

Prof. Martin Barth über Tourismus und Hotellerie nach der Corona-Krise

# Fünf Tourismus-Thesen für die Zeit nach der Pandemie

## Erste These: Zukunftsfähige Unternehmen stärken

Covid- und Härtefallkredite sowie Kurzarbeit haben die Tourismusbranche vor dem Schlimmsten bewahrt. Die Hilfen verhindern aber leider auch, dass wir unverkrampft, kritisch und nach vorne schauend unser Tun und Handeln hinterfragen: Hat das Geschäftsmodell wirklich Zukunft oder klingelte die Kasse in der Vergangenheit nur wegen der Hochkonjunktur so laut? Diese Frage stellt im Moment kaum jemand. Oft ist zu hören: Zuerst muss alles wieder normal funktionieren, dann schauen wir weiter. Doch stimmt das auch? Läuft alles wieder wie früher, dann wird auch die Bereitschaft schwinden, sich den Spiegel vorzuhalten.

Meines Erachtens berücksichtigen die Kriterien für Unterstützungsgelder zu wenig, ob ein Geschäftsmodell Zukunft hat. Gelder werden nach dem Giesskannenprinzip verteilt. Sollte nicht besser eine Triage vorgenommen werden? Das sagt sich selbstverständlich leicht als Beobachter. Doch die Frage, ob es nicht objektive Kriterien gibt, die definieren, wer unterstützungswürdig ist und wer nicht, muss erlaubt sein. Universitäten, Hochschulen und Hotelfachschulen könnten hier unterstützen und einen Katalog ausarbeiten, der neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch regionalpolitische, volkswirtschaftliche und individuelle Aspekte berücksichtigt. Wäre es nicht besser, wenn zukunftsfähige und vorbildliche Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen, anstatt dass die gesamte Branche serbelt? Ist deshalb eine Art Säuberung nicht sinnvoll und unausweichlich? Denn auch die Fitten leiden unter der Konkur-

renz der – dank Unterstützungsgeldern am Leben gehaltenen – Mitbewerbern. Hilfreich für die Entscheidungsträger in der Frage, wer Hilfen erhält und wer nicht, wäre eine klar definierte Tourismusstrategie.

## Zweite These: Klare Tourismusstrategie setzt Leitplanken

Wer ist in der Schweiz eigentlich verantwortlich für die Tourismusstrategie? Das WBF, das SECO, Schweiz Tourismus, die Kantone, die Destinationen oder jeder Leistungsträger für sich selbst? Das ist selbst Branchenkenner unklar. Eine eindeutig definierte Tourismusstrategie hätte den Vorteil, dass wir alle dasselbe Ziel vor Augen sähen.

Barcelona hat in der Krise entschieden, alte Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Ein Resultat dieser Neuausrichtung war etwa die Errichtung eines 30000 Quadratmeter grossen Technologie- und Startup-Hubs. So geht Zukunft. Kritiker mögen einwenden, dass dies in der föderalistischen Schweiz nicht möglich sei. Wirklich nicht? Strategische Leitplanken sollen nicht einengen, sie müssen die Richtung aber klar vorgeben. Alle sehen dasselbe Ziel – die Mittel, um dieses zu erreichen, dürfen, müssen und sollen aber unterschiedlich sein. Eine klare Tourismusstrategie des Bundes, die auch den Vermarktungsorganisationen Orientierungshilfen bietet, darf kein Wunschdenken bleiben.

## Dritte These: Innovationen kommen der ganzen Gesellschaft zugute

Die Eingeweihten wissen es – eigentlich gäbe es eine Tourismusstrategie des Bundes, die drei Ziele und acht Handlungsfelder definiert. Ein Ziel ist es, Unternehmertum zu fördern. Doch ist die Schweiz seit Formulierung der neuen Tourismusstrategie Ende 2017 zum Hotspot für Unternehmer und Start-ups geworden? Ist es nicht vielmehr so, dass arrivierte Firmen Start-ups als Gefahr betrachten, die den eigenen

«Erfolg hat derjenige Unternehmer, der sich mit Start-ups verlinkt, mit ihnen kooperiert und ihre Produkte und Services im eigenen Betrieb einsetzt.»

PROF. MARTIN BARTH

## Wer ist Martin Barth?

Martin Barth (1965) ist lic. iur. HSG & Rechtsanwalt und hat an der Universität St. Gallen (HSG) Betriebswirtschaft und Jurisprudenz studiert. Seine langjährigen Tätigkeiten im Bereich Tourismus und Hotellerie beinhalten diverse Führungsaufgaben bei Mövenpick und als Tourismusdirektor in Savognin. Seit 2004 ist er Professor an der Hochschule Luzern mit Schwerpunkt Hotelmanagement und leitet das CAS Tourismus für Quereinsteiger. Acht Jahre lang hat er zudem den interdisziplinären Schwerpunkt «Tourismus und nachhaltige Entwicklung» geleitet. Seit 2008 ist er zudem CEO & Präsident des World Tourism Forum Lucerne, einer weltweiten Tourismus-Plattform, welche er aufgebaut hat. Daneben sitzt Martin Barth im Verwaltungsrat der Hotelfachschule Luzern (SHL) und ist Experte bei Innosuisse.

