleistungssektor.

Mit ihrer Expertise, die bis ins Jahr 1893 zurückreicht, bietet die EHL Gruppe heute an drei Standorten in der Schweiz und in Singapur eine breite Palette an wegweisenden Bildungsprogrammen an – von der Berufslehre bis zum Master-Abschluss und von der beruflichen Weiterbildung bis zur Weiterbildung von Führungskräften. Darüber hinaus erbringt die EHL Gruppe Beratungs- und Zertifizierungsdienstleistungen für Unternehmen und Lernzentren auf der ganzen Welt.