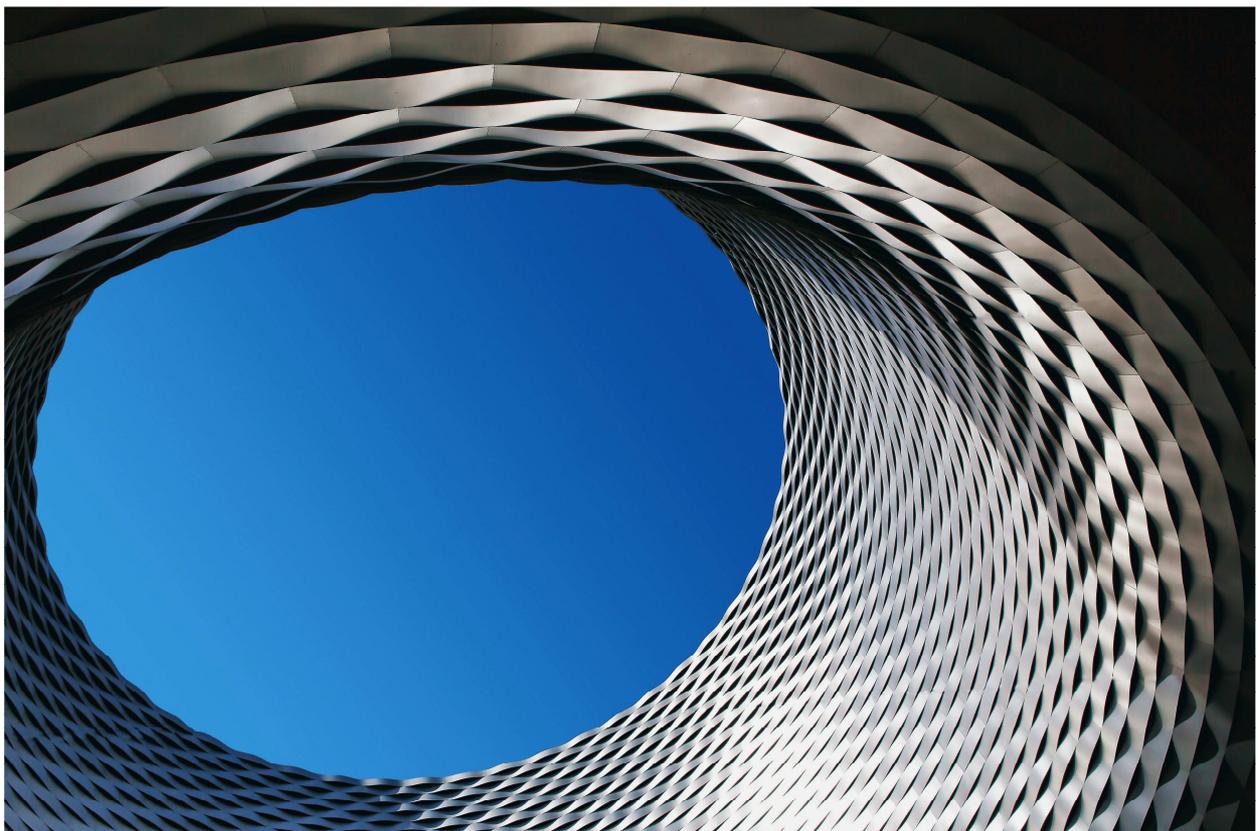


Geschäftstourismus in der Schweizer Hotellerie

Impulse zur Geschäftsmodellentwicklung in der Beherbergungswirtschaft nach dem Coronaschock



Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 1 |
| 1 Ausgangslage | 1 |
| 2 Handlungsbedarf und Vorgehen | 2 |
| 2.1 Handlungsbedarf | 2 |
| 2.2 Vorgehen | 3 |
| 2.3 Methode und Rahmen | 3 |
| 3 Hypothesen und Handlungsoptionen | 5 |
| 3.1 Prognosen und erste Thesen | 5 |
| 3.2 Segmente | 6 |
| 3.3 Geschäftsmodelle | 9 |
| 3.4 Anforderungen an (in) den Destinationen | 11 |
| 3.5 Handlungsbedarf übergreifend | 12 |
| 4 Ausblick und Reflexion | 15 |
| Literaturverzeichnis | 16 |
| Anhang | 17 |

Vorwort

Das vorliegende Impulspapier wurde anlässlich der anhaltenden Krise in der städtischen Hotellerie in der Schweiz erstellt. Die Thesen, Analysen, Erkenntnisse und Vorschläge sind auf der Basis des aktuellen Wissensstands im Frühling 2021 erarbeitet worden. Wie rasch und in welcher Art sich die Lage auf Nachfrage- und Angebotsseite ändern wird, ist noch ungewiss. Das Dokument gibt somit den gegenwärtigen Stand der Entwicklungen wieder und soll als Impulsgeber bezüglich möglichen Geschäftsmodellentwicklungen im Geschäftstourismus verstanden werden. Es zeigt Trends sowie Chancen und Gefahren für die Stadthotellerie auf und kann so auch neue Perspektiven ermöglichen.

1 Ausgangslage

Die Stadthotellerie und der Geschäftstourismus sind von der Coronakrise weitaus stärker betroffen als die Ferienhotellerie. Das MICE-Geschäft ist komplett eingebrochen und eine mögliche Erholung liegt in weiter Ferne. Dazu einige Fakten:

Einbruch der Nachfrage im Jahr 2020

- Rückgang der Logiernächte in den grossen Städten je nach Monat zwischen 65 und 90 %.
- Genf und Zürich hatten über das gesamte Jahr einen Nachfrageeinbruch von über 65 %.
- Der Geschäftstourismus und das MICE-Geschäft sind komplett zum Erliegen gekommen.
- Leisure-Tourismus findet nur am Wochenende statt, wenn überhaupt (fehlende Angebote).

Angebotsentwicklung

- Das Wachstum auf der Angebotsseite fand in den letzten Jahren vor allem in den grossen Städten statt, dies unter anderem auch aufgrund der stetig steigenden Nachfrage in diesen Destinationen.
- Obwohl sich bereits erste Sättigungstendenzen abzeichneten, sind weiterhin diverse neue Hotelkonzepte in Planung. Treiber sind unter anderem Kettenhotels und internationalen Brands, die entweder neu in den Schweizer Markt eintreten oder ihr Portfolio an neuen Standorten vergrössern.
- Viele neue Hotelprojekte in den grossen Städten wurden aufgrund der Krise zwar zum Teil gestoppt, werden aber grösstenteils in den nächsten Jahren trotzdem realisiert. Die Angebotskapazität wird also weiter zunehmen.
- Erste Betriebsschliessungen sind zwar bereits erfolgt und einige Betriebe werden umgenutzt, die Nachfrage von internationalen Hotelketten nach Toplagen in grossen Städten ist aber nach wie vor sehr gross, da der Anteil der Kettenhotellerie in der Schweiz im Verhältnis zu Europa noch unterdurchschnittlich ist.

Preisentwicklung

- Die Preise in der Stadthotellerie sind aufgrund des Nachfrageschocks unter Druck geraten. Solange die Nachfrage nicht wieder in die Nähe des Vorkrisenniveau gelangt, wird dies auch so bleiben und der Preisdruck insbesondere im Corporate-Bereich noch zunehmen (Angebotsüberhang).

