

## Corona-Eindämmung vs. Volkswirtschaft Graubünden

### Wirtschaftliche Szenarioanalyse und ausgewählte Massnahmenvorschläge für die Bündner Volkswirtschaft

*Von Peder Plaz und Brigitte Küng*

Das vorliegende Papier zeigt verschiedene Szenarien auf, wie sich der Einfluss von COVID-19 auf die Bündner Wirtschaft in den nächsten Monaten auswirken könnte. Das Wirtschaftsforum Graubünden regt daher die Auseinandersetzung mit den verschiedenen U, L und W-Szenarien an und stellt Stossrichtungen für Sofortmassnahmen, Impulsprogramme und strukturelle Massnahmen zur Diskussion. In den nächsten Wochen wird man in Europa sehen, wie die Rücknahme der Eindämmungsmassnahmen sich auswirkt. **Dies lässt bereits im Juni wichtige Rückschlüsse bezüglich den zu erwartenden Szenarien im Sommer / Herbst / Winter zu.** Von daher ist von wegweisenden Weichenstellungen im Juni/Juli auszugehen.

Update vom 14. Mai 2020

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Zum vorliegenden Text</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Wirtschaftliche Szenarien</b>	<b>3</b>
2.1	Grundannahmen zu den medizinischen Aspekten .....	3
2.2	Grundannahmen zu den wirtschaftlichen Konsequenzen .....	4
2.3	Beschrieb der Szenarien .....	6
2.4	Quantifizierung von Auswirkungen der Szenarien für Graubünden .....	7
2.5	Mögliche staatliche Verhaltensweisen bei einem drohenden W- Szenario .....	9
<b>3</b>	<b>Staatliche Sofortmassnahmen</b>	<b>12</b>
3.1	Kurzarbeitsentschädigung .....	13
3.2	Liquiditätshilfen (COVID19-Überbrückungskredite).....	13
3.3	Weitere Ideen für Kanton Graubünden und Gemeinden.....	14
<b>4</b>	<b>Impulsprogramme</b>	<b>15</b>
4.1	Konjunkturprogramme .....	15
4.2	Strukturprogramme.....	17

Für Graubünden zentrale Aspekte zur Diskussion stellen

## 1 Zum vorliegenden Text

Seit einigen Monaten wütet das SARS-CoV-2 auch in Europa. Politik, Gesellschaft und Wirtschaft lernen zwangsläufig täglich viel und rasch in Sachen Pandemie-Bekämpfung und Umgang mit den Konsequenzen dazu. Entsprechend umfassend wird das Thema auch in den Medien behandelt und diskutiert.

Als Wirtschaftsforum Graubünden möchten wir diese Diskussionen nicht wiederholen, **sondern auf zentrale Aspekte für die Volkswirtschaft Graubünden hinweisen**, die noch nicht oder noch zu wenig beleuchtet werden.

Aus diesem Grund behandelt dieses Inputpapier folgende **aus heutiger Sicht relevanten Fragen**:

- Mit welchen **wirtschaftlichen Szenarien** ist in Graubünden zu rechnen und was könnten diese für die Volkswirtschaft Graubünden bedeuten?
- Wie sind die bereits getroffenen und derzeit diskutierten **staatlichen Sofortmassnahmen** bezüglich dieser Szenarien aus Sicht der Volkswirtschaft Graubünden zu beurteilen?
- Welche Art von **Impulsprogrammen** könnten thematisiert werden um nach ausgetanem Stillstand die Wirtschaft rasch wieder auf das Vor-Corona-Niveau zu bringen?

## 2 Wirtschaftliche Szenarien

### 2.1 Grundannahmen zu den medizinischen Aspekten

Viele Konsequenzen zu SARS-CoV-2/COVID19 sind absehbar

Zum aktuellen Zeitpunkt (**14.05.2020**) kann von folgenden **Einschätzungen zu SARS-CoV-2/COVID19** ausgegangen werden:

