

Resilienz im Tourismus: Destinationen und Betriebe aktiv steuern – nicht nur in Krisensituationen

Resilienz im Tourismus: Existenzsicherung in und nach der Krise

Die Corona-Pandemie hat die Frage nach der Marktfähigkeit radikal verschärft. Wie schafft es die Branche, die Krise zu überstehen? Wie bleibt sie selbst handlungsfähig? Dabei rückt zunehmend die Frage ins Zentrum, wie es „danach“ weitergeht. Das Ziel ist Widerstandsfähigkeit als Basis für Überlebensfähigkeit, mit einem Wort: Resilienz. Hierfür sind sieben Faktoren ausschlaggebend, darunter insbesondere eine optimistische Grundeinstellung. Widerstandsfähigkeit allein reicht jedoch nicht aus; Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft sind weitere Kompetenzen für Menschen, Betriebe und Tourismusorganisationen bei der Krisenbewältigung. Unternehmen oder Organisationen können jedoch nicht per se resilient sein, sondern es sind immer resiliente Menschen nötig, die diese führen oder in ihnen arbeiten. Dabei geht es um drei Kompetenzen: Systemstabilisierung durch sofortiges Anpacken in der akuten Krise, schrittweise Anpassungen im Sinne der sogenannten Ambidextrie sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zum echten Change.

Umgang mit der Krise

Wie die ostdeutschen Tourismusorganisationen mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie umgehen und ihre Destinationen in diesen anspruchsvollen Zeiten steuern, zeigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers. Die Corona-Pandemie ist natürlich nicht die erste Krise, in der sich der Ostdeutschland-Tourismus behaupten muss. Allerdings ist offensichtlich, dass die Dimension der Corona-Pandemie nicht mit früheren Krisen oder dauerhaften Engpässen vergleichbar ist. Trotz der nicht absehbaren negativen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Tourismus erkennen die ostdeutschen Tourismusorganisationen auch positive Effekte. So haben beispielsweise bestimmte Segmente und Unterkunftsformen einen Schub bekommen, sobald Reisen wieder möglich war. Diese positiven Einschätzungen haben inzwischen nochmals deutlich an Gewicht gewonnen: Nur noch

rund jede vierte befragte Tourismusorganisation bescheinigt der Krise überwiegend oder ausschließlich negative Auswirkungen.

Starker Bedeutungsgewinn von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, aktive Steuerung der Destinationen

Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie die Aufgabenschwerpunkte der ostdeutschen Tourismusorganisationen noch schneller in Richtung Managementaufgaben verschoben. Das betrifft vor allem die Digitalisierung, im Verlauf der Pandemie hat aber auch das Arbeitsfeld Nachhaltigkeit stark an Bedeutung gewonnen. Die Kommunikation mit den Leistungsträgern war und bleibt wichtig, während sich etwa die Kommunikation mit Behörden oder anderen öffentlichen Stellen mit fortschreitender Dauer der Krise nicht mehr unter den Top 5 findet. Eine zunehmende Aufmerksamkeit der ostdeutschen Tourismusorganisationen erfährt dagegen das Thema Datenmanagement. Festzuhalten ist, dass die Organisationen mit ihrem Krisenmanagement eine relevante Rolle bei der Steuerung der Destinationen in einer besonders anspruchsvollen Situation übernommen haben.

Akute Krisenbewältigung, Hinterfragen von Routinen und Anstoß für umfassenden Wandel

