

KMU UND COVID-19 IN DER BRANCHE PERSONENBEZOGENER DIENSTLEISTUNGEN

RESILIENTE SPORTUNTERNEHMEN IM BERNER OBERLAND



FELDKURS WIRTSCHAFTSGEOGRAPHIE

GEOGRAPHISCHES INSTITUT DER UNIVERSITÄT BERN

FRÜHLINGSSEMESTER 2020

SOFIA LACENTRA, 15-120-728

MARINA SCHENK, 14-116-503

CÉDRIC LEHMANN, 15-116-601

Bildquelle Titelbild: Facebook Sportzentrum Grindelwald

<https://www.facebook.com/1423418221222159/photos/p.2821834318047202/2821834318047202/?type=1&theater>

(Zugriff: 31.08.2020)

ABSTRACT (ENGLISH)

In economic geography, the periphery is defined geographically, demographically and economically and thus is often distinguished from the center. But the periphery is also very important, especially as living, economic, recreational or resource space. This is also true of Switzerland's mountain regions (SMR), which account for two-thirds of the country's surface area and around one-fourth of its population. As regions far from the center, SMR also face numerous socio-economic challenges. And as if these hurdles were not tricky enough, the Federal Council proclaimed the extraordinary situation in spring 2020 in response to the COVID-19 pandemic. The restrictions were particularly devastating for the SMR due to their lack of sectoral diversification.

As a consequence, the Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) called for a number of measures to strengthen regional resilience. Resilience is defined as the ability of a system to react to shocks and disturbances. But resilience is not one-dimensional, but rather a process: resistance (immediate impact), robustness (adaptation during the crisis) and recoverability (ability to recover from a shock) are still marginally examined in the field of resilience research, particularly at the business level. This is despite the fact that especially small and medium-sized enterprises (SMEs) - in Switzerland they account for almost 99% of all companies - have the potential to influence the resilience of a region, in addition to the institutional framework.

For this study, the managers of two sports centers in the suburb municipality of Heimberg and in the touristic town of Grindelwald and one manager of a small fitness studio in Heimberg were interviewed. The data was analyzed through a content analysis.

It turned out that the examined SMEs were able to assert themselves as resistant to crisis during the COVID-19 pandemic due to the institutional environment, the support of the federal government, their individual backgrounds and their business strategies. Although the entrepreneurs are facing the future with a certain uncertainty, they are generally positive about it and feel confirmed in what they do and how they do it. On the one hand, the companies could count on individual or their personnel's motivations in the initial handling of the immediate effects of the lockdown and, on the other hand, they were also robust in the further course of the crisis due to their diversification and niche positioning. As a result, they will probably recover quickly.

Our findings at the business level contrast to a certain extent with the state of research on the aggravated effects of the COVID-19 pandemic on SMR. The companies themselves are very well diversified in terms of their range of products and services, their customers or they do operate in a niche. As a consequence, they developed a certain resistance to crises. The theoretical assumption that the resilience of a region is made up of both institutional and individual strategies could be confirmed.

This of course raises the question about where the generally rather positive feedback from the interviews comes from. It is certainly worth noting that both Heimberg, which is located in the agglomeration of Thun, as well as Grindelwald as a tourist town represent more the geographical periphery than the economic and demographic periphery. While the companies in Heimberg benefit from a stable customer segment consisting of professionals and residents of the region, Grindelwald has a stable financial reserve for such a crisis due to the tourist development in recent years. Nevertheless, it is important to note that the entrepreneurs have simply adapted well to the circumstances of the region and have positioned themselves individually and secured their position through diversification or niche positioning.

The question remains, of course, whether these positive examples are generally transferable to other contexts in the SMR or urban areas. The answer is a clear 'no'. On the one hand, the present case study shows a very limited spectrum of examined companies. This is not only cross-industry, by concentrating purely on personal services, but also within the chosen industry itself. On the other hand, especially independent micro-enterprises in more marginal locations, which meet several criteria of the periphery, or companies in an urban environment, would have to be additionally examined. This should be done in order to obtain a holistic picture of SME's resilience regarding the COVID-19 pandemic.

AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG

Die Peripherie ist in der Wirtschaftsgeographie nicht als allgemeingültig abgrenzbarer Begriff definiert. Das Verständnis von Peripherie variiert. So spielen je nach Quelle geographische (z.B. Lage und Zugänglichkeit), demographische (z.B. Abwanderung und Überalterung), oder auch ökonomische Faktoren (z.B. Infrastruktur, Forschung und Entwicklung, Humankapital etc.) zur Abgrenzung der Peripherie vom Zentrum eine wichtige Rolle (vgl. Eder 2019: 132). Periphere Regionen erfüllen oftmals diverse Funktionen - so auch in der Schweiz. Die Schweizer Berggebiete nehmen die Rollen "als Lebens- und Wohnraum, Wirtschafts-, Regenerations- und Erholungsraum, sowie als Natur- und Ressourcenraum" (Mayer et al. 2014: 2) zugleich wahr. Sie machen in der Schweiz gemäss Definition des Bundesamtes für Statistik BFS zwei Drittel der Landesfläche, ein Viertel der Bevölkerung und ein Fünftel der Beschäftigten aus (vgl. Bundesamt für Statistik 2019, Abb. 1).

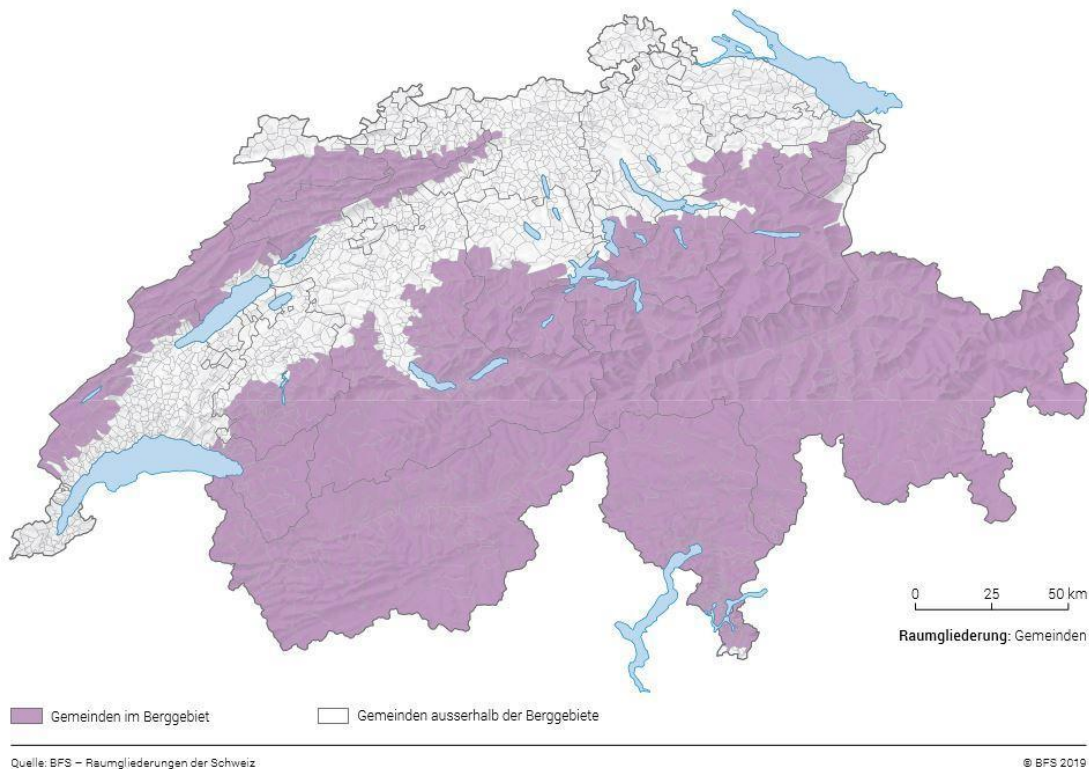


Abb. 1 Berggebiete der Schweiz (Bundesamt für Statistik 2019: 3).