#### **Wirkung/Gefährlichkeit/Verbreitung von SARS-CoV-2**

- Der Erreger ist stark ansteckend, bei einem Grossteil der Personen (>80%) ist der Krankheitserlauf aber mild. Kinder scheinen sehr resistent zu sein.
- COVID-19 führt insbesondere bei Risikogruppen (70+, männlich, mit Vorerkrankung) zu hohen Todesfallraten. Je nach Land werden über alle Altersgruppen hinweg zwischen 2.5% - 10% Todesfälle im Vergleich zu den nachweislich positiv getesteten Personen rapportiert. Man geht von Mortalitätsraten<sup>1</sup> von 0.3 – 1% aus (zum Vergleich: Influenza-Grippe 0.1%).
- Aktuelle Zahlen zeigen 15 (Schweiz) – 42 Todesfälle pro 100'000 Personen der Gesamtbevölkerung. Bei einer angenommenen Mortalitätsrate von 0.3 - 1% in Spanien bedeutet dies, dass 5 - 15% der Bevölkerung in Spanien infiziert worden sind. In der Schweiz wären es 1.5 – 5%, was auch eine Studie aus Genf nahelegt.
- In China und gewissen Ländern Europas scheint der Höhepunkt vorerst überwunden. In den USA und insbesondere in Indien und Drittweltländern steht der Höhepunkt noch aus.
- Aktuelle Beispiele aus Singapur, China und Südkorea zeigen jedoch, dass Infektionsherde jederzeit und überall wieder aufflackern können.

#### **Immunisierung / Herdenimmunität**

- Der Erreger führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Immunität bei genesenen Personen. Auch geht man davon aus, dass gewisse Personen aus verschiedenen Gründen höhere Resistenzen haben könnten.

<sup>1</sup> Todesfälle im Verhältnis zu den infizierten Personen.

- Einzelne Beobachtungen (z.B. Südkorea) zeigen, dass eine erneute Erkrankung an COVID-19 möglich ist und damit die Immunität nicht als 100% gegeben angeschaut werden kann.
- Die Herdenimmunität wird nun verstärkt diskutiert. Derzeit geht man davon aus, dass grundsätzlich eine Immunisierung nach Erkrankung vorliegt und eine unmittelbare Zweitinfektion nicht möglich ist; es bestehen jedoch diesbezüglich noch Unsicherheiten. Eine Herdenimmunität wird erst bei einer Durchseuchung von mindestens 60% der Bevölkerung erreicht. Eine Studie aus Genf lässt darauf schliessen, dass ca. 5% der Bevölkerung bisher dem Virus ausgesetzt wurden. Die Viruspenetration dürfte jedoch in Genf deutlich höher sein als im Rest der Schweiz. Würde man eine kontrollierte Durchseuchung anstreben und gelänge es, die Kurve der Neuinfektionen flach zu halten, so würde es ungefähr 3 Jahre bis zum Erreichen der schweizweiten Herdenimmunität dauern.
- Eine Durchseuchungsstrategie scheint heute wegen der schwierigen Kontrollierbarkeit riskant. Einige Indizien deuten auch auf Langzeitschäden an der Lunge selbst bei jungen Patienten mit milden Verläufen hin.
- Schweden versucht die Immunisierungsstrategie stärker zu verfolgen als alle anderen Staaten. Erste Ergebnisse zeigen in Schweden eine doppelt so hohe Anzahl Tote wie in der Schweiz bei einer ähnlichen Anzahl nachgewiesener Infektionen. Weiter wird festgestellt, dass aufgrund einer schlechten Konsumentenstimmung und internationaler Abhängigkeiten (z.B. unterbrochene Lieferketten) die Wirtschaft in Schweden dennoch ähnliche Einbussen erleidet wie andernorts in Europa.