Nach einem ersten Schockmoment haben die ostdeutschen Tourismusorganisationen sich schnell darauf konzentriert, mit konkreten Maßnahmen zur akuten Bewältigung der Corona-Krise beizutragen. Dabei bestätigen die Erhebungen im Rahmen des Tourismusbarometers, dass gut gepflegte und belastbare Beziehungen in Krisensituationen von herausragender Bedeutung sind. Starke Netzwerke wurden stärker, während sich (latente) Bruchstellen vergrößerten. Mehr miteinander als gegeneinander zu arbeiten ist demnach gerade in herausfordernden Situationen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Bezogen auf ihre eigene Organisation erkennen viele Touristiker in Ostdeutschland auch positive Effekte der

aktuellen Krise. Diese Einschätzung hat in den letzten Monaten nochmals deutlich zugenommen. Aktuell können drei Viertel der befragten Tourismusorganisationen der Krisensituation (auch) etwas Positives abgewinnen. So konnten sie zum einen während der Zeit der starken Reisebeschränkungen diverse Aufgaben abarbeiten und sich auf die neue Saison vorbereiten. Zum anderen eröffnete der abrupte Stopp der täglichen Arbeitsroutine die Möglichkeit, bisherige Arbeitsweisen und Gewohnheiten auf den Prüfstand zu stellen, sich von etwas dauerhaft zu verabschieden, (auch) künftig Dinge anders zu machen oder etwas Neues zu entwickeln.

Zudem hat die Krise den Anstoß für umfassenden Wandel (Change) gegeben. Schon vor der Corona-Pandemie befand sich rund die Hälfte der ostdeutschen Tourismusorganisationen in einem umfassenden inhaltlichen oder organisatorischen Veränderungsprozess oder hatte diesen zumindest geplant. Bei vielen stößt die Corona-Pandemie nun einen umfassenden Change-Prozess an, und zwar über die akuten Maßnahmen und üblichen schrittweisen Anpassungen hinaus. Treibende Kräfte und Unterstützer dieser Change-Prozesse sind überwiegend die Menschen in den Organisationen.

Kompetenzen und Erfolgsfaktoren für resiliente Menschen und Tourismusorganisationen

Organisationale Resilienz bedeutet im Kern, in der Krise handlungsfähig zu bleiben. Letztlich geht es darum, nicht nur die Fachaufgaben, sondern auch die Management- und Kommunikationsaufgaben in der Organisation gleichermaßen im Blick zu haben. Eines hat uns die Corona-Krise auf jeden Fall gelehrt: Krisen wirken als hilfreiche Beschleuniger für bislang teilweise langwierige Prozesse der Willensbildung und Entscheidungsfindung. Daraus lassen sich zwei Erfolgsfaktoren für Tourismusorganisationen ableiten:

Erfolgsfaktor Stärkung von Menschen und Beziehungen: Weil es die Menschen sind, die Organisationen resilient machen, kommt es auf alle an, die für deren Stabilität und Zukunftsfähigkeit relevant sind, auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Organisation ebenso wie auf sämtliche Partner in den Netzwerken, mit denen die Organisation in Beziehung steht. Neben den nach innen gerichteten Anpassungen geht es heute stets auch darum, belastbare Partnernetzwerke aufzubauen und zu pflegen, ohne die man nicht existieren kann.

Erfolgsfaktor Vorbereitung auf künftige Herausforderungen: Nach der Krise ist vor der Krise. Die Corona-Pandemie ist als aktueller Krisenverursacher leider nicht allein, vieles andere wird nur temporär medial in

den Hintergrund gedrängt. Die Wahrscheinlichkeit, dass uns weitere Pandemien und sonstige Katastrophen heimsuchen werden, ist groß. Folglich ist es vernünftig, sich auch mit der Frage zu beschäftigen, wie wir uns darauf vorbereiten können. Die drei Bausteine einer aktiven Krisenprävention sind das akute Krisenmanagement, Krisenreview und das auf diesen ersten beiden Bausteinen aufbauende Krisenpräventionskonzept.

Schließlich sind verlässliche politische Rahmenbedingungen erforderlich. Zu jeder erfolgreichen Krisenbewältigung, insbesondere in Pandemiezeiten, gehören Klarheit und Verlässlichkeit im politischen Handeln. Im Hinblick auf Langfrist- und Spätfolgen zeichnen sich drei Entwicklungen ab, die im Rahmen einer vorausschauenden Politik sofortiges Handeln erfordern. Diese betreffen den touristischen Arbeitsmarkt, die Finanzierung der freiwilligen Aufgabe Tourismus sowie die Flexibilisierung und stetige Anpassung der Förderlandschaft.