Die Schweizer Berggebiete stehen zahlreichen Herausforderungen gegenüber: Abwanderung, Überalterung, sektoraler Strukturwandel und der Klimawandel sind hier nur einige zu nennende Begriffe (vgl. Mayer et al. 2014: 12-17). Die nach BFS definierten Berggebiete erfüllen somit eine Vielzahl an Eigenschaften der allgemein definierten Peripherie. Als wären die Herausforderungen für die Gemeinden in dieser Region nicht schon knifflig genug, breitete sich im Frühjahr 2020 die COVID-19-Pandemie auf der ganzen Welt aus. Drastische Massnahmen wurden in den meisten Ländern der Welt zur Eindämmung dieser Bedrohung getroffen, so auch in der Schweiz: "Der Bundesrat hat am 16. März die ‚ausserordentliche Lage‘ ausgerufen und hat mit der COVID-19-Verordnung einschneidende Restriktionen für das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben in der Schweiz beschlossen" (Regiosuisse 2020). Die Berggebiete litten dabei stärker als andere geographische Regionen unter der folgenden Wirtschaftskrise – dies durch weniger Diversifizierung und hoher Abhängigkeit vom internationalen Tourismus (vgl. Ibid). Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB forderte in einem Massnahmenkatalog zur Resilienzstärkung peripherer Schweizer Regionen unter anderem die vermehrte Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe durch die Regionalpolitik (vgl. Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB 2020: 2-4).

THEORIE UND FORSCHUNGSSTAND

Die Frage stellt sich in diesem Zusammenhang, was Resilienz bedeutet und welche Strategien angewendet werden, um der Krise die Stirn zu bieten. Resilienz wird wie folgt definiert: „[...] a term invoked to describe how an entity or system responds to shocks and disturbances“ (Martin & Sunley, 2015: 1). Diese sei nicht eindimensional, sondern als Prozess zu verstehen: “[...] we would stress that resilience is a process that involves several elements [...]: vulnerability (the sensitivity or propensity of a region’s firms and workers to different types of shock); shocks (the origin, nature and incidence of a disturbance, and the scale, nature and duration thereof); resistance (the initial impact of the shock on a region’s economy); robustness (how a region’s firms, workers and institutions adjust and adapt to shocks[...]); and recoverability (the extent and nature of recovery of the region’s economy from shocks[...])” (Martin & Sunley 2015: 13-14).

Der wirtschaftsgeographische Fokus befasste sich in bisherigen Studien nicht mit dem lokalen Kontext, d.h. der besseren Antwort einzelner Subsysteme auf solche Schocks und Störungen im Vergleich zu anderen. Und so wurde die Wirkung von Herausforderungen auf Motivationen und Strategien auf Betriebsebene ignoriert (Coenen et al. 2015: 491-492). Das dies wichtig wäre, bestätigen Martin & Sunley (2015: 35): “Ultimately, it is both individual and collective agency [...] that shapes how regional and local economies rebound from shocks”. Weiter wurde auch der Bogen zur regionalen Nachhaltigkeit bisher nur marginal touchiert und auf ökonomische Performance konzentriert (Coenen et al. 2015: 493-494). Doch sind es insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die das Potential haben, um sich insbesondere jenseits von Wachstumsparadigmen zu behaupten (vgl. Gebauer 2018). Und diese KMU sind durchaus bedeutend: gemäss Bundesamt für Statistik (2020) machen die 250 oder weniger Mitarbeitenden umfassenden Unternehmen 99% der Schweizer Unternehmen aus. So kristallisiert sich auf individueller Betriebsebene bei den Prozesskomponenten resistance, robustness und recoverability – gerade in Bezug auf Nachhaltigkeit und wachstumsferner Betriebsentwicklung – eine Forschungslücke heraus, welche es anzugehen gilt.

FALLSTUDIE

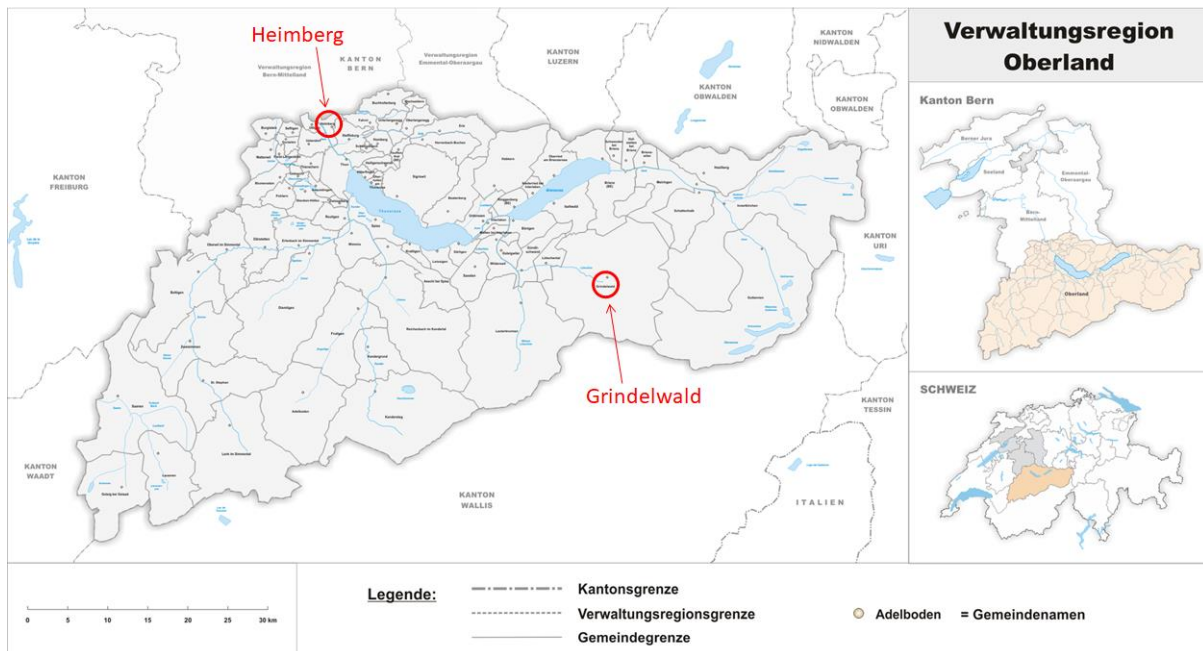


Abb. 2 Fallstudien-Region (adaptiert nach Wikipedia 2020).

Im Rahmen dieser Feldarbeit wurde der Fokus auf die Verwaltungsregion Oberland im Kanton Bern (Berner Oberland) gelegt. Ausgehend von den im vorangehenden Kapitel angesprochenen Schweizer Berggebieten wurde die Fallstudien-Region leicht in den Norden erweitert. Im Besonderen wurden drei KMU in dieser Region untersucht, die zum Sektor ‚personenbezogene Dienstleistungen‘ zählen. Personenbezogene Dienstleistungen sind “personenbezogen, da die Leistungen auf einzelne Individuen und deren Bedarfsdeckung bezogen sind”. (Peters et al. 2017: 7).

Die Gemeinde Heimberg am nördlichen Rand des Berner Oberlands ist mit 6‘500 Einwohner*innen eine wachsende Agglomerationsgemeinde, welche stark vom tertiären Sektor dominiert wird (Bundesamt für Statistik 2011).

Die Berggemeinde Grindelwald entwickelte sich aus der Landwirtschaft heraus im Laufe des 19. und 20. Jahrhunderts mehr und mehr zur Tourismusdestination (Gemeinde Grindelwald 2020a) und weist eine rückläufige Bevölkerungsentwicklung auf (Bundesamt für Statistik 2017).

Zwei der untersuchten KMU (Fokusfirmen) sind dem Prädikat ‚Sportzentrum‘ (SZ) zuzuweisen, die mehrere Aktivitäten sowohl den Anwohner*innen als auch den Tourist*innen anbieten. Der Betrieb des SZ in Grindelwald wird durch Grindelwald Tourismus getätigt (Sportzentrum Grindelwald 2020). Das SZ in Heimberg ist als eigenständige Genossenschaft organisiert (CIS Heimberg 2020). Eines der untersuchten KMU ist dem Begriff ‚Fitnessstudio‘ zuzuweisen. Die SUVITA Heimberg ist ein selbstständig geführter Einzelbetrieb mit einem vielseitigen Bewegungsangebot (SUVITA 2020).

FORSCHUNGSFRAGEN

Die folgenden Forschungsfragen wurden aus der Resilienztheorie von Martin & Sunley (2015) abgeleitet, um die angesprochene Forschungslücke anzugehen:

Übergeordnete Forschungsfrage:

Inwiefern wirkte und wirkt sich die COVID-19-Pandemie auf die Fokusfirmen in den verschiedenen Gemeinden des Berner Oberlands aus und mit welchen Strategien setzen sich die Fokusfirmen der Krise entgegen (Resilienz)?

