

Tourismus in Interlaken während der Covid-19 Pandemie



Im Rahmen des Feldkurses Wirtschaftsgeographie, Geographisches Institut, Universität Bern
Sustainable Regional Development in Switzerland: Motivations and Strategies of Small and
Medium-Sized Enterprises in Times of Crisis

Prof. Dr. Heike Mayer
Miriam Hug

Angelina Cebulla 14-306-203
Anna-Lena Stettler 15-060-445

Inhaltsverzeichnis

1.	Summary	3
2.	Einführung	4
3.	Städtetourismus und die Covid-19 Pandemie	4
4.	Ergebnisse	5
4.1.	Innovative Lösungsansätze und Unternehmensstrategie	6
4.2.	Resilienter Umgang mit der Krise	7
4.3.	Positionierung der Unternehmen bezüglich Wachstumes	8
5.	Fazit und Ausblick	8

1. Summary

The covid-19 pandemic had a major impact on tourism in Switzerland. Within the context of a field course at the Institute of Geography at the University of Bern on the topic of motivations and strategies of small and medium-sized enterprises (SME) in times of crisis, we focused our research on Interlaken. We interviewed two companies in the tourism industry in Interlaken. One SME is a Hotel that is in the center of Interlaken and is called Carlton-Europe. The other one is a hostel, Balmers Hostel, and it is also located quite central and which attracts guests from all over the world.



The aim of this research project is to analyze how the companies have reacted to this crisis, to the sharp decline of foreign customers, in terms of innovative solutions and orientation of the corporate strategy. Furthermore, we examined to what extent the companies had a resilient handling of the covid-19 pandemic. Lastly, we investigated whether the covid-19 pandemic has changed the company's attitude towards growth.

The research has shown that the companies developed several new business ideas. As for example, the Hotel Carlton-Europe extended their proposal of meals home delivery for high risk patients or elderly people. They also started to retrain their workers and cleaning apartments to relieve the Spitem. Also, the Balmers Hostel developed new models. For example, they organized Day Dancing events in the nearby tent village which attracted many young people. All the new innovations are mainly focused on a short- term time scale and on surviving in this extraordinary situation. Stephan JJ. Maeder also spoke about a change of his corporate strategy. Therefore, he wants to focus on specific workshops which aren't replaceable by online meetings.

In a second part, we focused on the resilience of the two hotels. Resilience can be understood as a process which can be divided into three parts: (1) vulnerability and resistance, (2) robustness and (3) recovery. The two companies were very vulnerable, they had temporary sales losses of 80-90%. Although many Swiss tourists traveled this summer to Interlaken, this can't compensate for the loss of foreign tourists. For being robust the companies react with many different new business ideas (see above). Also, external support has been very important, as for example short time work and covid-19 credits from the estate. This can be seen as the robustness. The SME's are still standing under great pressure. Just over time it will show which of those are capable of surviving and recovering this crisis. At the current situation, it is very difficult to assess whether the hotels are now more crisis-proof, this must be assessed at a later stage.

To estimate if the companies changed their attitude towards growth is quite difficult. For sure the covid-19 credit can lead to more growth, because it requires pay back which provoke a higher production. On the other hand, the new business ideas don't cause growth, since they are social innovations which only exist in the short term and have no long-term impact on growth. Probably, the covid-19 crisis is not the right moment for a fundamental reorientation of the company where new risks need to be taken.

2. Einführung

Ziel dieses Berichts ist es, einen Einblick zu geben, wie kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMUs) im Tourismussektor im Berner Oberland von der Covid-19 Pandemie betroffen sind und wie diese mit einer solchen Situation umgehen. Obwohl die Hotellerie während dem Lockdown (16. März - 11. Mai 2020) rechtlich nicht verboten wurde, haben die im Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie getroffenen Massnahmen zu einem starken Kundenrückgang und damit einhergehenden hohen Umsatzeinbussen in der Hotellerie geführt. Dies trifft am stärksten auf Städte und Regionen zu, die stark von Fernmärkten abhängen (Juon et al. 2020). Die Hotellerie in diesen Regionen ist somit besonders gefordert, Lösungsansätze für den Umgang mit den veränderten Bedingungen zu finden. Deswegen dienen für die empirische Datenerhebung –und analyse zwei Hotels in Interlaken.