Das hat die Corona-Krise mit den Betrieben gemacht

Nicht nur auf der übergeordneten Landes- oder Destinationsebene spielt Resilienz in und außerhalb von Krisenzeiten eine Rolle: Was bedeutet Resilienz für touristische Betriebe? Wie ist es ihnen in und mit der Krise ergangen? Wie lief die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben und innerhalb der Destination? Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für krisenresistente touristische Betriebe?

Zwei Lockdowns und Einschränkungen bei Öffnungen haben das Jahr 2020 geprägt und hatten Konsequenzen für alle Marktteilnehmenden: Nachfragerückgänge, Umsatz- und Gewinneinbußen. Und in der Folge Liquiditätsengpässe. Im Februar 2021 gab fast jeder fünfte Betrieb im ostdeutschen Gastgewerbe an, akut von einer Insolvenz bedroht zu sein, in der Freizeitwirtschaft etwa jede zehnte Einrichtung. Einer DEHOGA-Umfrage aus August 2021 zufolge sehen nicht noch immer mehr als 60 Prozent der bundesweit befragten Betriebe in ihrer Existenz gefährdet.

Und obwohl sich die Betriebe vorsorglich um Kredite bemüht und Investitionen geplant oder auch realisiert haben, kamen und kommen neben finanziellen Engpässen zwei weitere Herausforderungen auf sie zu: Mitarbeiterbindung/-gewinnung und Qualitätssicherung. Die Branche verliert stark an Attraktivität, sodass mehr als jeder zweite Betrieb Mitarbeitende an andere Branchen verloren hat oder dies erwartet. Mindestens ebenso schlimm: 48 Prozent der ostdeutschen Betriebe werden in den nächsten Jahren nicht mehr ausbilden. Das kann drastische Folgen für die gesamte Branche haben. Gleichzeitig ist die Eigenkapitaldecke bei

vielen Betrieben deutlich geschrumpft, was unter anderem mit einem zunehmenden Investitionsstau einhergeht. Auch hier werden die Auswirkungen noch über Jahre hinweg zu spüren sein.

Die Krise als Chance nutzen und daraus lernen

Doch wie sollte man als Betrieb mit einer Krise umgehen? DAS Instrument zur Krisensteuerung gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss für sich individuelle Strategien und Maßnahmen entwickeln, um herausfordernden Situationen erfolgreich zu begegnen. Grundvoraussetzung ist, das Ziel zu kennen: Welche Strategie verfolge ich? Wo sehe ich meinen Betrieb in x Jahren und wie führe ich ihn dahin? Das kostet Ressourcen, Geld und Zeit. Ziel ist es, die Krise nicht nur zu überstehen, sondern eine neue Stärke, Selbstbewusstsein und Erfahrung aufzubauen, um künftige Krisen (besser) zu meistern.

Sechs Erfolgsfaktoren für resiliente Betriebe

Erfolgsfaktor Optimismus: Die Grundlage für jeden Erfolg sind einzigartige Ideen und gute Strategien. Sie entstehen durch positives und konstruktives Denken. Die Betriebsbefragungen verdeutlichen, dass selbst Anfang 2021 – mitten im zweiten Lockdown – jeder Zweite die Krise als Chance für positive Veränderungen wahrgenommen hat.

Erfolgsfaktor Kennzahlenkenntnis: Je besser die Führungskräfte den eigenen Betrieb und die Kennzahlen kennen, desto aktiver und flexibler können sie diesen steuern. So wird ersichtlich, wo bei Problemen zielgerichtet angesetzt werden kann. Dabei helfen zahlreiche Instrumente, wie zum Beispiel ein Kennzahlenmonitoring mit Früh- und Spätindikatoren, Zero-Base-Budgeting oder ein Business Continuity Management. Wichtig ist die regelmäßige Anwendung der Instrumente, da sich der Markt und mit ihm Trends, Chancen und Risiken permanent wandeln.