Als Verband sind wir deshalb gefordert, diesem wichtigen Segment innerhalb unserer Mitgliedschaft eine Perspektive zu geben und Lösungsansätze aus der Krise aufzuzeigen. Als Verband können wir jedoch nur Impulse geben, Ideen vermitteln und zum Denken anregen. Es liegt jedoch in der unternehmerischen Verantwortung, aufgrund dieser Inputs entsprechende Massnahmen abzuleiten und den Betrieb auf die veränderten Rahmenbedingungen optimal und zukunftsgerichtet aufzustellen. Überbetrieblich kann es zudem auch zielführend sein, entsprechende Allianzen in der Destination, also auf lokaler und regionaler Ebene, zu schmieden und horizontale oder vertikale Kooperationen einzugehen.

2 Handlungsbedarf und Vorgehen

2.1 Handlungsbedarf

Der Handlungsbedarf wurde bereits zu Beginn der Krise erkannt. Die Unterstützungsmassnahmen des Verbandes können in vier Phasen gegliedert werden:

1. Soforthilfe leisten (März bis Juni 2020)

In dieser Phase stand die Soforthilfe im Zentrum, die durch Covid-Kredite sowie Kurzarbeit die Liquidität der Betriebe sicherstellen sollte. Bei den direkten Unterstützungsleistungen des Verbandes handelte es sich vor allem um praxistaugliche Schutzkonzepte, Rechtsberatung, Webinare für die Mitarbeitenden zur Aufrechterhaltung der Moral und Motivation, aber auch Checklisten für Betriebsschliessungen und Wiederöffnungen (insbesondere für Stadtbetriebe).

2. Perspektiven schaffen (Juli bis November 2020)

Um den von der Krise stark betroffenen Betrieben, das Überleben zu sichern, hat der Verband in dieser Phase die Forderungen der Branche aufgenommen und kanalisiert. Dies insbesondere auch mit dem Ziel, die Betroffenheit der Hotellerie in der Politik und der Öffentlichkeit zu verankern.

3. Nothilfe erwirken (Dezember 2020 bis März 2021)

Spätestens mit dem Ausbruch der zweiten Welle wurde klar ersichtlich, dass weiterführende Unterstützungsmassnahmen nötig sind, um das Überleben marktfähiger Betriebe zu sichern. Über die Weiterführung der Kurzarbeitsentschädigung und der Härtefallhilfen konnte dies erreicht werden.

4. Restart einleiten (ab April 2021)

Dank der positiven epidemiologischen Entwicklung und den etappierten Lockerungsschritten entschärft sich die Lage kontinuierlich, jedoch nicht für alle Regionen und Betriebe im gleichen Ausmass respektive in derselben Geschwindigkeit. Insbesondere in den grossen Städten wird es noch einige Jahre dauern, bis das Vorkrisenniveau wieder erreicht wird. Zudem sind einige Betriebe gezwungen, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und sich neu zu positionieren.

Hier unterstützt der Verband seine Mitglieder mit verschiedenen Supportleistungen, um diese Transformation besser zu bewältigen. Dafür wurde unter anderem mit finanzieller Unterstützung der Neuen Regionalpolitik (NRP) des SECO ein Coaching-Programm für die Hotellerie initiiert. Gemeinsam mit Experten und Beratern aus dem Beraternetzwerk von HotellerieSuisse wird der Handlungsbedarf (zum Beispiel im Bereich der Finanzierung, Positionierung, Digitalisierung oder auch Nachfolgeregelung) evaluiert und im Rahmen eines Coachings die Umsetzung begleitet. Dieser Transformationsprozess wird zudem durch verschiedene Weiterbildungsprogramme und Analysetools (Benchmarking, STR Global, Hotel.digital, etc.) des Verbandes begleitet.

Auf politischer Ebene stehen neben der Weiterführung der Unterstützungsprogramme aber auch Forderungen zur Reaktivierung des Tourismus und insbesondere des Städtetourismus auf der Agenda. So hat der Verband ein Postulat angestossen, das einen Masterplan für den MICE-Tourismus fordert. Dieser soll das Ziel verfolgen, die Rahmenbedingungen für den MICE-Tourismus in der Schweiz im internationalen Umfeld zu verbessern und die Angebotsinfrastruktur attraktiver zu gestalten. Auch das von der Branche angestrebte Impulsprogramm für den Schweizer Tourismus legt einen sehr starken Fokus auf die Reaktivierung des Tourismus.

Zudem laufen auch innerhalb des Tourismus verschiedene Initiativen, die sich mit der Zukunft des Tourismus nach der Coronakrise beschäftigen. Ein solches Beispiel ist ein von der Association Romande des

Hôteliere initiiertes Innotour-Projekt mit dem Titel «L'avenir des hôtels d'affaires suisse en milieu urbain». Bis zur Umsetzung der politischen Forderungen respektive der konkreten Lösungsansätze aus dem Innotour-Projekt wird es aber noch einige Zeit dauern.

Die Stadthotellerie braucht jedoch auch schnelle und pragmatische Lösungsansätze oder Impulse für eine Anpassung ihrer Geschäftsmodelle. Allfällige Hürden (gesetzlicher Rahmen) sollen dabei frühzeitig erkannt und abgebaut werden. Genau hier soll das Impulspapier für den Geschäftstourismus ansetzen.

2.2 Vorgehen

Es soll Impulse geben bezüglich möglichen Geschäftsmodellentwicklungen im Geschäftstourismus, Trends sowie Chancen und Gefahren für die Stadthotellerie aufzeigen und so auch neue Perspektiven ermöglichen. Dieses Impulspapier kann aber auch Aktionsfelder für weitere politische Forderungen auf nationaler oder kantonaler resp. kommunaler Ebene anstossen und allenfalls auch neue Inputs für das Innotour-Projekt der ARH geben.

Eine Neuausrichtung des Betriebes oder Weiterentwicklung des Geschäftsmodells bleibt aber immer in der unternehmerischen Verantwortung, der Verband kann da nur Impulse geben oder beratend begleiten.

2.3 Methode und Rahmen

Darum ergriff HotellerieSuisse die Initiative zur Erarbeitung eines Impulspapieres für den Geschäfts- und Städtetourismus. Dazu wurden rund dreissig Vertretende aus Hotellerie, Tourismus und der Wissenschaft zu einem Gedankenaustausch eingeladen. Im Rahmen von zwei Workshops wurden Trends und Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Städtetourismus diskutiert und daraus Handlungsempfehlungen sowie konkrete Massnahmen abgeleitet, diskutiert und validiert. Dabei wurden wir unterstützt und begleitet von Dr. Pietro Beritelli von der Universität St. Gallen. An dieser Stelle bedanken wir uns bei den Teilnehmenden herzlich für ihre wertvollen Impulse und Kommentare (Liste der Teilnehmer pro Workshop im Anhang 1).

Der Diskussionsrahmen für die Workshops lässt sich in der untenstehenden Abbildung vereinfacht skizzieren (Abbildung 1).

Die aktuellen Erkenntnisse mit den darauffolgenden Fragen/Hypothesen und den vorgeschlagenen Handlungsoptionen/Initiativen wurden aus vier unterschiedlichen Perspektiven behandelt.