Unterfragen:

- FF1: Welche unmittelbaren Auswirkungen hatte die ‘ausserordentliche Lage’ auf die Fokusfirmen? (resistance)
- FF2: Welche firmeninternen Anpassungen wurden während der Pandemie und dem Lockdown umgesetzt bzw. stehen noch an? (robustness)
- FF3: Inwiefern werden sich die getätigten und geplanten Anpassungen in der Zukunft halten und welche Auswirkungen hat dies gegebenenfalls auf den Geschäftsbetrieb, aber auch auf die gesamthafte Branche? (recoverability)
- FF4: Welchen Risiken und Chancen hat die Krise im Betrieb, in der Branche und in der Region in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung und mit welchen Visionen und Perspektiven sehen die Fokusfirmen der nun folgenden Zeit entgegen? (recoverability, Nachhaltigkeit)

FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK

Um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten, erfolgte eine qualitative Untersuchung der ausgewählten Fokusfirmen. Diese wurde als Fallstudie nach Yin (2014) durchgeführt (vgl. Yin 2014: 39). Damit die benötigten Informationen erlangt werden konnten, wurden Leitfadeninterviews nach Kruse (2014) angewandt. Mithilfe eines Interviewleitfadens wurde das Gespräch mit den betreffenden Interviewpartner*innen (IP) strukturiert. Damit wurde gewährleistet, dass der Fokus während der Interviews stets beibehalten und das Forschungsinteresse verfolgt wurde (Kruse 2014: 213).

Damit die Interviews anschliessend analysiert und die relevanten Punkte für die Beantwortung der Forschungsfragen extrahiert werden konnten, wurden sie sinngemäss zusammengefasst und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Inhaltsanalyse umfasst mehrfache Abstraktion der Aussagen zu referenzierbaren Kategorien (Mayring 2000 nach Ramsenthaler 2013: 29).

Das Resultat aus der Untersuchung stellt einerseits der vorliegende Bericht dar. Andererseits wurde zusätzlich ein separates Video erstellt, welches die wichtigsten Aussagen der IP darlegt und mit den Interpretationen der Auswertung und der bestehenden Literatur kontrastiert.

Der Interviewleitfaden sowie die Zusammenfassungen der inhaltsanalytischen Kategorien sind im Anhang dieser Studie ersichtlich.

RESULTATE

Das 1979 erbaute SZ Heimberg mit rund 100 Angestellten wird seit zehn Jahren von Frederik Reinmann geführt. Das winterlastige Angebot zieht mehrheitlich arbeitstätige Personen und Einwohner*innen aus dem Einzugsgebiet Thun an. Bruno Hauswirth ist seit neun Jahren Geschäftsführer von Grindelwald Tourismus und

führt das der Tourismusorganisation mit 29 Mitarbeitenden angehängte SZ. Das SZ selbst funktioniert als AG (Streuaktionariat), welche primär durch die Kurtaxen der Gemeinde Grindelwald finanziert wird. Fitnessstudio SUVITA Heimberg wird als Einzelbetrieb durch Fitnessinstruktorin Susanne Germann geführt. Die Angebote des Studios erfahren vorwiegend bei berufstätigen Frauen eine grosse Nachfrage und die Kurse, welche unisono am Abend stattfinden, sind immer ausgebucht.

Als unmittelbarste und einschneidendste Auswirkung von COVID-19 auf den Geschäftsbetrieb stuften alle drei IP die Schliessung am 16. März 2020 durch die vom Bundesrat ausserordentliche Lage ein. Die beiden IP der SZ konnten durch Kurzarbeitsgelder die Personalkosten auffangen sowie durch den vom Bund gewährten COVID-19-Kredit die wirtschaftlichen Einbussen mildern. Während sich beim SZ Heimberg durch die Selbsttragung die Liquiditätsproblematik unmittelbar stellte, beanspruchte das SZ Grindelwald aufgrund der Nachläufigkeit der Kurtaxeneinnahmen der Kredit präventiv. Beide SZ konnten zudem die Revisionsarbeiten während dem Lockdown durchführen und erfuhren somit nicht die vollständige Wucht der Schliessung. Es gab in den SZ keine Szenarienpläne für solche abrupt ankommende Krisen. Gewisse Fixkosten (u.a. Miete, Strom, Heizung, Lüftung) blieben auch während dem Lockdown bestehen. Trotzdem zeigten sich die beiden Geschäftsführer zufrieden mit der unmittelbaren kommunikativen und administrativen Aufwandsbewältigung durch die Mitarbeitenden. Auch die SUVITA musste ihren Betrieb ab dem 16. März schliessen. Für Susanne Germann war dies eine sehr emotionale Angelegenheit und sie suchte mit jede*r Kund*in den persönlichen Kontakt. Auch sie konnte mit den Kurzarbeitstaggeldern der ALV ihre Ertragsausfälle auffangen. Zudem stand ihr ihr Ehemann, welcher in seinem Arbeitsverhältnis während dem Lockdown nicht beeinträchtigt wurde, unterstützend zur Seite. Besonders freute sich Germann über die privaten Unterstützungsgelder ihrer Kund*innen.

Generell kristallisierte sich bei den Interviews heraus, dass sich die Wiedereröffnung als komplizierter gestaltete als die Schliessung. Die SUVITA durfte durch ihr Kleinstgruppenangebot bereits ab dem 11. Mai wieder Kurse veranstalten. Bei den SZ dauerte dies bis am 6. Juni, während am 11. Mai lediglich die Restaurants eröffneten. Gruppenbeschränkungen, Desinfektionsmittel und Abstände waren ab sofort fest in den Ablauf der Angebote integriert. Dabei war insbesondere die Konzeptionalisierung der Massnahmen eine Mammutaufgabe. Susanne Germann stuft die verschiedenen Konzepte der Verbände und Vorlagen des Bundes als intransparent und widersprüchlich ein. Frederik Reinmann erzählte von einem steten Vertrauensbildungsprozess zwischen Mitarbeitenden und Kund*innen. Und Bruno Hauswirth berichtete von den verschiedenen Schutzkonzeptauflagen für Vereine, Gruppen und Angebote.

Das SZ Heimberg durfte bereits in der ersten Woche ab dem 11. Mai der Restaurantwiedereröffnung rund 50% der normalen Kundenauslastung betreuen. Bei den Fitnesskursen ab dem 6. Juni waren die Gäste zurückhaltender, wobei sich letzteres mittlerweile normalisiert habe. Das SZ Grindelwald hatte bereits vor der Krise eine weitgreifende hygienische Ausstattung und war dementsprechend auf die Wiedereröffnung diesbezüglich vorbereitet. Weiter waren durch die Spitzenjahre im Vorgang der Krise bei Grindelwald Tourismus gewisse Reserven vorhanden. Bei Betriebsaufnahme wurde zudem generell versucht, mehr einheimische Gäste zu mobilisieren. Die SUVITA konnte schon sehr bald wieder auf die volle Auslastung übergehen. Susanne Germann sieht der Vorteil ihres Betriebs insbesondere im Umstand der kleinen und immer gleiche Gruppen, sowie dem sozialen Aspekt der Kursteilnahme.

Alle Unternehmer*innen sehen in der Krise für die Zukunft sowohl Risiken als auch Chancen. Susanne Germann ist durch ihren privaten Hintergrund finanziell auf der sicheren Seite. Obwohl sie allgemein pessimistisch in die Zukunft blickt, was der weitere Verlauf der Krise betrifft, stimmt sie zu, dass sie auch einen zweiten Lockdown finanziell verkraften würde. Zudem gewinnt sie der Krise auch Positives ab. Die Gesundheit und das Bewusstsein für das Soziale sei den Kund*innen wichtiger geworden.

Auch Reinmann und Hauswirth schauen mit gemischten Gefühlen der Zukunft entgegen. Planungssicherheit sei wenig vorhanden und die Jahresrechnungen werden als zweiter Indikator nach der Liquidität den wirtschaftlichen Gesamteinbruch offenbaren. In Grindelwald stünden zudem die Einbussen aufgrund der Nachläufigkeit der Kurtaxeneinnahmen erst noch an. An den strategischen Ausrichtungen wollen beide Unternehmer nichts verändern. Das Standortmarketing in Grindelwald diversifiziert sich zudem seit Jahren saisonal und im internationalen Gästeportfolio, um Teilkrisen durch viele Standbeine aufzufangen. In Heimberg setzt man auf ein breites Angebot, welches sich gegenseitig Gäste zusichern kann. Solche globalen und ganzheitlichen Krisen schätzen die beiden Geschäftsleiter generell als nicht antizipierbar ein. Nachhaltigkeitsbestrebungen werden in Grindelwald wie in Heimberg zudem unabhängig des Vorkommens von Krisen durch energetische und gastronomische Bestrebungen getätigt.