### Impfungen, Tests und Therapie

- Es wird davon ausgegangen, dass Medikamente bereits ab Herbst punktuell zur Verfügung stehen. Erste Studienergebnisse werden bis im Juli 2020 erwartet.
- Eine flächendeckende Verfügbarkeit von Impfungen ist frühestens ab Ende Jahr, jedoch eher im Frühling 2021 zu erwarten. Ein Forscherteam der Universität Bern rund um Martin Bachmann verspricht bis Oktober 2020 einen Impfstoff, falls sich die Annahmen zur Wirksamkeit und Anwendbarkeit in den nun stattfindenden Tests bestätigen werden. In den USA wird vermehrt von einer Verfügbarkeit im Herbst gesprochen (Fauci).
- Es ist davon auszugehen, dass die Verfügbarkeit von verschiedenen Tests zum Nachweis des Virus selber und der Antikörper (Immunität) innert Wochen/Monaten rasch zunimmt und sie rasch in den Industrieländern flächendeckend eingesetzt werden können. Erste Tests sind vorhanden, die Ergebnisse zeigen sich aber noch als fehleranfällig. Bessere Tests sind bereits vorhanden, aber nicht in grosser Zahl verfügbar.
- Es ist aufgrund der aktuellen Strategien der Staaten mit hoher Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass das SARS-CoV-2 längere Zeit im Umlauf bleibt und eine zweite Welle im Herbst / Ende Jahr – evtl. sogar bereits im August 2020 – auftreten könnte.
- Derzeit arbeiten die Staaten mit Hochdruck an «track & trace»-Systemen. Es ist davon auszugehen, dass diese Systeme in den nächsten Wochen verfügbar werden. Diese sind aber nur hilfreich, wenn die Zahl der Neuinfektionen sehr tief ist und damit die rasche Rückverfolgung von möglichen Neuinfizierten bewältigbar bleibt. In der Schweiz ist dies der Fall, wenn die Anzahl Neuinfektionen im tiefen zweistelligen Bereich pro Tag liegt.

## 2.2 Grundannahmen zu den wirtschaftlichen Konsequenzen

Bezüglich der **wirtschaftlichen Konsequenzen** kann von folgenden Einschätzungen ausgegangen werden:

- Der aktuelle nahezu weltweite Lock-Down führt zu immensen gesellschaftlichen-wirtschaftlichen Kosten, die mit zunehmendem Zeitverlauf weiter überproportional ansteigen wird.

- Unmittelbar ist die Reiseindustrie am stärksten betroffen. Airlines gehen davon aus, dass es lange dauert, bis das Vorkrisenniveau wieder erreicht wird, auch wegen eines Umdenkens insbesondere im Geschäftsreiseverkehr.
- Mit zunehmender Dauer des Lock-Downs sind überproportional steigende rezessive Folgeeffekte für die Gesamtwirtschaft zu erwarten.
- Der wirtschaftliche Druck steigt deshalb täglich, den Lock-Down rasch möglichst zu überwinden, da die wirtschaftlich-gesellschaftlichen Nachteile je länger desto weniger in einem ausgewogenen Verhältnis zu den gesundheitlichen Vorteilen stehen. Führende Ökonomen in den USA (z.B. Paul Krugman) sind der Meinung, dass die wirtschaftlichen Schäden einer zu frühen Öffnung deutlich höher ausfallen als diejenigen eines noch etwas andauernden Lockdowns.

**Der kontrollierte Abbau der Lockdown-Massnahmen** in Asien und Europa hat begonnen:

- Die meisten Staaten in Europa reduzieren ihre Eindämmungsmassnahmen derzeit schrittweise.
- Als erstes werden Schulen und der Detailhandel geöffnet.
- (Teilweise) Grenzöffnungen zwischen Nachbarstaaten sind ab Mitte Juni zu erwarten. Zwischen der Schweiz, Frankreich, Österreich und Deutschland soll die vollständige Öffnung voraussichtlich ab 15. Juni 2020 erfolgen. Die Grenze zu Italien bleibt vorerst geschlossen.
- Die europäischen Länder arbeiten mit Hochdruck an Lösungen, um die Tourismussaison im Sommer stattfinden zu lassen.
- Der Flugverkehr bleibt vermutlich mindestens bis Ende Juni 2020 stark eingeschränkt.
- Grossveranstaltungen werden in der Schweiz und Europa derzeit nicht vor Ende August 2020 möglich sein.