- Einerseits wurden die **Segmente** der Gäste (Gästetypen) in ihrer Besonderheit und aufgrund ihrer Eigenschaften sowie ihrer Bedeutung betrachtet.
- Die Anpassung des Angebots und weiterer Dienstleistungen des Hotels (hierzu gehören auch Fragen der Preispolitik, des Vertriebs, etc.) wurden auf der Ebene der **Geschäftsmodelle** angegangen.
- Die städtische Hotellerie ist nicht nur im näheren Umfeld der Stadt, sondern auch der Region eingebettet. Ein Blick auf die **Anforderungen an (in den) Destinationen** öffnete den Blick auf neue Wege.
- Schliesslich ist ein **übergreifender Handlungsbedarf** auf nationaler Ebene, der auch politische Herausforderungen (z.B. Finanzierung, Raumplanung, Stadtentwicklung, Arbeitsrecht) berücksichtigt, eine zentrale Aufgabe unseres Verbandes. Dabei die Frage, ob und wie der regulatorische Rahmen angepasst werden muss, um Umnutzungen und neue Geschäftsmodelle zu

ermöglichen, im Zentrum. Welche Hürden bestehen und wie sollen diese angegangen werden? Inwiefern müssen die Instrumente des Bundes zur Tourismusförderung auf die Städte angepasst werden? Welche weiteren politischen Massnahmen sind erforderlich, um die skizzierten Veränderungen bestmöglich zu begleiten und zu fördern? Braucht es allenfalls eine Anpassung der Instrumente des Bundes zur Förderung der Tourismuswirtschaft (SGH, ST, Innotour, NRP)?

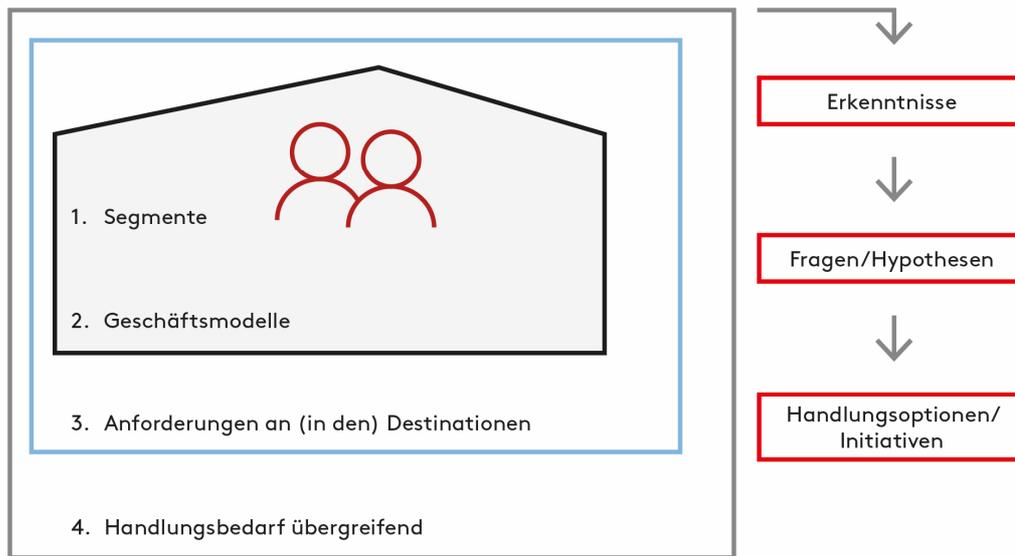


Abbildung 1: Struktur und Sequenz der Diskussionen während der Workshops

Im folgenden Kapitel werden Prognosen und Thesen, die als Grundlage für Diskussion dienen, sowie die Resultate der Workshops präsentiert.

3 Hypothesen und Handlungsoptionen

3.1 Prognosen und erste Thesen

Prognosen für die kommenden Jahre

- Der internationale Geschäftstourismus wird sich nur sehr langsam erholen. Unterschiedliche nationale Entwicklungen der Pandemie sowie Reisebeschränkungen stellen eine grosse Unsicherheit dar.
- Der in der Pandemie erfolgte Digitalisierungsschub sowie ein gewisser Gewöhnungseffekt führen dazu, dass zukünftig vermehrt Geschäftssitzungen digital durchgeführt werden und ein Teil der Reisen mit Übernachtungen wegfallen. Das Ausmass der Veränderungen ist sehr ungewiss.
- Die Schweiz wird vom allgemeinen Boom des Städtetourismus profitieren und im Segment der Boutique-Destinationen zunehmend auch Leisure-Gäste anziehen.
- Die Schweizer haben in der Krise das Reiseland Schweiz neu entdeckt, auch für Städtetrips. Dies wird in den kommenden Jahren wohl noch anhalten, wenn auch auf tieferem Niveau als im Jahr 2020.

Die nachfolgenden Thesen wurden nicht abschliessend, sondern als Input für die weiterführende Diskussion verwendet, die im Rahmen von zwei Workshops als erster Impuls vorgelegt wurden.

- Binnenmarkt/Nahmärkte versus Fernmärkte: die vollständige Erholung der Fernmärkte wird einige Jahre dauern.
- Individualreisende versus Gruppenreisende: das Geschäft mit Gruppen braucht längere Erholungszeit
- Leisure- versus MICE/Seminar- und Businessgeschäft: das MICE/Seminar- und Businessgeschäft braucht längere Erholungszeit. Gewisse Segmente werden substituiert/digitalisiert.
- Betriebe/Destinationen mit der Positionierung Fernmärkte + Gruppengeschäft + MICE/Seminar- und Businessgeschäft trifft der akute Coronaschock am tiefgreifendsten und nachhaltigsten (negativ konnotiert).
- Das Umfeld hat sich durch die Erfahrungen rund um Corona verändert: die Digitalisierung ist weiter fortgeschritten, das MICE-Geschäft wird zukünftig teilweise digital oder hybrid stattfinden, was zu weniger Frequenzen und Auslastung (Hotel und Sitzungszimmer) führt, aber auch neue Investitionen in Infrastruktur und Technologie zur Folge hat.
- Gesellschaftliche Megatrends wie die Digitalisierung und die Nachhaltigkeit werden durch den Coronaschock intensiviert und bieten neue Chancen aber auch Risiken für die Beherbergungsbetriebe.
- Eine Neupositionierung (FIT anstelle von Gruppengeschäft, Leisure anstelle von Geschäftstourismus) bedingt zum Teil grössere Investitionen in Hard- und Software und muss auch von der Destination mitgetragen werden (Angebotsgestaltung in der Destination).
- Umnutzungen von Hotelimmobilien (oder Teilbereiche davon) brauchen entsprechende Rahmenbedingungen und allenfalls regulatorische Anpassungen (zum Beispiel Raumplanung, Zweitwohnungsgesetz, etc.)

Abgeleitet aus diesen Thesen ergeben sich verschiedene Handlungsfelder. In der allgemeinen Stossrichtung und der Konkretisierung sind aber noch viele Fragen offen, die es möglichst schnell zu beantworten gilt.

3.2 Segmente

Im ersten Workshop bestätigten die Teilnehmende für das Thema eine Reihe von wichtigen Beobachtungen respektive hielten diese neu fest. Diese wurden während der Krisenphase im März 2021 wie folgt formuliert.

- Es hat eine Verschiebung von Business zu Leisure sowie eine Verschiebung des Geschäftes auf das Wochenende (60% Schweizer, vor allem kulinarische Erlebnisse) stattgefunden.
- Hotels müssen neu sowohl Leisure- wie auch Corporate-Gäste ansprechen. Das Leisure-Geschäft führt aber zu mehr Aufwand und weniger Rendite.
- Eine weitere Herausforderung sind die kurzfristigen Buchungen (grosser Aufwand pro Reservation). Die Risikoaversion steigt. Gäste und Veranstaltende wollen ohne grossen Schaden Buchungen kurzfristig stornieren können.
- Das Thema Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung.