Zum einen interessiert uns, wie innovativ diese Unternehmen der Covid-19 Pandemie begegnen. Dabei sind insbesondere soziale Innovationen gemeint (Eder 2019). Speziell an sozialen Innovationen sind insbesondere, dass eine neue Form der Zusammenarbeit entsteht (Tschumi et al. 2020: 120). Bei einem einschneidenden Ereignis stellt sich ebenfalls die Frage der Resilienz bzw. Widerstandsfähigkeit der Hotels. Das Konzept der Resilienz ist sowohl in der Regional- wie auch in der Tourismusforschung aufgekommen und bezieht sich auf die Kapazität eines Unternehmens, auf einen Schock zu reagieren und sich erholen zu können. Wobei “erholen” nicht bedeutet zum alten Zustand zurückzukehren, sondern sich an neue Gegebenheiten anpassen, um langfristig wirtschaftliche Funktionen erhalten zu können (Martin & Sunley 2015). Somit wird thematisiert, inwiefern sich Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen vorbereiten (Haisch et al. 2014). In diesem Sinn kann die durch die Covid-19 Pandemie verursachte Krise auch eine Chance sein, um einen neuen Umgang mit weiteren Herausforderungen, wie den Klimawandel, zu finden. Demzufolge wird in diesem Bericht darauf eingegangen wie die Krise allenfalls längerfristig die unternehmerischen Motivationen und Strategien beeinflusst. Das Augenmerk richtet sich dabei speziell auf die Positionierung der Unternehmen bezüglich Wachstum seines Betriebes. Wirtschaftsgeograph*innen sehen in der Postwachstumsökonomie eine Antwort auf aktuelle Krisen (Schulz 2012). Daraus resultieren folgende drei Fragestellungen:

1. *Wie reagiert die Hotellerie im Berner Oberland auf die durch die Covid-19 Pandemie veränderten Bedingungen, insbesondere der starke Rückgang der ausländischen Kundschaft, in Bezug auf innovative Lösungsansätze und Ausrichtung der Unternehmensstrategie und Motivation?*
2. *Welche internen (z.B. Unternehmensstruktur) und externen Faktoren (z.B. staatliche Unterstützungen) ermöglichen einen resilienten Umgang mit den durch die Covid-19 Pandemie veränderten Bedingungen?*
3. *Inwiefern wirkt sich die Covid-19 Pandemie und die darauffolgende Reaktion eines Unternehmens auf dessen Positionierung in Bezug auf Wachstum aus?*

3. Städtetourismus und die Covid-19 Pandemie

Die Covid-19 Pandemie hat auch auf den Tourismus in der Schweiz grosse Auswirkungen. Bereits durch den Ausbruch im Januar und Februar in asiatischen Ländern wurde einen grossen Ausfall an Gästen in der Schweiz verursacht. Durch die weltweite Verbreitung kam auch in der Schweiz der Tourismus zum Erliegen (Abrahamsen et al. 2020: 1).

Seit Anfang Juni beruhigt sich die Situation allmählich. Durch die Öffnung der Grenzen gibt es wieder ausländische Tourist*innen, wobei diese vor allem aus den Nachbarstaaten stammen. Bereits im Frühjahr wurde vermutet, dass nun vermehrt Ferien in der Schweiz gemacht werden, wobei sich die Ferienzele auf den Alpenraum und die restlichen Gebiete wie das Tessin konzentrieren würde. Eine Studie der ETH vermutete, dass vor allem der Städtetourismus in der Schweiz - unter anderem durch die Absage von Veranstaltungen - leiden würde. Obwohl eine erhebliche inländische Nachfrage bestehen würde, würde es kaum möglich sein den Ausfall der Auslandsnachfrage zu kompensieren. Demnach wäre zwar erwartet, dass bei den europäischen Gästen sich eine gewisse Erholung zeigen würde, es jedoch zu einem Totalausfall bei den Fernmärkten kommen würde (Abrahamsen et al. 2020: 2). Voraussetzung für eine erhöhte Nachfrage aus dem Ausland sind sicherlich offene Grenzen und der Abbau von bestehenden Reiserestriktionen. Bis sich diese Situation aber erholt hat, wird es sicherlich noch bis ins 2021/2022 dauern (Abrahamsen et al. 2020: 4).