DISKUSSION

Durch die vorliegenden Resultate lassen sich die Forschungsfragen nun unter Zuzug von Ausgangslage und Problemstellung sowie Forschungsstand und Theorie wie folgt beantworten:

FF1: Welche unmittelbaren Auswirkungen hatte die 'ausserordentliche Lage' auf die Fokusfirmen? (resistance)

Die unmittelbarste Auswirkung war in allen drei Betrieben der Lockdown und die daraus folgenden organisatorischen und finanziellen Konsequenzen. Alle drei Betriebe nahmen unabhängig ihrer Grösse die organisatorischen Aufwände auf sich und meisterten diese vorbildlich. Neben der vorwiegend zufriedenstellenden Kommunikation gegenüber Mitarbeitenden und Kunden wurden in den SZ Revisionsarbeiten vorgezogen. Resümierend konnten alle drei Unternehmen sich in ihrer Resistenz beweisen. Sie konnten nicht zuletzt durch das hohe Bekenntnis ihrer Mitarbeitenden oder die persönliche Motivation in einer ersten Phase auf den Lockdown reagieren.

FF2: Welche firmeninternen Anpassungen wurden während der Pandemie und dem Lockdown umgesetzt bzw. stehen noch an? (robustness)

Die finanziellen Konsequenzen des Lockdowns wurden bei allen Betrieben durch Kurzarbeitsentschädigung aufgefangen. Die beiden SZ beanspruchten zudem die vom Bund zur Verfügung gestellten Kredite und konnten durch die Durchführung von Revisionsarbeiten einen Teil der finanziellen Einbussen auffangen. Die SUVITA wurde zusätzlich durch die privaten familiären Verhältnisse sowie die private Unterstützung durch Kundinnen getragen. Gewisse Fixkosten blieben trotzdem bei allen drei Betrieben bestehen.

Die Wiedereröffnung gestaltete sich allgemein komplizierter in der Umsetzung als die Schliessung. Die Umsetzung der Hygienemassnahmen, die teilweise Intransparenz der diversen Anforderungen sowie der Umgang und das Vertrauen mit den Kund*innen waren Herausforderungen, welchen die Betriebe gegenübergestellt waren. Die SUVITA profilierte sich dabei mit dem kleinräumigen Nischenangebot und dem sozialen Aspekt der Kurse, das SZ Grindelwald setzte kurzfristig auf einheimische Kund*innen und kommunizierte entsprechend. In Heimberg durfte man im Restaurant bald wieder auf einen etablierten Kundenstamm zählen.

Somit bewiesen sich die Unternehmen aller IP trotz aufkommender Schwierigkeiten als robust und konnten sich in ihrer Anpassungsfähigkeit während der Krise auszeichnen.

FF3: Inwiefern werden sich die getätigten und geplanten Anpassungen in der Zukunft halten und welche Auswirkungen hat dies gegebenenfalls auf den Geschäftsbetrieb, aber auch auf die gesamthafte Branche? (recoverability)

UND

FF4: Welchen Risiken und Chancen hat die Krise im Betrieb, in der Branche und in der Region in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung und mit welchen Visionen und Perspektiven sehen die Fokusfirmen der nun folgenden Zeit entgegen? (recoverability, Nachhaltigkeit)

Mit ihrem stark diversen individuellen Hintergrund sehen die Unternehmer*innen mit gemischten Gefühlen der Zukunft entgegen. Einerseits sehen sich alle Entrepreneur*innen in ihrer Strategie bestätigt. Während sich Susanne Germann durch ihr Nischenangebot mit sozialen Kleinstgruppen gestärkt aus der Krise schreiten sieht, betrachten sowohl Bruno Hauswirth als auch Frederik Reinmann ihr SZ-Betrieb durch diversifizierte Kund*innen und Angebote als krisenfest – dies insbesondere im Vergleich ähnlichen Betrieben. Dementsprechend wird sich – insbesondere in Grindelwald – die kurzfristige kommunikative Konzentration auf die einheimischen Gäste nicht halten können. Mit den Vorschriften und Vorgaben bezüglich Hygiene und Abständen scheinen jedoch alle Interviewpartner*innen noch lange zu rechnen. Trotzdem denken sie, sich durch ihre individuellen, vor der Krise bestehenden Hintergründe gut erholen zu können. Grindelwald Tourismus hat extrem starke Jahre hinter sich und rechnet infolgedessen und aufgrund der Diversifikation und des Risikomanagements damit, dass sich der Tourismusort schneller als andere Destinationen von der Krise erholen wird. Das SZ Heimberg beurteilt den Umstand, dass es durch die Selbsttragung schon immer auf die Erträge angewiesen war, als Vorteil gegenüber bereits durch die Gemeinde unterstützte Sportzentren. Besonders, da – wenn es notwendig würde – eine Defizitgarantie durch die Gemeinde Heimberg durch die bisherige Rentabilität des SZ eher gewährt würde als bei bisher bereits unrentablen Betrieben. Und auch

Susanne Germann sieht sich durch ihr Nischenangebot positiv in die Zukunft gehend. Sie schlägt insbesondere den Bezug zur sozialen Nachhaltigkeit. Durch die Krise wurde den Leuten der Mehrwert der Gesundheit und des sozialen Austauschs vermehrt bewusst. Die beiden anderen Entrepreneur*innen betrachten die Nachhaltigkeitsbestrebungen ihrer Unternehmen isoliert. So würden energetische und gastronomische Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit unabhängig des Vorkommens von Krisen umgesetzt.

Übergeordnete Forschungsfrage: Inwiefern wirkte und wirkt sich die COVID-19-Pandemie auf die Fokusfirmen in den verschiedenen Gemeinden des Berner Oberlands aus und mit welchen Strategien setzen sich die Fokusfirmen der Krise entgegen (Resilienz)?

Durch das institutionelle Umfeld und die Unterstützungen des Bundes, ihre individuellen Hintergründe und ihre Geschäftsstrategien konnten sich die drei untersuchten KMU in der COVID-19-Pandemie als resistent und somit krisenfest behaupten. Obwohl die Entrepreneur*innen mit einer gewissen Planungsunsicherheit in die Zukunft blicken, sehen sie dieser allgemein positiv entgegen und fühlen sich in dem, was sie tun und wie sie es tun bestätigt. Die Fokusfirmen konnten einerseits auf persönliche Motivationen und ihr Personal in der initialen Bewältigung der unmittelbaren Auswirkungen des Lockdowns zählen und waren auch im weiteren Verlauf der Krise durch ihre Diversifikation oder aber Nischenpositionierung einerseits robust und werden andererseits wohl auch schnell wieder erholt sein. Dieser Umstand setzt dem Forschungsstand zu den verschärften Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Schweizer Berggebiete in gewisser Masse einen Kontrapunkt und damit den bestehenden Erkenntnissen zur aktuellen Krise gegenüber. Die Unternehmen selbst sind im Gegensatz zur Region sehr wohl in ihrem Angebot und ihrem Kundenstamm diversifiziert oder befinden sich in einer Angebotsnische, wobei sie eben durch diese Diversifikation bzw. Nischenpositionierung eine gewisse Krisenfestigkeit entwickelten. Die genauen Gründe für diese Resilienz sind in der Folge in den verschiedenen Standbeinen oder einem gesicherten und sich identifizierenden Kundenstamm zu suchen. Diese Taktik positioniert sich auch nicht zwingend im Kontext des Konzepts Postwachstums, sondern ist beispielsweise in Grindelwald durch touristisches Wachstum begründet. Die Theorie, dass sich die Resilienz einer Region sowohl durch institutionelle als auch durch individuelle Strategien zusammensetzt, konnte bestätigt werden.

FAZIT UND AUSBLICK

Trotz ihrer peripheren Lage konnten sich also die untersuchten Unternehmen in der Krise der COVID-19-Pandemie behaupten. Es stellt sich die Frage nach der Ursache dieser allgemein eher positiven Rückmeldungen aus den durchgeführten Interviews. Es ist sicherlich zu bemerken, dass sowohl Heimberg im Einzugsgebiet Thun sowie auch Grindelwald als touristischer Leuchtturm mehr die geographische Komponente der Peripherie als die nur teilweise tangierten ökonomischen und demographischen Aspekte erfüllen. Während die Unternehmen in Heimberg von einem stabilen Kundensegment aus Berufstätigen und Einwohnenden der Region profitieren, weist Grindelwald durch die touristische Entwicklung in den letzten Jahren eine stabile Rücklage für solche Krise auf. Nichts desto trotz muss man hierzu bemerken, dass sich die Unternehmer*innen den Umständen der Region schlicht gut angepasst haben und sich durch Diversifikation oder Nischenpositionierung individuell positionierten und absicherten. Während die Nische im Kleinstbetrieb der SUVITA durch die Auswirkungen der Krise durch soziale Aspekte und den mehr oder weniger reibungslosen Übergang in den Normalbetrieb eine gewisse inhärente Krisenfestigkeit aufweist, haben die SZ-Betriebe in Grindelwald und Heimberg entweder durch bisherige Selbsttragung oder durch ein grosses Kundennetz in den vergangenen Jahren gut gewirtschaftet.