Diese Beobachtungen deuten auf Trends hin, die mit neuem Handlungsbedarf verknüpft sind:

- **Trend:** Messen werden nicht mehr im gleichen Umfang zurückkommen.
Handlungsbedarf: Kongresse unter dem Aspekt Sicherheit, Sauberkeit und Nachhaltigkeit international vermarkten. Hybride Kongresse anbieten. Zusammenarbeit zwischen Kongressanbietenden, um in die grossen Pitches zu kommen.
- **Trend:** Grosse Gruppen (Leisure und Business) werden nicht mehr im gleichen Umfang zurückkommen.
Handlungsbedarf: Neue Segmente ansprechen. Die Fokussierung auf Leisure für kleinere Gruppen setzt eine Anpassung in der Infrastruktur und im Angebot voraus.

Im zweiten Workshop stellten sich die Teilnehmenden aus den im ersten Workshop ergebenden Diskussionen konkrete Fragen und formulierten Antworten respektive nahmen zu zwei Hypothesen Stellung.

| Fragen | Antworten |
|---|--|
| Ist Bleisure ¹ ein relevantes Phänomen? Ist die Stadt auch für Familienmitglieder attraktiv? | Es wird mittelfristig eher nicht mehr Leisure-Gäste, sondern andere Business-Gäste (mit Freizeitbedürfnisse) geben. Bleisure mit Familiennachzug funktioniert nicht, aber die Freizeitbedürfnisse der Business-Gäste können mit entsprechenden Angeboten des Hotels/der Destination befriedigt werden. Dann könnten Reisen mit längeren Aufenthalten gebucht werden. Mit der Akzeptanz des Homeoffice hat Bleisure kurzfristig eine neue Bedeutung erhalten. Falls der Trend bleibt, wird dies allgemein zu einer längeren Aufenthaltsdauer führen. Es darf aber nicht vergessen werden, dass Bleisure schon länger ein Phänomen ist, vor allem bei internationalen Konferenzen (Baltag, 2020; Lichy & McLeay, 2018). Ein Argument, das gegen die weitere Verstärkung von Bleisure spricht, ist die Tatsache, dass bei einer Aufenthaltsverlängerung |

¹Mit **Bleisure** ist die Verbindung einer geschäftlich motivierten Reise mit Freizeitaktivitäten. Diese können vor, während und nach dem geschäftlich bedingten Aufenthalt stattfinden (z.B. Lichy & McLeay, 2018). Dabei wird angenommen, dass Geschäftsreisende auch andere Reisemitglieder (z.B. Familie) einbeziehen (Herrmann & Wetzels, 2018).

| | |
|--|---|
| | <p>aufgrund von Freizeit auch mehrere Personen als Entscheidungsträger involviert sind (Paare, Familien). Dies erschwert die Realisierung einer Bleisure-Reise auf Seiten der Nachfrage.</p> <p>Es gibt aber auch Gegenbeispiele. Bleisure ist gerade in Basel ein relevantes Thema. Dort konnte dieser Bereich dank Preisstrategien und Unterhaltungsangeboten gesteigert werden. Hier ist vor allem die Destination gefordert, entsprechende Angebote zu bündeln und zu vermarkten.</p> <p>Der Gemischtwarenladen als Hotel hat sich in der Krise bewährt, der Wechsel vom reinen Business zum Leisure Hotel war dadurch leichter möglich (Sedartis und Belvoir).</p> |
| <p>Welche Umstellungen sind mit mehr Leisure-Gästen verbunden (Concierge, Sprachkompetenzen, Informationen an der Reception, Apps, etc.)?</p> | <p>Sprachkompetenzen werden sich ändern, es braucht je nach Segment nicht mehr nur Englisch. Auch der Informationsbedarf der Leisure-Gäste ist anders als bei Business-Gästen. Bei (B-)Leisure-Gästen wächst der Aufwand fast exponentiell, von der Reservation über den Aufenthalt bis zur Nachbearbeitung.</p> <p>Die Bedürfnisse von Leisure bezüglich Qualität wie die persönliche Begrüssung und Betreuung sind auch im Business-Bereich wichtig und etwas vergessen gegangen. Der Fokus auf Begegnungen bleibt wichtig.</p> <p>Die Umstellung kann sich lohnen. Packages zugeschnitten auf Leisure (Bed & Bike, Get Lucky – Verlosung von Upgrades – sowie Packages mit Diner) haben beispielsweise in Genf grossen Erfolg.</p> <p>Medical Tourism bis Wellness ist für die Städte ein spannendes Thema durch Partnerschaft mit Kliniken. Diese buchen sich für längere Zeit im Hotel ein und mieten z.B. Suiten für ihre Patienten. Die Leistungen reichen von Check-ups über Entgiftung bis hin zu Beauty.</p> <p>Dine and Sleep boomt in den Städten, wird aber eher eine Nische bleiben.</p> |
| <p>Wo haben Leisure- und Business-/Seminar-gäste ähnliche, wo andere Bedürfnisse?</p> | <p>Familien mit Kindern sind für Business-Gäste manchmal ein Hindernis oder Ärgernis. Hier besteht ein Konfliktpotenzial. Die Umstellung auf Leisure-Gäste ist recht aufwändig (z.B. Suchmaschinenoptimierung, Benennung der Zimmer). Leisure-Gäste brauchen mehr Platz, Hygiene, Sauberkeit, und Privacy (keine externen Gäste mehr im Wellness-Bereich). Bei den Zimmern ist auch Individualisierung eine Option, um Leisure-Gäste besser anzusprechen (Themenzimmer, etc.).</p> |
| <p>Sind auch Veränderungen in der Preisstrategie notwendig?</p> | <p>Das Pricing muss pragmatischer gestaltet werden, Familien kann ein zusätzliches Zimmer beispielsweise gratis angeboten werden. Viele Hotels sind nur an wenigen Tagen im Jahr komplett ausgebucht. Mit flexiblem Pricing kann der RevPAR erhöht werden. Allgemein wurde aber bestätigt, dass das Preisniveau gehalten, eventuell ausgebaut werden soll</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Welche sind die neuen Bedürfnisse der Seminaranbietenden (mehr Kreativitätsworkshops, Teambildung, Online-Schulungen)? Können wir Kriterien definieren, mit denen wir abschätzen können, ob Seminare stationär, online, hybrid stattfinden?</p> | <p>Hotels müssen sich punkto Infrastruktur anpassen. Hybride Meetingformen erfordern aktuelle Technik. Die Bedürfnisse der Seminaranbietenden ändern sich aber nicht zu stark. Die Leute wollen sich wieder physisch treffen, die Gruppen sind jedoch kleiner und haben grössere Raumbedürfnisse.</p> <p>Es wird auch zunehmend kurzfristiger entschieden. Es ist eine Zunahme von Direktbuchungen festzustellen. Dies heisst, dass die Sales-Mitarbeitenden den Bedürfnissen nach Informationen nachkommen und besser informiert sein müssen.</p> <p>Es braucht zusätzlich Räume, die z.B. die Kreativität anregen. Seminare werden vermehrt in der Teambildung und für psychologischer Themen eingesetzt.</p> <p>Im Seminargeschäft ist die Idee des Gesamterlebnisses zu ermöglichen noch nicht überall vorhanden. Dies führt auch zu neuen Geschäftsmodellen (siehe Fragen 3 und 4 bei Geschäftsmodellen).</p> |
| <p>Wird die zunehmende Digitalisierung weniger Treffen zur Folge haben? Könnte eine Gegenstrategie «Fokus auf Begegnung und weniger digital» funktionieren?</p> | <p>Die Digitalisierung schreitet voran. Es wird aber nicht weniger traditionelle Treffen geben; denn es gibt auch neue Motive, sich zu treffen. So könnte aufgrund von Homeoffice der Bedarf entstehen, dass sich Teams in neuen Orten treffen, zum Beispiel nicht mehr im Büro, sondern eben in Hotels.</p> <p>Die Digitalisierung erlaubt auch neue Möglichkeiten, Präsenzveranstaltungen durchzuführen, zum Beispiel mit Liveschaltungen, als hybride Seminare und Sitzungen.</p> <p>Es gibt auch Gründe, die dafürsprechen, dass weiterhin viel geistert wird und viele Meetings stattfinden werden (Konkurrenz, «sich spüren»).</p> |
| <p>Fokussierung auf Nischen: Können sich Hotels oder kleinere Städte auf Nischen spezialisieren?</p> | <p>Hotels brauchen eine klare Positionierung aber auch keine Monokultur. Mehrere Standbeine ermöglichen eine Risikominimierung, aber jedes Hotel und jede Destination braucht ihren eigenen Mix.</p> <p>Mehr Sicherheit, mehr Hygiene, kein Massentourismus mehr; für die Kleinräumlichkeit (auch bei Veranstaltungen, also «Boutique-Veranstaltungen») ist die Schweiz prädestiniert, da sie per se schon klein ist und keine Mega-Veranstaltungsinfrastrukturen hat.</p> <p>Gruppenreisende sind für Hotelbetriebe selbst weniger interessant, aber für die Stadt (Gewerbe, Handel) von gewisser Bedeutung. Sie stellen die Auslastung sicher. Aus Sicht der Städte/Regionen/Land ist ein breites Portfolio gut. Dies gilt auch für einzelne Hotels. Es kommt auf den passenden Gäste-Mix an.</p> |