Tourismus in Interlaken

Im Jahr 2019 verzeichnete Interlaken Tourismus einen neuen Höchststand an Logiernächten. Demnach wurden insgesamt 2.96 Millionen Logiernächte erfasst, wobei in diesem Jahr vor allem Hostels, Campingplätze und Ferienwohnungen neue Rekordwerte erfassten. Obwohl Interlaken ein beliebtes Ziel von ausländischen Tourist*innen ist, bilden 2019 Schweizer*innen die grösste Gästegruppe. Jedoch muss diese Aussage relativiert werden. Im Vergleich zu allen weiteren Nationen, machen Gäste aus der Schweiz circa 20% aus (Interlaken Tourismus a. 2020).

Im Jahr 2020 wird Interlaken kaum einen neuen Rekord an Logiernächten verzeichnen können. Besonders der Wegfall von Tourist*innen aus den Fernmärkten wirkt sich in Interlaken schwer aus. Im Mai 2020 wurden in Interlaken 91% weniger Logiernächte im Vergleich zum vorhergehenden Jahr registriert. Im Vergleich zu anderen Orten im Berner Oberland leidet Interlaken besonders stark. So hatte das ganze Berner Oberland einen Ausfall von -66% im Vergleich zum Mai 2019 (Jungfrau Zeitung 2020).

Herkunftsländer	März 2020	April 2020	Mai 2020	Juni 2020	Juli 2020
Schweiz	-68.12%	-96.44%	-46.17%	-6.27%	+194.45%
Deutschland	-71.17%	-99.98%	-98.64%	-58.32%	+30.05%
Österreich	-30.69%	-100.00%	-98.86%	-80.21%	-34.75%
Italien	-76.83%	-100.00%	-90.24%	-72.50%	-41.44%
Frankreich	-60.67%	-95.51%	-83.35%	-50.11%	+81.88%
Belgien	-83.39%	-100.00%	-98.81%	-68.10%	+68.97%
Golfstaaten	-78.26%	-99.89%	-100.00%	-99.57%	-92.40%
China	-92.21%	-100.00%	-99.89%	-99.80%	-97.67%

Hotellogiernächte Interlaken, Matten, Unterseen, Wilderswil, Gsteigerwiler, Saxeten im Vergleich zu 2019 (Quelle: Interlaken Tourismus b. 2020)

4. Ergebnisse

Im Rahmen der Feldarbeit wurden ein Hotel und ein Hostel in Interlaken untersucht. Es wurden bewusst zwei unterschiedliche KMUs ausgewählt, um eine möglichst breite Bandweite an Ergebnisse zu erhalten.

Methodisches Vorgehen

Die Auswertung des Interviewmaterials erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2012). In einem ersten Schritt wurden die jeweiligen Antworten den Themenbereichen zugeordnet. Durch diese Zuordnung (Codierung) des Interviews können Subkategorien gebildet werden, die sich aus dem Interviewmaterial ableiten lassen. Anschliessend wird in einem zweiten Codierprozess das komplette Material mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert und schliesslich ausgewertet (Kuckartz 2012).