Die Frage bleibt natürlich, ob diese Positivbeispiele generell auf andere Kontexte in den ruralen Schweizer Berggebieten, oder auf urbane Regionen und Städte übertragbar sind. Dies ist natürlich mit einem klaren Nein zu beantworten. Einerseits weist die vorliegende Fallstudie ein generell begrenztes Spektrum an untersuchten Betrieben auf. Dies nicht nur branchenübergreifend, indem man sich rein auf personenbezogene Dienstleistungen konzentrierte, sondern auch innerhalb der gewählten Branche selbst. Andererseits müssten zusätzlich insbesondere unabhängige Kleinstbetriebe in marginaleren Ortschaften, welche mehrere Kriterien der Peripherie (auch ökonomische und demographische) erfüllen, zusätzlich beleuchtet werden, um ein ganzheitliches Bild der Betriebsresilienz in den Schweizer Berggebieten bzgl. der COVID-19-Pandemie zu erhalten.

BIBLIOGRAPHIE

- Bundesamt für Statistik (2011): STAT-TAB – Interaktive Tabellen.
https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0602050000_103/-/px-x-0602050000_103.px/table/tableViewLayout2/?rxid=32782574-1304-4189-beb4-8faaea36d88b
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/dienstleistungen/forschung/stat-tab-online-datenrecherche.html>
(Stand: 02.08.2011) (Zugriff: 22.06.2022).
- Bundesamt für Statistik (2017): Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung nach Bezirken und Gemeinden, 1991-2016. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.3222022.html> (Stand: 30.08.2017) (Zugriff: 22.06.2020).
- Bundesamt für Statistik (2019): Raumgliederungen der Schweiz – Neue statistische Definition der Berggebiete.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/grundlagen/raumgliederungen.assetdetail.9526706.html> (Zugriff: 22.06.2020).
- Bundesamt für Statistik (2020): Kleine und mittlere Unternehmen.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html> (Stand: 28.08.2020). (Zugriff: 31.08.2020).
- CIS Heimberg (2020): Geschichte. https://www.cis-heimberg.ch/de/ueber_uns/geschichte (Zugriff: 31.08.2020).
- Coenen, Lars; Hansen, Teis; Rekers, Josephine (2015): Innovation Policy for Grand Challenges. An Economic Geography Perspective. *Geography Compass*, 9, 483–496. Hoboken: Wiley.
- Eder, Jakob (2019): Innovation in the Periphery: A Critical Survey and Research Agenda. *International Regional Science Review*, 42, 119-146. Thousand Oaks: SAGE.
- Gebauer, Jana (2018): Towards Growth-Independent and Post-Growth-Oriented Entrepreneurship in the SME Sector. In: *management revue - Socio-Economic Studies* 29/3. Baden-Baden: Nomos.
- Gemeinde Grindelwald (2020a): Geschichtslehrpfad 1146-1996. <http://www.gemeinde-grindelwald.ch/portrait/geschichte/> (Zugriff: 31.08.2020).
- Gemeinde Grindelwald (2020b): Erwerbszweige. <http://www.gemeinde-grindelwald.ch/portrait/zahlen-und-fakten/erwerbszweige/> (Zugriff: 22.06.2020).
- Gemeinde Heimberg: Über Heimberg.
<https://www.heimberg.ch/ueber-heimberg/portraet.html> (Zugriff: 22.06.2020).
- Kruse, Jan (2014): *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Martin, Ron; Sunley, Peter (2015): On the notion of regional economic resilience: conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15, 1–42. Oxford: University Press.
- Mayer, Heike; Baumgartner, Daniel; Messerli, Paul; Gløersen, Erik; Michelet, Jacques (2014): Expertenbericht zuhanden des SECO für eine Strategie des Bundes für die Berg- gebiete und ländlichen Räume der Schweiz - Überreicht durch die Mitglieder der Strategieguppe «Motion Maissen». 2, 12-17. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Standortfoerderung/Regional_Raumordnungspolitik/Aktuelles/BLRB.html (Zugriff: 22.06.2020).
- Mayring, Philipp (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz Verlag.

Peters, Luisa; Truschkat, Inga; Muche, Claudia (2017): Personenbezogene Dienstleistungen am Arbeitsmarkt - Der Beschäftigungstransfer im Spannungsfeld von Staat, Markt und Gemeinschaft. 7. Weinheim: Beltz Verlag.

Ramsenthaler, Christina (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse?“. In: Schnell, Martin; Schulz, Christian; Kolbe, Harald; Dunger, Christine: Der Patient am Lebensende. Palliative Care und Forschung. 23-42. Wiesbaden: Springer.

Regiosuisse (2020): Regionalökonomische Auswirkungen von COVID-19. <https://regiosuisse.ch/node/2957> (Zugriff: 22.06.2020).

Sportzentrum Grindelwald (2020): Über uns. <https://www.sportzentrum-grindelwald.ch/de/ueber-uns.html> (Zugriff: 31.08.2020).

SUVITA (2020): Fitness: Kurse in Heimberg – Region Thun. [//www.suvita.ch/](http://www.suvita.ch/) (Zugriff: 31.08.2020).

Wikipedia (2020): Verwaltungsregion Berner Oberland. https://de.wikipedia.org/wiki/Verwaltungsregion_Oberland#/media/Datei:Karte_Verwaltungsregion_Oberland_2019.png (Zugriff: 22.06.2020)

Yin, Robert K. (2014): Case study research. 39. Thousand Oaks, SAGE.

ANHANG 1 - INTERVIEWLEITFADEN

Feldkurs Wirtschaftsgeographie: Interviewleitfaden

Untersuchten Forschungsfragen:

- FF1: Welche unmittelbaren Auswirkungen hatte die ‘ausserordentliche Lage’ auf die Fokusfirmen? (resistance)
- FF2: Welche firmeninternen Anpassungen wurden während der Pandemie und dem Lockdown umgesetzt bzw. stehen noch an? (robustness)
- FF3: Inwiefern werden sich die getätigten und geplanten Anpassungen in der Zukunft halten und welche Auswirkungen hat dies gegebenenfalls auf den Geschäftsbetrieb, aber auch auf die gesamthafte Branche? (recoverability)
- FF4: Welchen Risiken und Chancen hat die Krise im Betrieb, in der Branche und in der Region in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung und mit welchen Visionen und Perspektiven sehen die Fokusfirmen der nun folgenden Zeit entgegen? (recoverability, Nachhaltigkeit)

Leitfaden:

Vorgängige Fragen (5min):

- Vorstellung der Interviewende.
- Einführung in das Projekt durch Interviewende, Ziel des Interviews erläutern.
- Weiteres Vorgehen erläutern (Gegenlesen des Berichts/der verwendeten Zitate, Feedback zum Video, Einladung zur Präsentation am 11.09.2020, etc.).
- Einverständnis für Aufnahme und Film.
- Evtl. kurzer Rundgang im Sportzentrum/Praxis/... (eher für Video, evtl. im Nachgang - zusätzlich 10-15min)

Interviewfragen	Zeit	Resilienz Aspekt	FF
<p><i>Einführende Fragen: BITTE KURZANTWORTEN (oder Statistik per E-Mail)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seit wann besteht das Sportzentrum/die Praxis/Ihren Betrieb? • Wie viele Mitarbeitenden arbeiten im Sportzentrum/in der Praxis/im Betrieb? • Was für Kundschaft besucht das Sportzentrum/Ihrer Praxis/Ihren Betrieb? Einwohner*innen, Tourist*innen, ...? • Gibt es saisonale Schwankungen der Kundschaft? 	5min	-	-
<p><i>Unmittelbare Auswirkungen der Coronakrise:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie hat sich die Coronakrise unmittelbar auf Ihr Sportzentrum/Ihre Praxis/Ihren Betrieb ausgewirkt? <p><i>Nachfragen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Haben Sie bereits vor der Krise Vorkehrungen getroffen, um eine solche Krise bewältigen zu können? • Wie schätzten Sie die Krise zu Beginn des Lockdowns ein (bzgl. Auswirkungen, Dauer, etc.)? 	5min	Resistance	1