Fazit

- Bleisure war und ist relevant. Das Potenzial ist vorhanden, jedoch eher beschränkt.
- Die Umstellung auf (zusätzliche) Leisure-Gäste ist aufwendig und erfordert Anpassungen in Infrastruktur und Dienstleistungen. Sie zahlt sich aber aus, da der Gäste-Mix bereichert und somit das Risikoprofil der Nachfrage gesenkt wird.
- Dynamische Preisstrategien sind weiterhin notwendig. Das Preisniveau soll aber gehalten oder gesteigert werden. Investitionen in die Website und den Buchungsprozess lohnen sich, um den aktuell hohen Direkt-Buchungsanteil zu halten oder sogar auszubauen.
- Das Seminargeschäft wird sich aufgrund einer sich ändernden Nachfrage wandeln (mehr Kreativität und Teambildung und somit mehr Raumbedarf). Auch die technische Ausstattung für Meetings und Konferenzen erfordert das zeitgleiche Angebot von Präsenz-, Online- und Hybrid-Veranstaltungen.

3.3 Geschäftsmodelle

| Fragen | Antworten |
|---|---|
| Wie und wofür können leere Zimmer mit bestehender Einrichtung und Ausstattung genutzt werden? | <p>Aus theoretischer Sicht besteht schon ein Potenzial nach einer neuen Nachfrage (Büroflächen werden verkleinert, Trend zu mehr Homeoffice). Bei beschränkten Platzverhältnissen werden Shared Offices immer beliebter. Bei einer Auslastung von 70% sind immer noch 30% der Zimmer leer. Da können diese auch anders genutzt werden (Seminar, Office, Coworking, etc.). Ein Blick auf hybride Modelle (Apartments, ...) aber auch Hotels, die Dienstleistungen nicht nur für Gäste anbieten (z.B. Safe...) lohnt sich also.</p> <p>Die Umnutzung von Flächen (Pop-up-Offices/-Stores, Coworking) war schon vor der Pandemie ein beobachtbarer Trend in den Städten. Das Potenzial ist vorhanden, aber scheint bescheiden. Auch sind die administrativen Hürden der Umnutzung noch zu hoch.</p> |
| Ist eine Umnutzung von Hotelzimmern als Homeoffice , für «Dauermieter» tagsüber sinnvoll? | <p>Es wird üblicher/selbstverständlicher sein, dass man nicht für eine Nacht, sondern auch für einen Tagesaufenthalt bucht. So werden mit «Day-use» Homeoffice-Gäste angesprochen. Es ist davon auszugehen, dass wenn die Krise vorbei ist, das Phänomen abnehmen wird, da diese Gäste die Home-Variante in den eigenen vier Wänden bevorzugen.</p> |
| <p>Welche Anpassungen in Infrastruktur und Angebot sind sinnvoll für Leisure? Von welchen können auch Business-Gäste profitieren?</p> <p>Gibt es spezifische Anforderungen von Schweizer Gästen oder von Einheimischen an die Hotels?</p> | <p>Weg von schlafen und essen hin zu Vermietung, z.B. von Sport-Equipment. Das ist eine Lösung für Gäste und Einheimische. Es können auch neue Formen der Zusammenarbeit, z.B. mit Sportgeschäft, das sich einmietet, gesucht werden. Die Gäste haben auch immer Leisure-Interessen.</p> <p>Stadthotels können stärker als One-Stop-Shop, wie schon in Berggebieten vorhanden, funktionieren. Dabei können auch Sport und Freizeit stärker berücksichtigt werden. Angebote von Packages (Freizeit und Kultur, auch für Familien) bereichern das Portfolio. Eine Öffnung der Perspektive zur Region (nicht nur zur Stadt) zahlt sich aus.</p> <p>Erlebnisse werden auch für die Business-Gäste ein Thema, (z.B. Zürich Open Data Plattform, zu sehen auch im Schweizerhof, wo</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>alle Informationen zu Erlebnissen aufgeführt sind, sodass Mitarbeitende entlastet werden). Der Inhalt muss von der Tourismusorganisation zur Verfügung gestellt werden.</p> <p>Die Stadt soll als Hub für Tagesausflüge in die Region («Stadt +») angepriesen werden. Dies soll einerseits durch die Öffnung für Einheimische, z.B. für die Fasnacht, erreicht werden (Einheimische nutzen und dienen als Multiplikatoren). Andererseits sollen die Angebote in die Region mit einer vereinfachten Mobilität unterstützt werden. Beispielsweise sind Mobilitätstickets aktuell weit verbreitet, aber eher nur für Städte im Angebot. Diese sollten auf die Region ausgeweitet werden.</p> |
| <p>Ein Hotel ist nicht nur ein Gebäude mit Zimmern und Räumen, sondern primär ein Dienstleistungsunternehmen. Welche Dienstleistungen können auch anderswo oder vor Ort von Dritten erbracht werden? (gleiches Geschäft – neue Infrastruktur, gleiche Infrastruktur – neues Geschäft)?</p> | <p>Quadratmeter-Margen werden zukünftig eine wichtige Kennzahl werden. Das zwingt zu neuen Ideen und Belebung des öffentlichen Raums vor und im Hotel (beispielsweise Integration von Wäscherei, Backwaren- oder Blumenladen). So kann auch die «Barriere Hotel» bei den Einheimischen abgebaut werden.</p> <p>Die Bahnhofstrasse Zürich zeigt sehr gut, wie Veränderungen stattfinden. Das Einmieten von Frequenzbringern kann auch ein Geschäftsmodell sein (z.B. Hotel St. Gotthard mit Kleidergeschäften). Dadurch kann die Sichtbarkeit und auch der Ertrag erhöht werden, wenn entsprechende Angebote geschaffen werden.</p> <p>In Zusammenarbeit mit der Liegenschaftsverwaltung sollte mehr danach gesucht werden, grössere Flexibilität in den Verträgen zu erreichen, damit man mehr Freiheiten hat, neue Geschäftsmodelle unkompliziert umzusetzen.</p> |
| <p>Hotels sind systemrelevant, Teil eines urbanen Ökosystems. Wie können diese systemrelevanten Betriebe in einer Stadt erhalten oder unterstützt werden? Verteilung von Kosten und Erträgen?</p> | <p>Einige Hotels könnten für eine Zeit schliessen und dafür entschädigt werden. Auf diese Weise werden die Gesamtkapazitäten erhalten. Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Unterstützung/Finanzierung.</p> <p>Ein Hotel in einer Stadt ist nicht nur als Gebäude für Gäste mit einer eng definierten Funktion zu betrachten. Hotels erhalten die soziale und ökonomische Diversität in den Quartieren. Es ist auch im Interesse der Stadtbehörden, Hotels als systemrelevante Betriebe in der Quartier- und Stadtentwicklung zu betrachten. So kann eine Stadt/ Gemeinde auch eine Immobilien-Entwicklungsgesellschaft gründen, mit der nicht nur günstiger Wohnraum im Stadtzentrum (schon weit verbreitet), sondern auch Hotels als gesellschaftliche und ökonomische Belebungs- und Treffpunkte gefördert werden.</p> |