Erfolgsfaktor Veränderungsprozesse: Die Betriebs-schließungen während der Lockdowns haben Unternehmen zwangsweise jede Menge freier Zeit verschafft. Viele Betriebe im ostdeutschen Gastgewerbe und in der Freizeitwirtschaft haben die Krise genutzt, um dauerhafte Änderungen im Betriebsablauf, also einen um-

fassenden Change-Prozess, anzustoßen. Die richtigen Themen sind ein zentraler Aspekt. Neben Hygienekonzepten standen Kosteneinsparungen und digitale Angebote weit oben auf der Agenda gastgewerblicher Betriebe.

Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung: Stand vor der Krise häufig die Fachkräftesuche im Mittelpunkt, ist es jetzt mindestens genauso sehr die Mitarbeiterbindung. Hier galt es während der Lockdowns Kontakt zu den Mitarbeitenden halten, ehrlich und transparent zu kommunizieren. Schrittweise können nun weitere Anpassungen vorgenommen werden, die alle darauf abzielen sollten, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und als Teil eines Teams sehen wie Feedback- und Entwicklungsgespräche oder (virtuelle) Team-Events.

Erfolgsfaktor Vernetzung: Nicht jede Hürde kann allein genommen werden, in vielen Fällen ist das auch gar nicht sinnvoll. Je komplexer die Aufgaben und Themen, desto wichtiger und notwendiger ist der Austausch untereinander. Das kann Hilfe von außen sein, also aus dem „System Tourismus“, zum anderen geht es aber auch um die Vernetzung der Betriebe untereinander.

Erfolgsfaktor Rahmenbedingungen: Die Politik ist mittelfristig gefordert, mit Blick auf die zu erwartenden Auswirkungen der Krise zu handeln. Hilfe und Anreize für Investitionen sowie ein Abbau der Hemmnisse bei Mitarbeitergewinnung aus dem Ausland sind gefragt. Wichtig ist, dass sich die Branche organisiert, auf Dauer eine starke Lobby bildet und mit einer Stimme ihre Interessen gegenüber der Politik vertritt.

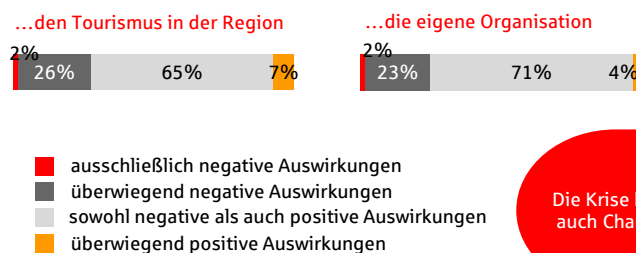
Fazit

Die Steigerung der Widerstandsfähigkeit von Betrieben – die Resilienz – ist also ein Thema, das von den Betrieben kommen kann und muss. Das gelingt, wenn jedes Unternehmen sich im Rahmen seiner Möglichkeiten und vielleicht sogar darüber hinaus, die oben beschriebenen Erfolgsfaktoren schrittweise umsetzt. Denn ein „Weiter so wie vorher“ beziehungsweise ein „Zurück in die Vor-Corona-Zeit“ wird es aller Voraussicht nach in vielen Marktsegmenten nicht geben.