Ausgewählte KMU's im Tourismussektor

Das Hotel Carlton-Europe in Interlaken ist ein drei Sterne Hotel, welches bereits seit 120 Jahren besteht. Das Hotel ist während dem ganzen Jahr geöffnet, wobei die Auslastung während den Sommermonaten am höchsten ist. Der Besitzer, Stephan JJ. Maeder legt sehr viel Wert auf Antiquitäten. Seit 2017 begrüsst das Carlton-Europe ausschliesslich Erwachsene. Das Hotel hat rund 30 Mitarbeitende, wobei die Restauration vermietet ist. Ausserdem bieten sie Senior*innenwohnungen an. Die Gäste sind grösstenteils aus der Schweiz. Vor der Krise gab es ebenfalls einige aus Europa, Asien und den arabischen Emiraten.

Ausserdem wurde das Balmers Hostel in Interlaken interviewt. Dabei handelt es sich um ein Familienunternehmen, welches während dem ganzen Jahr geöffnet ist. Auch in diesem Betrieb gibt es hauptsächlich eine Hochsaison (Juni-August). Die Gäste stammen vor allem aus Europa, Amerika, Südkorea und den arabischen Emiraten. Zum Hostel gehören zudem ein Club sowie ein "Zelt-Dorf".

4.1. Innovative Lösungsansätze und Unternehmensstrategie

Im folgenden Abschnitt soll die erste Forschungsfrage beantwortet werden, welche wie folgt lautet: Wie reagiert die Hotellerie im Berner Oberland auf die durch die Covid-19 Pandemie veränderten Bedingungen, insbesondere der starke Rückgang der ausländischen Kundschaft, in Bezug auf innovative Lösungsansätze und Ausrichtung der Unternehmensstrategie und Motivation?

Aktueller Forschungsstand

Innovationen werden als essenziell betrachtet, um wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein (Eder 2019). Besonders gilt dies in aussergewöhnlichen Situationen oder in einer Krise. Soziale Innovationen können eine Lösung für soziale Probleme, Krisen und als Impuls für Empowerment sein (Mayer et al. 2020 & Tschumi et al.: 120). In sozialen Innovationen werden auch neue Möglichkeiten gesehen, wie soziale Beziehungen ausgestaltet werden können. Dabei wird besonders der Prozess zur Innovationsgenerierung und -implementierung in den Fokus gestellt (Tschumi et al. 2020: 120). Eine solche Innovation kann sich positiv auf die regionale Entwicklung auswirken und eine verbesserte Lebensqualität bewirken (Tschumi et al. 2020:120).

Ergebnisse

Aufgrund der Covid-19 Pandemie haben sich die Bedingungen für die beiden Betriebe stark verändert. Unter anderem haben die Betriebe mit verschiedenen neuen Geschäftsideen und Lösungsansätzen reagiert, welche immer den sich schnell wandelnden Umständen angepasst werden mussten. Dabei hat es für das Hotel Carlton-Europe unterstützend geholfen, dass sie nur über kleine Strukturen verfügen und somit schnell neue Ideen umsetzen können. So erzählte Stephan JJ. Maeder vom Hotel Carlton-Europe: „Wir haben verschiedenes versucht, ganz klar, das Wohnen auf Zeit, Ferienwohnung, einer, der in einer Wohnung wohnt ohne Balkon, ohne gar nichts, dem war es vielleicht wohler bei uns, der konnte hier auch in Quarantäne wohnen. Wir haben Reinigungsdienste angeboten mit unseren Mitarbeitern, Einkaufsservice und so weiter.“ Für den Reinigungsdienst wurde er spezifisch von der Spitex angefragt. Aufgrund der hohen Auslastung waren diese froh, dass die Reinigung vom Personal vom Hotel Carlton-Europe übernommen werden konnte. Ausserdem hat das Hotel Carlton-Europe den bereits bestehenden Essensservice für Senior*innen ausgeweitet. Viele Risikopatient*innen waren froh das Haus oder die Wohnung nicht verlassen zu müssen.