Fazit

- Hotel-räumlichkeiten und -zimmer können für verschiedene Zwecke und mit unterschiedlichen Partnern (mit ihren Leistungen) integriert genutzt werden.
- Umnutzungen von Zimmern zu «Homeoffices» kann in der Nische und als klare Positionierung Sinn machen, die Nachfrage wird aber mittelfristig wieder abnehmen und sich auf tiefem Niveau einpendeln.

- Hotels dienen den Gästen als Türöffner zu Erlebnissen in der Stadt und in der Region. Dies geschieht nicht nur durch Information, sondern kann auch mithilfe von Integration von Leistungen im Hause oder Kooperationen mit Partnern stattfinden (Laden- und Gastrokonzepte im Hotel bringen Laufkundschaft).
- Hotels sind zentrale Elemente eines «gesunden Ökosystems Stadtquartier». Es gilt diese zu erhalten und besser in das Quartierleben einzubetten. Hier sind nicht nur Hoteliers, Hotelières und Tourismusorganisationen, sondern auch städtische Stakeholder gefordert (Stadtverwaltung, lokale Stadtvereine).

3.4 Anforderungen an (in) den Destinationen

| Fragen | Antworten |
|---|--|
| <p>Wie können Tourismusorganisationen (TO) den Wandel unterstützen und enger mit den Hotels zusammenarbeiten (von der Marketing-/Management-Organisation bis hin zum Dienstleistenden für die Branche)?</p> <p>Wie kann mithilfe der Kanäle der TO die Positionierung der Hotels unterstützt werden?</p> | <p>Digitale Lösungen sind gefordert. Tourismusorganisationen (TO) sollten hier Lösungen anbieten und vermitteln (Plattform(en), digitale Marktplätze). Der Lead soll bei TOs sein. Städtische Tourismusorganisationen können hier zusammenspannen. Aktuell gibt es zu viele Angebote, Lösungen und Spezifizierungen (komplexes Umfeld).</p> <p>Heute gibt es bereits verschiedene lokale, und regionale Plattformen, die dem Gast vor Ort als Informations- und Buchungsplattform dienen. Ein Beispiel ist die Bern Welcome App (Infos über Sehenswürdigkeiten und Veranstaltungen). Get Local und Get Your Guide (Lokale Guides mit Gästeinfo; Möglichkeit, ÖV-Tickets, Eintritte, Ausflüge, etc. direkt zu buchen und Restaurants zu reservieren).</p> <p>Es fehlt aber eine nationale Plattform (Marktplatz), die alle Funktionalitäten (Sehenswürdigkeiten, Öffnungszeiten, Ticketing, Buchungen und Reservationen) beinhaltet und auf der sich alle touristischen Anbieter unkompliziert registrieren können. Allenfalls kann Dicover.ch hier Abhilfe schaffen.</p> |
| <p>Auch Städte müssen zunehmend Packages anbieten. TO haben schon früher versucht, Leistungspakete/Pauschalen zu entwickeln und zu verkaufen. Ist jetzt der richtige Zeitpunkt für einen (systematischen) Neuanlauf? Welche Rolle spielt hier Schweiz Tourismus (ST)?</p> | <p>Nein: Pauschalen laufen eher weniger. Die Gäste reagieren spontan und vor Ort. Packages mit lokalen Tourguides zur Erkundung spezieller Quartiere oder zum Verkauf von Erlebnissen sind Beispiele, die funktionieren.</p> <p>Deshalb lohnt sich ein digitaler Marktplatz vor Ort/in der Region für die Gäste in der Detailplanung der Reise oder während der einzelnen Tage des Gesamtaufenthalts.</p> |
| <p>Soll Nachhaltigkeit gefördert und hervorgehoben werden (z.B. Anreise mit dem ÖV)?</p> | <p>Zu Nachhaltigkeit: Lokale Ökonomie (regionale Kreisläufe), lokale Labels (z.B. Bier, Seife) haben auch einen verstärkenden Effekt bei den Einheimischen. So wird die «Verankerung» des Hotels mit der Stadt/ Region erlebbar gemacht. Dies fördert auch die Wahrnehmung von Authentizität durch die Gäste.</p> |
| <p>Soll die Schweiz explizit als Premiumdestination angepriesen werden? Wie können ST und die TO diese Positionierung unterstützen?</p> | <p>Zum Gruppentourismus und zum Phänomen «Overtourism»: Einheimische wollen teilweise nicht zurück zur Zeit vor der Pandemie mit «zu vielen Gästen» (z.B. Luzern). Zentrale Plätze/Treffpunkte müssen neugestaltet werden, z.B. Schwanenplatz Luzern (Raumplanung, Verkehrsplanung). Hier sind die</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>städtischen Behörden zusammen mit den Tourismusorganisationen im Lead.</p> <p>Gleichzeitig sollten Gruppengrössen reduziert und die Preise erhöht werden. Hier können auch die TO und ST bei Verhandlungen mit Tour Operators (mehr in Richtung qualitativer Tourismus aus Fernländern, Einbezug des nahen Auslands) eine Rolle spielen.</p> <p>Die Schweiz hat gute Chancen, sich als Veranstaltungsland für Boutique-Kongresse und -Veranstaltungen zu positionieren. Hier kann sie sich auch mit den schweiz-typischen Attributen «Sicherheit und Sauberkeit» profilieren. Zudem braucht es auch keine neue Kongressinfrastruktur für Grossevents</p> |
|--|--|

Fazit

- Die Raum- und Verkehrsgestaltung beeinflussen Besucherinnen und Besucher sowie deren Verhalten (Besucherströme). Um eine zeitliche und räumliche Entflechtung zu erreichen, sind städtische Behörden und Tourismusorganisationen gefragt. Auch der Beitrag der Hotels – zum Beispiel durch Informations- und Dienstleistungsangebot – spielt eine Rolle.
- Pauschalangebote durch TO, um Gäste in die Städte zu bringen, spielen eine sekundäre Rolle. Wenn aber die Gäste vor Ort sind, benötigen sie Angebote für Optionen in der Umgebung oder auch Tagestouren.
- Digitale Plattformen respektive digitale Komplettlösungen für die Gäste vor Ort, in denen der ÖV in der Stadt und in die Region hinaus mit einer breiten Palette an weiteren Informationen und Dienstleistungen für das Tageserlebnis kombiniert werden, sind zukunftsweisend.
- Die Schweiz sollte auch im Gruppen- und Kongressbereich eine Premiumqualitätsstrategie anstreben. Diese ermöglicht eine höhere Wertschöpfung aber auch eine höhere Akzeptanz durch die lokale Bevölkerung.