Geschäftserfolg schmälern? In Wahrheit verhält es sich exakt andersrum: Erfolg hat derjenige Unternehmer, der sich mit Start-ups verlinkt, mit ihnen kooperiert und ihre Produkte und Services im eigenen Betrieb einsetzt. Gemäss Studien werden mittel- bis langfristig ein Fünftel der Arbeitskräfte von Start-ups beschäftigt werden.

In neue Geschäftsmodelle wird zum Glück investiert – auch in Krisenzeiten. Diese Investitionen führen zu neuen Arbeitsplätzen, was wiederum dem Steuersubstrat zugutekommt. Letztlich profitiert die Gesellschaft davon als Ganzes. Deshalb gilt es, Innovationen zu fördern und im Tourismus und der Hotellerie sichtbar zu machen. Nehmen wir uns Barcelona als Vorbild und bilden aus dem Tourismusland Schweiz einen Innovations-Hub, der weltweite Strahlkraft besitzt. Das zieht nicht nur Touristen an, sondern ist auch für die Bevölkerung attraktiv. Ein positiver Nebeneffekt ist zudem, dass die Akzeptanz für den Tourismus so steigt.

## Vierte These: Der Nachwuchs ist unsere Zukunft

Wenn der Nachwuchs wegen der Krise zu wenig für die Tourismusbranche begeistert wird, dann besteht die Gefahr, dass unser grösster Mehrwert – das Humankapital – brachliegt. Es klingt wie eine Binse, doch es ist essentiell, dass wir zu unserem Nachwuchs Sorge tragen, indem wir die Jungen und die Quereinsteiger fördern. All denen gebührt deshalb Dank, die in diesen schwierigen Zeiten nicht unter dem Kostendruck das Lehrlingswesen zurückfahren und die Mitarbeiterbildung zur Chefsache machen. Wer wissen will, wie das vorbildlich umgesetzt wird, schaut Hapimag an. Der CEO Hassan Kadbi lebt die Mitarbeiterführung und -förderung wie kaum jemand anderes. In Zukunft wird es zudem entscheidend sein, Mitarbeiter nicht nur in der Branche zu halten, sondern neue zu integrieren. Idealerweise sind das Menschen, die die benötigten Fähigkeiten bereits mitbringen. Die Blaupause hierfür ist wohl der Quereinsteigerkurs in den Tourismus der Hochschule Luzern. Dort bereiten sich gut ausgebildete Spezialisten zwischen 30 und 55 Jahren auf einen Quereinstieg in den Tourismus vor.

Und: Die Nachwuchsförderung soll nicht an den Landesgrenzen enden. Wir müssen unsere Nachwuchstalente international vernetzen und auf die künftigen Herausforderungen vorbereiten. Das World Tourism Forum Lucerne, kurz WTFL, leistet seinen Beitrag diesbezüglich, indem sich Studierende aus 35 Partnerschulen aus der ganzen Welt für eine Teilnahme an den regelmässig stattfindenden Foren qualifizieren können. Dort erleben sie ein Networking der Extraklasse, werden von Next Generation-Leadern gecoacht und werden so Teil der Young Talent Community. Das WTFL nennt das schlicht «bridging the silos». Das ist allerdings nur dank starken privatwirtschaftlichen Partnern wie Right Management, Deutsche Hospitality, EY/aventure, Hyatt, IML, SHL und Korn Ferry möglich.

## Fünfte These: Prosperity without growth – nachhaltiger Tourismus neu denken

Letztlich geht es aber nicht nur darum, was wir als Land, Destination oder Betrieb wollen oder nicht wollen. Es gibt verbindliche Nachhaltigkeitsziele, die wir in den kommenden Jahren erfüllen müssen. Doch wer spricht davon? Niemand.

Wäre nicht jetzt der ideale Zeitpunkt, um sich über die Nachhaltigkeit der Tourismusdestination Schweiz Gedanken zu machen? Was wollen wir von der Vor-Corona-Zeit erhalten und was soll neugestaltet werden? Wollen wir Wachstum um jeden Preis? Möglichst viele Betten verkaufen? Oder gäbe es da noch andere Ziele, die verfolgt werden sollen – zum Beispiel eine intakte und diverse Natur und Gesellschaft zu erhalten? Noch viel konsequenter auf Qualität, statt Quantität zu setzen etwa? Schulden wir diese Reflektionen nicht auch unseren Nachkommen? Tim Jackson postulierte im Bestseller «Prosperity without growth» eine für alle Stakeholder der Tourismusbranche lebens- und lohnenswerte Zukunft. Das wäre ein erstrebenswertes Ziel.

Ich freue mich auf Ihre Kommentare an martin.barth@wtflucerne.org. ■