Die Kontakte haben sich dabei durch aufgeschaltete Inserate oder ihren Facebook Auftritt ergeben. Auch Carmen Balmer von Balmers Hostel hat uns von den verschiedenen neuen Geschäftsideen und Lösungsansätzen berichtet: „Der Club konnte nicht offen sein, so haben wir Day Dancings draussen im Tent Village organisiert, etwa 5 Minuten zu Fuss vom Balmers entfernt. Bis 22.00 Uhr da dann Nachtruhe ist. Locals waren da, aber auch die Gäste vom Hostel.“ Die Betriebe haben sich insbesondere dadurch unterschieden, dass das Hotel Carlton-Europe während des gesamten Lockdowns geöffnet war. Stephan JJ. Maeder hat sich insbesondere dafür entschieden, da er aufgrund von den diversen neuen Geschäftsideen (Home-Office in Hotelzimmer, Mahlzeitenservice etc.) auf einen geöffneten Betrieb angewiesen war, auch wenn sich diese finanziell nicht auszahlten. Ausserdem hoffte er darauf, dass der Zivilschutz oder die Armee bei ihm übernachten würden, jedoch ist es nicht so weit gekommen. Im Betrieb von Carmen Balmer ereignete sich ein anderer Zufall. So erörterte sie dazu: „Wir haben im Februar 2019 schon abgemacht, dass wir im März 2020 viereinhalb Wochen zutun und an Auffahrt wieder auf tun, um die alten Gebäude zu renovieren. [...] Schlussendlich wurde noch nicht für Auffahrt geöffnet, da die Grenzen zu waren und die Schweizer zuhause sein sollten.“ Gemäss dem Geschäftsführer konnte das Hotel Carlton-Europe sicherlich von den kleinen Strukturen profitieren, um neue innovative Geschäftsideen zu entwickeln. Diese Erkenntnis ist auch wissenschaftlich bestätigt (Eder 2019).

Stephan JJ. Maeder sieht für die zukünftige Unternehmensstrategie Möglichkeiten darin sich auf Angebote zu konzentrieren, welche nicht durch Online-Besprechungen ersetzt werden können, wie beispielsweise Massage-Kurse, Hypnose oder Astrologie - Workshops. So erklärt er weiter: „Der reine Zahlenaustausch, Strategie- oder Budget-Besprechungen, das kann man auch online machen. Das wird wohl künftig so weiterhin stattfinden, dass man sich nicht mehr physisch trifft, sondern es digital macht. Alles was Workshop-mässig ist, wo man zwischen-menschliches lernt, da sehe ich weiterhin

Möglichkeiten, wo wir als Anbieter das Bedürfnis befriedigen können.” Solche neuen Strategien können sicherlich sehr hilfreich sein, um die kommende Zeit gut zu überstehen

Die Interviews zeigten, dass vor allem schnelles Agieren und kleine Strukturen hilfreich sind, um die verschiedenen Geschäftsideen den herrschenden Umständen anzupassen oder neue Unternehmensstrategien zu entwickeln.

4.2. Resilienter Umgang mit der Krise

In diesem Abschnitt wird auf die folgende Forschungsfrage eingegangen: Welche internen (z.B. Unternehmensstruktur) und externen Faktoren (z.B. staatliche Unterstützungen) ermöglichen einen resilienten Umgang mit den durch die Covid-19 Pandemie veränderten Bedingungen?

Aktueller Forschungsstand

Nach Martin & Sunley (2015: 13) ist Resilienz ein Prozess, welcher verschiedene Elemente beinhaltet. Zum einen wird untersucht, inwiefern die Hotels verletzlich gegenüber Schocks sind und wie stark sie von der Covid-19 Pandemie getroffen wurden (Vulnerabilität und Resistenz). Zweitens wird die Frage behandelt, wie die Hotels auf die Krise reagiert und sich angepasst haben, um die Auswirkungen der Krise abzdämpfen (Robustness). Schliesslich wird geklärt, wie schnell sich die Hotels erholen werden und in welche Richtung sie sich entwickeln werden (Recovery).