<p><i>Massnahmen während Verlauf der Krise:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Welche Massnahmen mussten Sie ergreifen, als der Bundesrat am 16. März die ausserordentliche Lage ausrief und Sie schliessen mussten? <ul style="list-style-type: none"> ○ Bzgl. Betrieb vor Ort / Mitarbeitenden / Kundschaft / Kommunikation / ... ● Wie gestaltete sich die Wiedereröffnung Ihres Betriebes am 27. April (Massagepraxis...) bzw. 11. Mai/6. Juni (Sportzentren kleine Gruppe ohne Kontakt/grössere Gruppen mit Kontakt)? <ul style="list-style-type: none"> ○ Erfolgte dieser schrittweise? ○ Welche Massnahmen mussten getroffen werden, um wiedereröffnen zu können? → Bzgl. Betrieb vor Ort / Mitarbeitenden / Kundschaft / Kommunikation / ... <p><i>Evtl. Nachfrage:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● (Wie reagierten andere Unternehmen der Branche auf die Krise? Gab es Unterschiede?) 	10min	Robustness	2
<p><i>Massnahmen auch für die Zukunft? Auswirkungen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Inwiefern können Sie sich vorstellen, dass die in der Coronakrise angewendeten Massnahmen oder die gesammelten Erfahrungen auch für die Zukunft nützlich sein können? <ul style="list-style-type: none"> ○ Könnten einige von Ihnen getroffenen Massnahmen oder gesammelten Erfahrungen während dieser Krise für allfällige andere Krisen (auch nicht gesundheitliche Krisen) als positiv erachtet werden? ○ Welche (weiteren) negativen bzw. positiven Aspekte ergaben sich aus der Krise für Ihre Firma? <p><i>Evtl. Nachfrage:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● (Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Krise auf Ihre Branche ein? Gibt es regionale Unterschiede?) 	5min	Recoverability 1	3
<p><i>Nachhaltigkeit:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sehen Sie in dieser Krise eine Möglichkeit, unser wirtschaftliches System/Ihre Firma in Richtung Nachhaltigkeit (ökologisch, sozial, ökonomisch) zu verändern? 	5min	Nachhaltigkeit	4
<p><i>Zukünftige Aussicht:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wie schätzen Sie die zukünftige Situation/Entwicklung Ihrer Firma ein? <ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Strategie verfolgen Sie in den folgenden Monaten, um wirtschaftlich zu sein? 	5min	Recoverability 2	4
<p><i>Externe Unterstützungen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Wie wurden/werden Sie im Verlauf der Krise durch den Bund oder sonstige Körperschaften unterstützt? <p><i>Nachfrage:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Warum kamen allenfalls diese Unterstützungen zustande? 	5min	Robustness	2

ANHANG 2 – ZUSAMMENFASSUNG DER INHALTSANALYTISCHEN KATEGORIEN

Zusammenfassungen Interviews Feldkurs Schweiz

Code 1: Einführung – Vorstellung der IP und einführende Fragen

Susanne Germann ist Fitnessinstructorin und leitet täglich am Abend im eigenen Einraumbetrieb 'SUVITA' Heimberg Kurse: «Ich mache wirklich alles selber, vom Büro über die Reinigung, es ist wirklich einen Ein-Mann-Betrieb, oder Ein-Frau-Betrieb». Die ausgebildete Pflegefachfrau hat im Laufe der Jahre diverse Weiterbildungen im Bewegungsbereich gemacht und arbeitete vor der Selbständigmachung mit der SUVITA in diversen Fitness- und Sportzentren. Bei der SUVITA empfängt Germann vorwiegend Frauen aus der Region Thun: «Es sind etwa hundert pro Woche, meine Kurse sind immer ausgebucht». Die Warteliste sei vielleicht im Winter manchmal länger als im Sommer, jedoch sei der Betrieb grundsätzlich immer ausgelastet.

Frederik Reinmann ist seit zehn Jahren Geschäftsführer des 1979 erbauten Sportzentrums Heimberg. Der ausgebildete Betriebswirt hat gleich nach dem Studium die Geschäftsleitung beim rund hundert Mitarbeitende umfassenden sportlichen Treffpunkt für Einwohner*innen der Gemeinden aus der Region Thun und Bern übernommen. Touristische Gäste empfängt Reinmann im Sportzentrum nicht, es seien mehrheitlich Arbeitstätige, welche z.B. über den Mittag ins Fitness oder ins Restaurant kommen. Der Betrieb sei generell winterlastig, auch bedingt durch das Angebot: das Sportzentrum verfügt über ein Hallenbad, Fitness, Wellness und diverse Ballsportangebote (Tennis, Squash, Badminton und Minigolf) sowie ein Restaurant und ein Kinderhort. Das Restaurant sei als Ausnahme die ganze Saison durch gleich ausgelastet. Das Sportzentrum ist als Genossenschaft selbstständig und selbsttragend. Es habe sich bewährt, dass man nicht auf dem Geldbeutel der Gemeinden sitzt. So haben viele Sportzentren der Umgebung Defizitgarantien der Gemeinden, welche mit CHF 400'000-800'000.- rund 10-20% des branchenüblichen Jahresumsatzes ausmachen.

Bruno Hauswirth übernahm vor neun Jahren die Position als Geschäftsführer von Grindelwald Tourismus und somit auch vom angehängten, seit 1977 bestehenden Sportzentrum in Grindelwald. Der gebürtige Grindelwaldner ist gelernter technischer Zeichner und hat in seinem bisherigen Leben viele berufliche Stationen durchschritten. So arbeitete er bspw. als Skilehrer und war als Fachmann Tourismusmanagement und im Verkauf für Bergbahnen tätig. Das Sportzentrum in Grindelwald wurde als touristischen Mehrwert bzw. Schlechtwetterangebot gebaut und ist als AG mit Streuaktionariat (viele Kleinstaktionäre) in Grindelwald Tourismus integriert. Es gehört somit dem Standortmarketing und der Bevölkerung. So läuft das Marketing auch über die Tourismusorganisation. Der Betriebsbeitrag der Gemeinde sei marginal, der Hauptteil werde über Kurtaxen finanziert. Insgesamt arbeiten die 29 Mitarbeitenden im Infocenter inkl. dem Produktmanagement und den Sportanlagen in 1'900 Stellenprozent, nur zwei davon sind nicht von Grindelwald selbst. Der Hauptteil der Gäste im Sportzentrum (rund 70%) sind Tourist*innen. Die restlichen 30% setzen sich hauptsächlich aus Schulklassen und lokalen Vereinen zusammen. Somit ist die Auslastung saisonal sehr unterschiedlich. Im Winter kommen primär Schweizer*innen und Gäste aus dem angrenzenden Europa nach Grindelwald, im Sommer ist das Spektrum interkontinental und auch viel interkultureller.

Code 2: Unmittelbare Auswirkungen der Coronakrise (Resistance)

«Im März habe ich gemerkt, dass viele Kundinnen besorgt waren, ich hatte Abmeldungen, Kundinnen, die den Kurs nicht mehr besuchen wollten, weil sie Angst hatten, sich anzustecken hier», sagt Susanne Germann. Die folgende Schliessung sei für die mit viel Herzblut unterrichtende Instructorin besonders schwierig gewesen und sie wollte alle Kund*innen persönlich informieren: «Ich habe tagelang telefoniert. Es war mir ein Anliegen wirklich alle persönlich zu erreichen, damit ich, ja, mit jeder Kundin auch noch kurz sprechen konnte, und ich habe wirklich, tagelang habe ich telefoniert, Stunden und Stunden. Es waren etwa 130-40 Telefone, die ich gemacht habe. Aber ja, es war auch gut so, war es mir wichtig.»

Auch Frederik Reinmann musste den Betrieb schliessen und war nach drei Monaten am 6. Juni auch bei den letzten, welche wieder vollständig öffnen durften. Die Schliessung bezeichnet er als «grosser Einschnitt in die Geschäftstätigkeit». Vorkehrungen in Form von Krisenplänen lagen in dieser Form nicht vor, solche Szenarien existieren nur für kurze Schliessungen von mehreren Tagen, nicht aber für eine Pandemie. Die Kundschaft wurde via Schreiben auf dem Postweg und Website informiert, zudem gab es einen E-Mail-Versand, die Mitarbeitenden wurden via ihre Teamleiter*innen kontaktiert. Dies war zeitlich sehr aufwändig, aber alle hätten gut mitgezogen und das sei wichtig gewesen. Für die KMU sei dieser Lockdown schon existenzbedrohend gewesen. Die Liquidität sei der erste Indikator des Gesundheitszustandes der Unternehmung. Die Personalkosten im Sportzentrum konnten via Kurzarbeit abgewälzt werden, aber die Fixkosten im Bereich Lüftung und generell Strom und Wärme sanken nur leicht. Als Spontaninstrument

wurden auch deshalb zur Personalbeschäftigung und Kosteneinsparung die Revisionsarbeiten des Sommers vorgezogen.