3.5 Handlungsbedarf übergreifend

Rahmenbedingungen

| Fragen | Antworten |
|--|--|
| <p>Pandemie- und Epidemie-Versicherungen haben sich nicht als «wasserdicht» erwiesen</p> <p>Müssen neue Versicherungsmodelle inkl. auch wegen neuer Stornierungs-Policies geschaffen werden?</p> | <p>Es ist nicht Verbands- oder gar Staatsaufgabe, Versicherungsmodelle für die Privatwirtschaft zu schaffen. Hingegen soll der Fokus auf die Epidemie-/Pandemieversicherung geschärft werden und allenfalls gemeinsam mit den Versicherungsgesellschaften Lösungen diskutiert werden.</p> <p>Stornierungs-Policies können über das Pricing gesteuert werden (nicht-erstattbare Tarife)</p> |
| <p>Ist eine Flexibilisierung der Arbeitsformen notwendig und zeitgemäss? Braucht es allenfalls Anpassungen und Lockerungen im L-GAV sowie im Arbeitsrecht?</p> | <p>Erfahrungen aus Krisensituation müssen und sollen in die Gespräche zwischen den Sozialpartnern miteinfließen. Bei Mitarbeitenden ist es nicht das grosse Thema, dass Pläne jetzt kurzfristiger sind und ein flexiblerer Arbeitseinsatz notwendig ist. Sie verstehen die Notwendigkeit in der aktuellen Situation.</p> |

| | |
|---|--|
| Höhlen Mindestlohninitiativen die Sozialpartnerschaft aus. Müsste hier auf kantonaler Ebene und im Rahmen der Sozialpartnerschaft Gegensteuer gegeben werden? | Mindestlohninitiativen sind ein Problem vor allem in den Grenzregionen . Die Handlungsmöglichkeiten auf nationaler Ebene sind begrenzt (Ausnahme: nationale Motionen, die schon laufen). |
| Die Branche hat ein Imageproblem bei Lernenden . Müssen die Verbände im Bereich des Nachwuchsmarketings aktiver werden und durch neue Berufsbilder die Branche attraktiver machen? | Der bereits bestehende Fachkräftemangel in der Branche wurde durch die Krise verschärft . Hotellerie und Gastronomie sind angewiesen auf Personal, das aber bei jeder Krise wieder aussteigt/quereinsteigt/schlimmstenfalls aus dem Arbeitsmarkt ausscheidet. Die Stärkung des Images und das Nachwuchsmarketing sind Schlüsselaufgaben des Verbands . |

Fazit

- Die Erfahrungen aus der Krise sollen in die Gespräche zwischen den Sozialpartnern einfließen. Eine Flexibilisierung und allenfalls auch neue Arbeitsmodelle müssen diskutiert werden. Allenfalls bedingt dies dann auch Lockerungen im Arbeitsrecht.
- Das Problem des Fachkräftemangels wurde durch die Krise noch verschärft. Das Image der Branche insbesondere in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit hat gelitten. Imagekampagnen und Nachwuchsmarketing werden in den nächsten Jahren eine der zentralen Verbandsaufgaben sein.

Regulierung und Förderung

| Fragen | Antworten |
|---|--|
| Die Pandemie hatte direkte Auswirkungen auf den Cashflow und dadurch auch einen Einfluss auf die zukünftigen Bewertungen durch die Banken. Auch der Staat ist in der Verantwortung, damit es nicht zu einem Blutbad kommt (Kreditklemme). Kann hier eine neue Aufgabe und Rolle der SGH geschaffen werden? | Die hauptbetroffenen Gebiete sind nicht im Förderperimeter . Falls eine Ausweitung des Förderperimeters angestrebt würde, müsste auch der Mittelbedarf angepasst werden. Diese Frage ist schwierig und auch Teil eines politischen Prozesses . Es sind nämlich andere Grössenordnung bei Betrieben in den Städten sowie andere Gegenparteien vorhanden. Die Bewegungsthematik ist bekannt und seit mehr als einem Jahr ein Thema. DCF ist aber nicht der «Killer» einer Finanzierung. Es ist die Rolle der SGH, die Banken zu sensibilisieren. Bei der SGH besteht der Wille, in Zukunft nicht nur Bauinvestitionen fördern zu können. Die Totalrevision der SGH, die unter anderem diesen Punkt beinhaltet, wurde angestossen. Der damit verbundene politische Prozess braucht eine gewisse Zeit. Es ist momentan kein Risiko einer Kreditklemme zu beobachten: Die Banken haben grosszügig Amortisationen sistiert, vor allem in Regionen mit vielen Hotelfinanzierungen. |
| Bestehende Förderinstrumente müssen auf die grossen Städte angepasst werden, damit auch hier Förderung von neuen Geschäftsmodellen und Neuausrichtungen von Destinationen stattfinden kann. Kann zum Beispiel | Es braucht eine Gesamtsicht des Immobilienmarkts : In Städten sind Hotels entstanden, auch weil Gäste bleiben mussten (Business). Die Neupositionierung durch das Hotel wird nun notwendig, setzt aber voraus, dass das Angebot verändert wird. Die SGH soll mehr in den Wandel/die Anpassung von Geschäftsangeboten investieren/diese unterstützen, nicht nur in Gebäude. Die |

| | |
|--|--|
| die NRP als Förderinstrument für den städtischen Tourismus dienen? | Ausweitung des Förderperimeters weiterer Instrumente wie der NRP könnte neue Perspektiven schaffen. Die Vor- und Nachteile einer Ausweitung müssen sorgfältig geprüft werden. |
|--|--|

Fazit

- Es sollte geprüft werden, ob die Städte neu in die Förderperimeter der verschiedenen Instrumente zur Unterstützung des Tourismus (z.B. NRP) zu berücksichtigen sind.
- In diesem Kontext ist auch ein erweiterter Auftrag respektive eine auf die Städte ausgedehnte Förderpolitik der SGH im Rahmen der Totalrevision der SGH zu prüfen.
- Bei den Bewertungsmethoden sind krisenresistente Modelle zu entwickeln, um nach einer Krise eine Kreditklemme zu verhindern