Ergebnisse

In Bezug auf die Vulnerabilität und Resistenz der Unternehmen kann gesagt werden, dass die untersuchten Hotels stark von der Krise getroffen wurden und noch immer sind. Beide hatten während des Lockdowns Umsatzeinbussen von 80 bis 90 Prozent. Danach hat die Gästezahl zwar bis Juli bei beiden Hotels wieder kontinuierlich zugenommen, jedoch nicht über 50 Prozent des erwarteten Umsatzes. Da der Sommer die Hauptsaison darstellt, sind die Verluste immer noch sehr bedeutend. Beide Hotels verzeichnen einen Anstieg der Schweizer Tourist*innen in den Sommermonaten, welcher jedoch die grossen Verluste durch das Wegfallen der Fernmärkte nicht kompensieren kann, wie das in anderen Regionen der Schweiz möglich war. Auch wenn das Carlton-Europe schon vor der Covid-19 Pandemie verglichen mit dem Interlakner-Durchschnitt eine höhere Gästediversität aufwies und stärker auf Schweizer*innen sowie europäische Gäste ausgerichtet war, sind die Verluste anhaltend hoch. Ein weiteres Standbein des Hotels, Seminar- und Kongressaufenthalte, sind ebenfalls stark zurückgegangen. Wie haben nun die Hotels auf diese Situation reagiert und sich angepasst? Bei beiden Unternehmen waren die schnell und unbürokratisch zu erhaltenden staatlichen Unterstützungen äusserst wichtig und konnten Liquiditätsengpässe verhindern. Insbesondere durch die Beantragung der Kurzarbeit konnte verhindert werden, dass Festangestellt*innen entlassen wurden. Das Carlton-Europe hat zusätzlich einen Corona-Kredit aufgenommen, um liquide zu bleiben. Externe Strukturen waren demnach essenziell, um in der Krisensituation bestehen zu können. Hingegen spielten weitere externe Akteur*innen, wie Interlaken Tourismus, kaum eine Rolle für die Bewältigung der Krise. Dies wurde von den Unternehmen allerdings auch nicht erwartet. Zudem haben flexible Anstellungsstrukturen die Lohnkosten zu reduzieren ermöglicht. Bei einem der Hotels wurden Saisonangestellte nicht eingestellt und beim anderen die Angestellten im Stundenlohn entlassen. Das Balmers Hostel war zu Beginn der Covid-19 Pandemie aufgrund Renovationsarbeiten geschlossen und wurde später als vorgesehen wieder geöffnet, um Kosten zu sparen. Das Balmers Hostel plant auch zukünftige Projekte und Investitionen so wie vorgesehen durchzuführen. Hingegen hat das Hotel Carlton-Europe Investitionen bis auf Weiteres gestoppt, um keine zusätzlichen Kredite aufnehmen zu müssen. Beide Hotels suchten zudem nach neuen Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten (siehe neue Geschäftsideen Abschnitt 4.1). Dabei konnten die Unternehmen auf dem bestehenden diversifizierten Angebot und Kontakte aufbauen. Die kleinen familiären Strukturen sowie das genaue Mitverfolgen der Änderungen der bundesrätlichen Massnahmen waren wichtig für die schnelle Anpassung des Angebots.

Schliesslich stellt sich die Frage, wie schnell sich die Hotels erholen und in welche Richtung sie sich entwickeln werden. Zum jetzigen Zeitpunkt verzeichnen die untersuchten Hotels immer noch substanzielle Umsatzeinbussen. Der weitere Verlauf ist schwierig abzuschätzen, da er von der Covid-19 Pandemie abhängt. Die untersuchten Hotels scheinen keinen komplett neuen Weg eingeschlagen zu haben. Es gibt allerdings Überlegungen, sich vermehrt auf Anlässe auszurichten, die nicht online durchgeführt werden können. Im Allgemeinen sind die Geschäftsführer*innen zuversichtlich, dass bald wieder mehr Gäste kommen. J.J. Maeder sagt dazu: „Ich bin zuversichtlich, dass man weiterhin reisen, entdecken will [...]“. Er gibt ebenfalls zu bedenken, dass es schwierig ist kurzfristig viel mehr Gäste aus

der Schweiz anzuwerben, da Interlaken einen Ruf hat, „dass es sehr international ist, zu viel Uhrenläden hat, zu sehr ausgerichtet auf Araber und Chinesen ist“. Langfristig könnte demnach Covid-19 auch eine Chance sein, damit die Schweizer*innen Interlaken neu kennenlernen.