Auch Hauswirth nennt die unmittelbarste Auswirkung der Krise die abrupte Schliessung im März, obwohl man im Kt. Bern aufgrund eines Missverständnisses noch einen Tag länger offenlassen konnte. Aufgrund der ohnehin geplanten Wartungsarbeiten von Eis, Gastro und Bad kam der Betriebsunterbruch nicht vollständig ungeplant und die Lockdown wirkte sich damit nicht zu 100% auf das Sportzentrum Grindelwald aus: «Ich sage es so, wenn wir hätten wählen können, welche Zeitphase vom Jahr wir diese Situation gehabt hätten, dann wäre das eigentlich da gewesen», sagt Hauswirth. Der Infocenter blieb für den Kundenkontakt solange wie möglich geöffnet. Die Kommunikation verlief zudem über die sozialen Medien. Grindelwald sei, da der Tourismus ein Querschnittssektor darstelle, als Ganzes massiv (85-90%) vom Tourismus abhängig. Dementsprechend bedeutete der Lockdown für das Bergdorf schlicht eine Pause. Die Coronakrise positioniert sich also viel anders als bisherige Krisen. Bisher habe man in Grindelwald nach der Gesamtstrategie des Risikomanagements gearbeitet. Diese basiert auf der Diversifikation von Märkten. Die Marktbearbeitung der Tourismusorganisationen – geeint in der Jungfrau-Region – sei sehr breit. Gemeinsam sei man national und international unterwegs und habe einen ausgeglichenen Gästemix: 1/3 Schweiz, 1/3 Asien, 1/3 Europa und Nordamerika. So weicht man Klumpenrisiken aus einzelnen Märkten aus. Weiter differenziert man sich aufbauend darauf auch in den Saisonalitäten und schafft ein ganzjähriges Angebot als Ganzjahresdestination. Dies war seit zehn Jahren erfolgreich: man bewältigte die Finanzkrise, die Zweitwohnungsinitiative erfolgreich. COVID-19 ist anders, eine globale Krise, der nicht vorgebeugt werden kann und die so auch niemand vorhersah – nicht einmal die Sales Representatives in den asiatischen Märkten. So werde auch an der Gesamtstrategie in Zukunft nichts geändert. Da sowieso der Betriebsunterbruch geplant war, konnte man zusätzlich die Mitarbeitenden anhalten, Ferien zu nehmen und Überzeit abzubauen. Im Allgemeinen komme die Widerstandsfähigkeit des ganzen Modells aus dessen Simplitzität. Stehe so ein Lockdown an, machen die Hotels zu, sowie auch das Sportzentrum und es gibt keine Aufwände mehr.

Code 3: Massnahmen und Unterstützungen während dem Verlauf der Coronakrise (Robustness)

Susanne Germann sei während der Schliessung nur gelegentlich zum Pflanzengiessen vorbeigekommen und Anschriften anzubringen. Am 11. Mai durfte sie in einem bescheidenen Rahmen mit 4 Personen pro Gruppe wieder öffnen. Sie musste wegen der Abstandsregel überall Bodenmarkierungen anbringen: «Es gab dann so vier Quadrate und jede Person musste sich in ihren Quadrat aufhalten, durfte diese Zone nicht verlassen. Das war wirklich, nach unserem Schutzkonzept war das ganz streng», sagt die SUVITA-Leiterin. Der Platz in ihren Räumlichkeiten sei dafür aber mehr als ausreichend gewesen. Weiter wurde Desinfektionsmittel zur Verfügung gestellt, die Gegenstände und Matten werden auch heute noch regelmässig gereinigt. Teilweise können Hilfsmaterialien aus Gummi aufgrund der Unverträglichkeit mit dem Alkohol der Desinfektionsmittel nicht verwendet werden: «Momentan arbeiten wir nur mit den Matten», so Germann. Die Garderobe war und ist auch heute noch nicht verfügbar. Die 5er-Regel des Verbandes wurde am 8. Juni durch die 10m2-Regel des BASPO aufgehoben, wobei man diesen Abstand bei Aufenthalt am stets gleichen Ort unterschreiten durfte. In der Realität sei die Umsetzung aber oft fadenscheinig und Susanne Germann hält sich nach wie vor an die 10m2, wobei sie die Gruppen im rund 90m2 umfassenden Raum auf 8 Personen ausbauen konnte. Grundsätzlich seien die Schutzkonzepte in der Branche sehr unterschiedlich und z.T. auch verwirrt gewesen: «Es gab das Schutzkonzept vom Gymnastiklehrerinnenverband – das ist das, nachdem ich mich orientiert habe – es gab aber auch andere Schutzkonzepte, die angewendet wurden, z.B. von Pilates oder Yoga oder. Und die waren zum Teil auch sehr unterschiedlich. In Zusammenarbeit mit dem Berufsverband und dem BASPO gab's da mal ein paar Irrungen und Wurrungen, die nachträglich wieder korrigiert werden mussten, und das war zum Teil auch schwierig. Der Verband hat z.B. eine Freigabe erteilt und das BASPO hat ihn dann wieder zurückgepfiffen.» Ausbauen auf die Vormittage konnte Germann das Angebot nicht, da die Berufstätigen erst ab 18:00 Uhr verfügbar seien – sie wird dies auch künftig nicht tun, schon rein aus körperlichen Gründen. Dafür habe sie einen Schwangerschaftsgymnastikkurs durch einen zusätzlichen Fitnesskurs ersetzt, wodurch sie alle Stammkund*innen einplanen konnte: «An dieser Stelle habe ich einen zusätzlichen Fitnesskurs eingebaut, einfach mit denjenigen Kundinnen, die ich aus ihren Stammgruppen herausnehmen musste, damit die Gruppen nicht zu gross sind. Und dann Kundinnen, die ausgeschieden sind, nicht mehr ersetzt, so keine neuen mehr zugenommen.» Die kleinen Gruppen erachten sich gerade zu jetzigen Zeiten, aber auch sonst als Alleinstellungsmerkmal für vorteilhaft: «Das ist wirklich meine Nische.» Ökonomisch gesehen kam Germann gut über die Runden, sie hatte Reserven und konnte zudem auf das beständige Einkommen ihres Ehemanns vertrauen. Wenn es aber zum Leben hätte reichen müssen, wäre sie nur knapp durchgekommen: «Es würde reichen, aber knapp. Die Taggelder von der AHV, die habe ich erhalten. Das waren etwa 3'000 Fr. im Monat. Die Fixkosten waren halt knapp 2'500 Fr. und dann ist von

diesen Taggeldern nicht mehr so viel übriggeblieben. Aber, ja, ich war trotzdem sehr froh darum.» Über private Unterstützungen während der Krise hat sich Germann zudem sehr gefreut: «Es ist sogar vorgekommen – das hat mir sehr gefreut – dass Kundinnen einfach spontan einen Kursbetrag, also den Betrag eines ganzen Kurses, auf mein Konto überwiesen haben und dazu geschrieben haben, das sei dann schon für die Zukunft, für den nächsten oder übernächsten Kurs.»

Frederik Reinmann durfte am 11. Mai das Restaurant unter restriktiven Auflagen (Plexiglas bei Bezahlstation, z.T. unbedient / self service, Abstandsregel, aber keine Maske beim Personal) wieder öffnen. In Woche 1 war die Auslastung bei ca. 50%, dann stetig zunehmend. Die grossen Räumlichkeiten des Bistros liessen dies auch zu, zudem war durch den regionalen Bezug von Produkten die Lieferung gewährleistet. Es sei ein Herantasten gewesen, Kundschaft und Personal waren beidseitig unsicher – mittlerweile habe sich das aber beruhigt. Am 6. Juni durfte dann der ganze Sportbereich wieder öffnen, Gruppenkurse konnten unter Reservationspflicht mit 40% und Einhaltung der 10m²-Regel durchgeführt werden. Da die Gäste hier zögerlicher waren als im Bistro, war die Buchung nie ein Problem. Seit anfangs Juli sei die Auslastung durch die 4m²-Regel (Verbandsregel) wieder im normalen Bereich. Mittlerweile seien die Leute nun auch etwas müde vom Abstand, man müsse sie häufig daran erinnern. Dies sei insbesondere wichtig, da die Corona-Zahlen nun wieder steigen würden. Das COVID-19-Darlehen wurde beansprucht. Man behält sich unter Beachtung von neuen Liquiditätsplanungen (inkl. Kurzarbeit und Darlehen) vor, evtl. die Gemeinde für eine Defizitgarantie anzugehen. Private Unterstützungen seien im Bereich Sportzentren nicht zu erwarten, da die Investitionen mit grossen Risiken verbunden seien. Die Option Crowdfunding wurde geprüft, aber wegen einem zu schlechtem Aufwand-Ertragsverhältnis wieder verworfen.