Die sieben Resilienzfaktoren

- Akzeptanz der aktuellen Situation
- Opferrolle verlassen
- Verantwortung übernehmen
- Optimismus**
- Lösungsorientierung
- Netzwerke organisieren
- Zukunftsplanung step by step

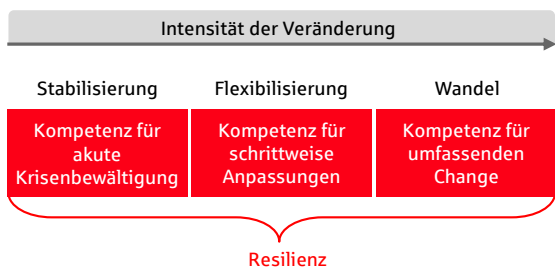
Auswirkung der aktuellen Situation auf ...



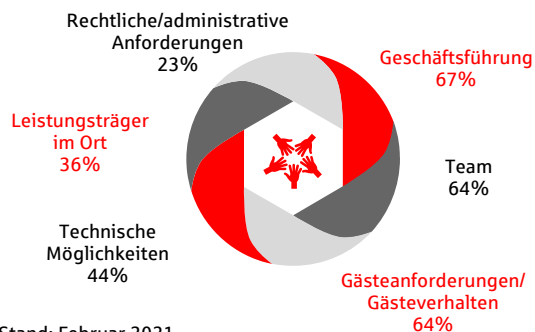
Stand: August 2021

Die Krise bietet auch Chancen.

Resilienz ist das Ergebnis von drei Kompetenzen



Wer sind die treibenden Kräfte bei Veränderungen? (Top 6, Mehrfachnennungen)



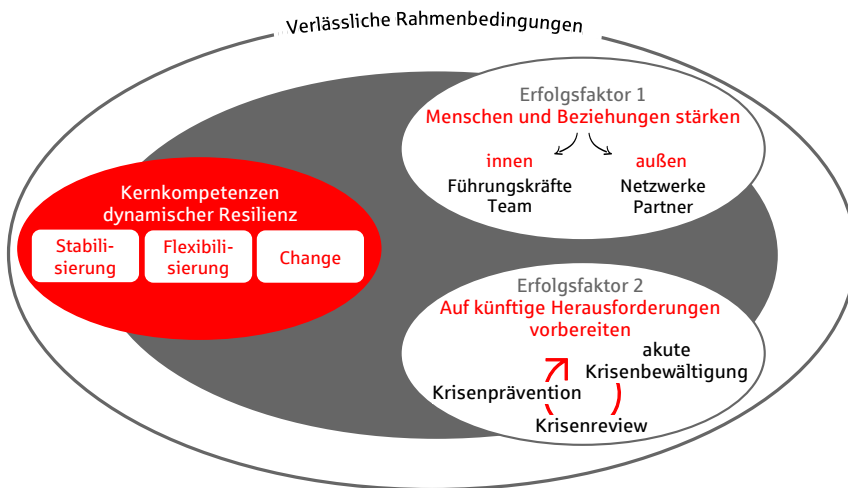
Stand: Februar 2021

Durch die Krise wandern Fachkräfte in andere Branchen ab.



Die betrieblichen Erfolgsfaktoren in Krisensituationen

- 1 Optimismus
- 2 Kennzahlenkenntnis
- 3 Veränderungsprozesse
- 4 Mitarbeiterbindung
- 5 Vernetzung
- 6 Rahmenbedingungen



Quelle dwif 2021, Daten Primärerhebungen bei ostdeutschen Beherbergungs-, Gastronomie- und Freizeitbetrieben sowie DMOs (Dezember 2020 bis Februar 2021, August 2021)

Sparkassen-Tourismusbarometer Ostdeutschland – Ihre Ansprechpartner:

Freizeitwirtschaft:
dwif-Consulting GmbH
Anja Schröder
030/757 949-31
www.dwif.de
wetterstationen@dwif.de

Bereichsleitung Tourismusbarometer:
dwif-Consulting GmbH
Karsten Heinsohn
030/757 949-30
www.dwif.de
k.heinsohn@dwif.de

Auftraggeber:
Ostdeutscher Sparkassenverband
Thomas Wolber
030/20 69-18 17
www.tourismusbarometer.de
tourismusbarometer@osv-online.de