4.3. Positionierung der Unternehmen bezüglich Wachstum

Als abschliessenden Abschnitt von diesem Projekt wurde untersucht inwiefern sich die Covid-19 Pandemie und die darauffolgenden Reaktionen eines Unternehmens auf dessen Positionierung in Bezug auf Wachstum auswirkt.

Aktueller Forschungsstand

Der Postwachstumsgedanken basiert darauf, dass keine Rezession oder Schrumpfung der Bevölkerung angestrebt wird, jedoch eine Abkehr vom vorherrschenden Wachstumsglauben. Insbesondere wird dabei die gängigen Konsummuster, der steigende Ressourcenverbrauch durch technologische Innovationen und gesteigerte Produktion oder Produktivität verstanden (Schulz 2017: 11 & Tschumi et al. 2020: 132). So können in der Krise ergriffene Massnahmen entweder zu einer höheren Wachstumsabhängigkeit führen oder das Unternehmen vom Wachstum unabhängiger machen. (Tschumi et al. 2020: 132)

Ergebnisse

Beide Betriebe zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie neue Innovationen über die vergangenen Monate entwickelten, um auf dem Markt bestehen zu können. Bei den neuen Geschäftsideen handelt es sich jeweils um soziale Innovationen (Mahlzeitservice, Day Dancing), welche vor allem temporär bestanden haben und somit kaum längerfristig die Wachstumsausrichtung beeinflussen. Ausserdem hat das Carlton-Europe von Covid-19 Krediten aufgenommen, welche für den Betrieb überlebenswichtig waren. Jedoch sind Kredite prinzipiell auf Wachstum ausgelegt, da das Unternehmen zukünftig mehr Umsatz generieren muss, um Kredit und allfällige Zinsen zurückzuzahlen (Tschumi et al. 2020: 132). Vermutlich ist die Covid-19 Krise nicht der passende Moment, in welchem eine grundlegende Neuausrichtung des Unternehmens angestrebt wird und dabei neue Risiken eingegangen werden müssen. Zudem sind die Mehrzahl von Innovationen gezielt für die Krisensituation eingeführt worden und es ist unsicher, ob diese längerfristig bestehen. Abschliessend ist es schwierig eine eindeutige Antwort auf diese Frage zu finden. Bei beiden Unternehmen wurden keine neuen Strategien ausgearbeitet bezüglich einer Wachstumsbeschränkung.