Die Wiedereröffnung in Grindelwald gestaltete sich wesentlich schwieriger als die Schliessung, sie war schrittweise, man konnte nicht einfach alles wieder öffnen. Zuerst kam das Produktmanagement, dann das Infocenter. Ein Vorteil war, dass die grundsätzliche hygienische Ausstattung (Trennscheibe, Handhygiene) bereits vor der Krise zum Mitarbeitenden- und Kundenschutz bestanden. Schutzkonzepte mussten für die Sportanlagen, Hallenbad und Eisfeld erarbeitet werden. Die Eishockey- und Curling-Mannschaften mussten zudem eigene Konzepte mitbringen. All diese Auflagen und die Koordination der Restriktionen sei eine grosse Challenge gewesen. Als Gegenmassnahme zum Umsatzeinbruch wurde versucht, einheimische Gäste zu mobilisieren. Grundsätzlich laufe aber viel über das Standortmarketing, denn jeder Gast in Grindelwald ist ein*e potentiell*e Kund*in des Sportzentrums. Das Sportzentrum selbst sei aber nicht das Verkaufsargument, sondern die nicht austauschbaren Werte der Region. Aber auch er hat für alle bis auf zwei Mitarbeitenden (er selbst und der technische Leiter Unterhalt) Kurzarbeit beantragt und den COVID-19-Kredit beansprucht. Das Instrument der Kurzarbeit wirkte bzgl. Liquidität enorm. Der Kredit selbst sei präventiv beansprucht worden, da die Kurtaxeneinnahmen rückwirkend sind und die potentiell dünnen Monate noch anstünden und die Zukunftsaussichten generell unsicher seien.

Code 4: Zukunftsblick & Nachhaltigkeit (Recoverability)

Susanne Germann schaut allgemein pessimistisch in die Zukunft, was die Entwicklung der Krise angeht, sieht aber durchaus Chancen, daraus auch zu wachsen: Ich denke, wir werden das mit den Abständen noch über lange Zeit so handhaben müssen. Die Fallzahlen, die jetzt wieder steigen, das macht mir etwas Sorge. Vielleicht haben die Leute ein bisschen mehr Gesundheitsbewusstsein entwickelt in dieser Zeit. Dass man mehr auf dem Körper achtet, mehr für sich selber zu machen, sich vielleicht auch einmal, diese Auszeit wie hier eine Stunde bei mir zu gönnen.» Da sie eine Nische darstelle, welche auch in dieser Zeit nun weitere Angebote bewirtschaften dürfe, sieht sie eine soziale Komponente, welche als Vorteil aus dieser Krise gezogen werden könne: «Viele Gruppen, die sind schon seit Jahren zusammen, trainieren seit Jahren zusammen und die mögen sich wirklich sehr gerne und ich könnte mir schon vorstellen, dass den Kundinnen dieser Aspekt vielleicht noch ein bisschen bewusster geworden ist. Ich denke, sie fühlen sich hier auch sicher, dadurch, dass die Abstände eingehalten werden können und wirklich genug Raum vorhanden ist für alle». Die Selbstständige Unternehmerin denkt, dass eine zusätzliche Absicherung in Sachen Finanzen – gerade bezogen auf ihre Rechtsform – nicht abwegig sein könnte: «Ich bin keine GmbH, also ich hafte mit meinem Privatvermögen. Bisher war das nie ein Problem. Dass ich vielleicht in Zukunft mir das mal überlegen sollte, mich da anderweitig abzusichern.» Aufgrund des finanziellen Rückhaltes durch ihren Ehemann macht sich Germann trotz ihrem pessimistischen Blick in die Zukunft keine grossen Sorgen. Gar ein zweiter Lockdown wäre für sie finanziell tragbar: «Ich müsste nicht Konkurs anmelden, auch, da ich Ersparnes habe».

Das Jahresergebnis wird bei Frederik Reinmann nach der Liquidität der zweite Indikator darstellen – insbesondere unter Beachtung der nun anstehenden Hauptsaison. Sportzentren seien allgemein nicht auf Rosen gebettet. Reinmann sieht den Vorteil bei seinem Betrieb, dass das vielseitige Angebot sich reziprok Kunden

beschere. Was aber schwierig sei, ist die Gratwanderung zwischen dem nun vorhandenen Aufholungswillen und den lokalen Engpässen wie Garderoben – und der natürlich vorhandenen Planungsunsicherheit im Blick in die Zukunft. Würde aber das Jahresergebnis nicht stimmen, könne man eine branchenübliche Defizitgarantie durch die Standortgemeinde, welche beim bisher selbsttragenden Sportzentrum kein Thema war, bei der Gemeinde Heimberg ersuchen. Reinmann sieht im bisherigen Modell den Vorteil gegenüber der ausserstädtischen Konkurrenz, dass bisher selbsttragende Sportzentren wohl eher eine existenzsichernde Finanzierung der Gemeinde erhalten würden, als solche, welche auch bisher nicht selbstfinanziert waren. Einen zweiten Lockdown würde aber auch sein Sportzentrum nicht verkraften. Grundsätzlich sieht er sich mit dem Umgang des VR und der GL in der Krise zufrieden. Szenarienpläne für eine künftige Situation zu erarbeiten sieht er als überflüssig an, da diese ohnehin nicht auf wiederum die völlig anderen Fälle übertragbar sein würden. Jedoch lerne man jedes Mal dazu, wenn eine Krise einem treffe. Der ökologische Gedanke sei zudem unabhängig der Krise bereits in der Unternehmung verankert: «100% erneuerbare Energien: Heizen, Strom. LED, Wassersparhahnen und so weiter», zählt Reinmann auf. Diese Dinge seien lieferantenunabhängig, im Vergleich zu lokalen Produkten, wo eine ganzheitliche Umsetzung schwieriger sei.

Auch Bruno Hauswirth hat die Krise eins gezeigt: organisatorisch sei man gut aufgestellt und es funktioniert auch im Krisenfall. Die Mitarbeitenden haben die Entscheidungen toll getragen und gut mitgemacht, die Akzeptanz für die getätigten Schritte war da. Wirtschaftlich kann der Krise jedoch nicht viel Gutes abgewonnen werden. Trotzdem verzichtet man künftig auf eine geänderte strategische Ausrichtung und bleibt beim Risikomanagement – auch, da man ohnehin nicht viel anders hätte handeln können. Der ökologische Aspekt sieht auch Hauswirth unabhängig von der momentanen Situation. Man habe diesen von Anfang an im Betrieb verankert gehabt. Das Fernwärmesystem, die Integration des ÖVs in der Gästekarte, die energetische Hallenbadsanierung 2019: «Wenn man das gewusst hätte, hätte man die Sanierung dieses Jahr gemacht», lacht Hauswirth. Weitere Pläne rund um Solarenergie seien zudem in der Schwebe. 2020 beurteilt Hauswirth als schwieriges, 2021 prognostiziert er als Übergangsjahr: «Es braucht Zeit, dass das Vertrauen von den Reisenden zurückkommt», sagt der Grindelwaldner. Komme dazu, dass die Menschen nun wirtschaftliche Einbussen hatten und Ferien nicht vielleicht nicht mehr an aller erster Stelle stünden und weiter noch Einschränkungen im Reiseverkehr bestünden. Obwohl man wohl erst 2022 wieder voll angreifen könne, sieht Hauswirth Grindelwald als schneller erholt als andere Destinationen. Die antizyklischen Infrastrukturausbauten (V-Bahn und neue Hotels) stehen für die getätigten Investitionen, Überlegungen, welche man sich bald auch beim Sportzentrum machen müsse. Zudem habe man mit den Bergen ein einmaliges Verkaufsargument, so der Touristiker.