4 Ausblick und Reflexion

Während der Finalisierung dieses Impulspapiers lassen aktuelle Meldungen aus den Medien aufhorchen, dass sich etliche Betriebe in der städtischen Hotellerie in der Schweiz relativ schnell erholen. Uns ist auch aufgefallen, dass im Zeitraum zwischen den beiden Workshops nicht nur die Lage der Pandemie sich entschärft hat, sondern dass die Teilnehmenden mit zunehmender Erfahrung und Besonnenheit argumentiert haben. Nicht nur wurde klar, dass die schlimmste Phase der Krise überstanden sein könnte, sondern, dass rasch umgesetzte Lösungen kurzfristig geholfen haben und dass zunehmend eine Rückkehr zu früheren Routinen stattgefunden hat. Dem Optimismus der Hoteliers/Hotelières und Destinationsvertretenden bezüglich der Erholung des «normalen» Geschäftstourismus stehen zwei Umfragen der htr hotel revue und der deutschen Handelszeitung bei nationalen und internationalen Grossunternehmen gegenüber. Diese gehen nämlich davon aus, dass sich der Nachholbedarf in Grenzen hält, sich längerfristig ihr Anteil an Geschäftsreisen halbieren und virtuell zum neuen Standard sowie Reisen zur Ausnahme werden könnte. Diese Einschätzung wird von STR insofern etwas relativiert, als dies für Tages-Geschäftsreisen zutreffen könnte, Besuche bei Kunden und mehrtägige Geschäftsreisen (allenfalls ergänzt mit Leisure) in Zukunft an Wichtigkeit eher noch zunehmen werden.

Auch wenn diese Zeichen positiver in die Zukunft blicken lassen, darf die Situation nicht darüber hinwegtäuschen, dass Beherbergungsbetriebe in den Städten eine schwierige Zeit vor sich haben werden. Der internationale Geschäftstourismus wird sich in den nächsten Jahren nur langsam erholen und im MICE-Geschäft gibt es vor allem bezüglich Zukunftsfähigkeit von Messen und internationalen Grosskongressen grosse Fragezeichen.

Zudem gilt es festzuhalten, dass die Herausforderungen, welche die Hotellerie schon vor der Pandemie prägten (z.B. Kostendruck, Wettbewerbsumfeld, Immobilienmarkt), sich nicht nur verschärft, sondern zusätzlich überlagert wurden – durch teils nachfrageseitige Veränderungen (z.B. Einbruch von Geschäftsreisen und vor allem Konferenzen und Grossveranstaltungen), teils regulatorisch vorgegebene Vorschriften (z.B. Hygiene, Sicherheit/ Schutz), die wohl über die Krise hinaus Bestand haben werden. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auch auf eine Publikation der Universität St. Gallen, die eine Lageeinschätzung sowie taktische sowie strategische Einschätzungen zur Zukunft des Tourismus mit und nach dem Coronavirus vornimmt (Laesser, Bieger, & Beritelli, 2021).

Dieser Bericht versucht, den Verantwortlichen in der städtischen Hotellerie in der Schweiz zu konkreten Fragen möglichst konkrete Empfehlungen abzugeben oder zumindest mithilfe von Stellungnahmen zu dienen. Es bleibt den einzelnen Hoteliers und Hotelières überlassen, kreativ und flexibel zu bleiben und die passenden Strategien und Massnahmen auszuwählen und umzusetzen. Wir hoffen, mit diesem Impulspapier einen Beitrag zur Entscheidungsfindung geliefert zu haben.

Bern und St. Gallen, 25. Juni 2021

Literaturverzeichnis

- Baltag, I. (2020). *Analysing the Lines between Business and Leisure - The Bleisure Traveler*. (Bachelor), St. Gallen, St. Gallen.
- Herrmann, H.-P., & Wetzel, P. (2018). Bleisure-Trips-Verbindung von Geschäfts- mit Urlaubsreisen. In H.-P. Herrmann & P. Wetzel (Eds.), *Fernweh und Reiselust-Streifzüge durch die Tourismuspsychologie* (pp. 123-127): Springer.
- Laesser, C., Bieger, T., & Beritelli, P. (2021). Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Lichy, J., & McLeay, F. (2018). Bleisure: Motivations and typologies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(4), 517-530.

Anhang

Teilnehmerliste Workshops 1 und 2

| Name | Vorname | Firma | Ort | Funktion |
|----------------------|------------|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Verband | | | | |
| Hauser | Patrick | Hotel Schweizerhof | Luzern | Mitglied der Verbandsleitung |
| Arnold | Jörg | The Living Circle | Zürich | Mitglied der Verbandsleitung |
| Bircher | Urs | Hotel Seepark | Thun | Mitglied der Verbandsleitung |
| Allemann | Thomas | HotellerieSuisse | Bern | Mitglied der Geschäftsleitung |
| Brändle Schlegel | Nicole | HotellerieSuisse | Bern | Mitglied der Geschäftsleitung |
| Becker | Alain | Association Romande des Hôteliars ARH | Lausanne | Direktor |
| Hoteliers | | | | |
| Schwartz | Cypert | Crowne Plaza | Genf | Ehem. Direktor |
| Wagner | Lars | Hôtel Beauvillage | Genf | Direktor |
| Küttel | Pascal | Hotel Continental | Lausanne | Direktor |
| Spahr | Elvira | Hotel Ibis | Fribourg | Direktorin |
| Probst | Philippe | Hotel Motel One | Basel | Direktor |
| Lilienthal | Angela | Swissôtel | Basel | Direktorin |
| Achstaller | Björn | Dorint Hotels | Basel und Zürich | Cluster General Manager |
| von Moos | Martin | Hotel Belvoir/Sedartis | Zürich | Geschäftsführer/VR |
| Twerenbold | Daniel | Hotel Radisson Blu | Zürich Airport | GM & Regional Director |
| Schär | Quirin | Hotel Radisson Blu | Zürich Airport | Hotel Manager |
| Meier | Conrad | Grand Hotel Europe | Luzern | Direktor |
| Pedrazetti | Alessandro | Hotel Continental | Luzern | Direktor |
| Kübli | Thomas | Hotel Ambassador | Bern | Direktor |
| Furrer | Roland | Hotel an der Aare | Solothurn | Direktor |
| Studer | Martin | Swiss Hospitality Management AG | Wilten bei Wolle- rau | CEO und Owner |
| Fontana | Carlo | Hotel Lugano Dante | Lugano | General Manager |
| Perucchi | Massimo | Hotel Meridiana | Locarno-Ascona | Direktor |
| Ciardo | Vincenzo | SHRF SA | Le Grand Sacon- nex | Direktor |
| Hartleb | Ralf | Manz Prvacy Hotels | Schweiz | Corporate Revenue Manager |
| Destinationen | | | | |
| Egloff | Daniel | Basel Tourismus | Basel | Direktor |
| Sturzenegger | Martin | Zürich Tourismus | Zürich | Direktor |
| Perren | Marcel | Luzern Tourismus | Luzern | Direktor |
| Trotta | Angelo | Ticino Turismo | Bellinzona | Direktor |
| Hofer | Jürgen | Solothurn Tourismus | Solothurn | Direktor |
| Bahnholzer | Andreas | Vaud Promotion | Lausanne | Direktor |
| Genier | Adrien | Genève Tourisme | Genf | Direktor |
| Nydegger | Martin | Schweiz Tourismus | Zürich | Direktor |
| Albrecht | Barbara | Schweiz Tourismus | Zürich | Leiterin SCIB |

Wissenschaft

| | | | | |
|-----------|--------|---------------|------------|-----------|
| Beritelli | Pietro | IMP-HSG | St. Gallen | Professor |
| Schegg | Roland | HES-SO Valais | Sierre | Professor |
| Woltering | René | EHL | Lausanne | Professor |
| Gloor | Peter | SGH | Zürich | Direktor |