5. Fazit und Ausblick

Die Hotellerie in Interlaken wurde stark von der Covid-19 Pandemie getroffen. Hohe Umsatzeinbussen mussten und müssen immer noch in Kauf genommen werden. Die schnelle staatliche Hilfe durch Kurzarbeit sowie Kredite konnten bei den befragten Unternehmen Liquiditätsprobleme verhindern. Dies gab ihnen den Spielraum neue Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten zu erproben. Obwohl die eher kleinen familiären Strukturen der KMUs es ermöglichten, innovative Geschäftsideen zu kreieren und auch umzusetzen, konnten diese nur wenig Umsatz generieren. Die Ausrichtung Interlakens auf Fernmärkte und Massentourismus und der entsprechende Ruf der Tourismusdestination sowie die städtische Grösse haben dazu beigetragen, dass auch im Sommer die Gäste aus der Schweiz die wegfallenden Tourist*innen aus dem asiatischen und arabischen Raum nicht ausgleichen konnte, obwohl ein Anstieg an Schweizer Touristen verzeichnet werden konnte. Weiter kann bei den befragten Unternehmen keine substantielle Änderung der Unternehmensstrategie festgehalten werden. Auch in Bezug auf Wachstum ist keine Richtungsänderung feststellbar. Allerdings wird das Aufnehmen von Krediten während der Pandemie das zukünftige Wachstum eher fördern. Diese Kredite zusammen mit der Kurzarbeit haben bis jetzt geholfen die Umsatzverluste der Covid-19 Pandemie abzufedern. Das schnelle, zentralistische Eingreifen wurde in diesem Zusammenhang von den Unternehmen geschätzt. Es wird allerdings betont, dass die unternehmerische Situation nicht selbst verschuldet ist und sich somit die Frage stellt, ob die Kredite vollumfänglich zurückgezahlt werden müssen. Es wird vermutet, dass das Zurückzahlen der Kredite und das Ende der Kurzarbeit viele Hotels vor schwierige Situationen stellt. Der Branche stehen somit wahrscheinlich die grösseren Umwälzungen noch bevor. Vieles wird vom weiteren Verlauf der Pandemie und den zu ergreifenden Massnahmen abhängen. Weitere Erkenntnisse werden somit erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich sein.

6. Literaturverzeichnis

- ABRAHAMSEN Y. et al. (2020): Prognosen für den Schweizer Tourismus. KOF Studien. Nr. 150 Mai 2020. Zürich.
- EDER J. (2019): Innovation in the Periphery: A Critical Survey and Research Agenda. *International Regional Science Review*, 42, 119–146.
- GEBAUER J. (2018): Towards growth-independent and post-growth-oriented entrepreneurship in the SME sector. *Management Revue*, 29, 230–256.
- HAISCH, T., JAKOB, F., & MAYER, H. (2014): Akteurspezifische Resilienz in ressourcenabhängigen Gemeinden: Wahrnehmung von Schocks und Anpassungsstrategien verschiedener Akteure in Grindelwald.
- INTERLAKEN TOURISMUS A. (2020): 109. Jahresbericht 2019. URL: <https://www.interlaken.ch/fileadmin/pdf/jahresberichte-toi/jahresbericht-toi-2019.pdf> (zuletzt geöffnet am 10.9.20).
- INTERLAKEN TOURISMUS B. (2020): Hotellogiernächte Interlaken, Matten, Unterseen, Wilderswil, Gsteigwiler, Saxeten. URL: <https://www.interlaken.ch/fileadmin/pdf/jahresberichte-toi/hotels-imuwgs-2019-2020.pdf> (zuletzt geöffnet am 10.9.20).
- JUNGFRAU ZEITUNG (2020): Der Schweizer Gast ist Nummer eins. In: *Jungfrau Zeitung*, 2020, 22. Juli.
- JUON ET AL. (2020): Wirtschaftliche Auswirkungen und Management der Coronavirus Krise im Schweizer Tourismus. HES-SO Valais- Wallis, Siders.
- KUCKARTZ U. (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Juventa.
- MARTIN R. & SUNLEY P. (2015): On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15, 1–42.
- MAYER H. ET AL. (2020): Wir brauchen mehr soziale statt technische Innovationen. Der Bund 14.04.2020. URL: <https://www.derbund.ch/wir-brauchen-mehr-soziale-statt-technische-innovationen-787687408661>
- SCHULZ C. (2012): Post-wachstums-ökonomien - (K)ein thema für die Wirtschaftsgeographie? *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 56, 264–273.
- SCHULZ C. (2017): Postwachstum in den Raumwissenschaften. In: *Nachrichten der ARL* 04/2017. 11-14.
- TSCHUMI P. ET AL. (2020): Wachstumsunabhängigkeit durch soziale Innovationen?. Eine Analyse potenzieller Wachstumswirkungen von Sozialen Innovationen im Schweizer Berggebiet. In: Lange B. et al. *Postwachstumsgeographien. Raumbezüge diverser und alternativer Ökonomien*. Bielefeld: transcript Verlag. 117-137.