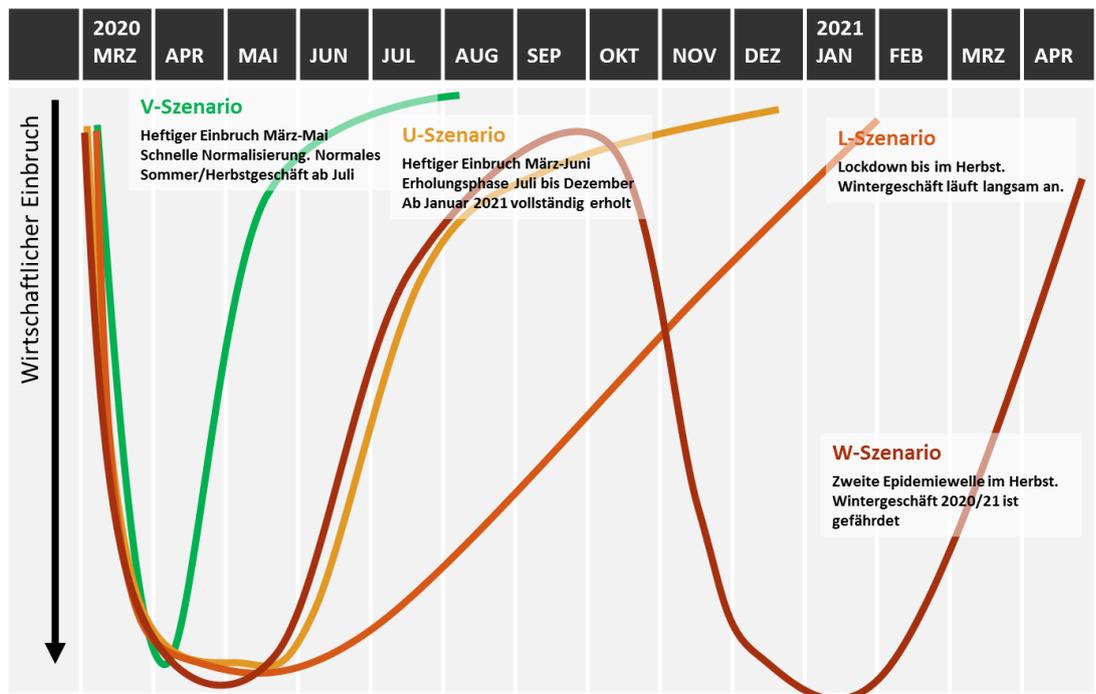
Die grösste Gefahr besteht nun darin, dass durch die Rücknahme der Eindämmungsmassnahmen die Infektionsraten wieder ansteigen. Dieser Effekt wird **in den nächsten 2 – 3 Wochen** ersichtlich werden. Damit ergeben sich in den nächsten Wochen grosse Lerneffekte, welche die Beurteilung von **Wahrscheinlichkeiten verschiedener Szenarien (U,L,W) für den Herbst/Winter ermöglichen werden**. Damit wird eine gezieltere Steuerung der Eindämmungsmassnahmen durch die Staaten möglich.



- **W-Szenario (Zweite Pandemiewelle im Herbst)** [kann derzeit nicht ausgeschlossen werden]
  - COVID19 bleibt uns bis im Herbst - in Form von immer wieder regional aufflackern- den Ansteckungsherden - erhalten und kehrt in einer zweiten Welle im Herbst (NOV- JAN 2021) zurück.
  - Es ist bis Ende Jahr 2020 kein Impfstoff grossflächig verfügbar.
  - Internationale Reisen bleiben bis gegen Ende Jahr auf sehr tiefem Niveau.
  - Es droht ein erneuter Lock-Down Ende Jahr 2020.
  - Das Wintergeschäft der Saison 2020/21 ist gefährdet.
- **R-Szenario:** Neu wird diskutiert, ob in Form eines **Zweitrundeneffekts** die Weltwirt- schaft in eine tiefe **Rezession** rutscht. Aus Sicht der Schweiz und Graubündens dürfte damit insbesondere auch die Frage auftauchen, ob in diesem Zusammenhang der **Schweizer Franken wieder wesentlich aufgewertet** wird und dadurch die Rahmenbe- dingungen für die Exportindustrie und den Tourismus wiederum während Jahren ver- schlechert werden. Wir bezeichnen dieses Szenario als R -Szenario (=Rezession).

Abbildung 2

Übersicht über verschiedene denkbare Wirtschaftliche Szenarien am 08.04.2020



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

## 2.4 Quantifizierung von Auswirkungen der Szenarien für Graubünden

U- und L-Szenario über-  
lebbar, W-Szenario für  
Graubünden hoch kri-  
tisch

Wir haben auf Basis eines eigenen Modells zur Bruttowertschöpfung in Graubünden die Aus-  
wirkungen der Szenarien quantifiziert. Es handelt sich dabei um grobe Annäherungen. Denn  
einerseits besteht bei den gewählten Szenario-Parametern sehr viel Interpretationsspiel-  
raum. Andererseits ist die Bruttowertschöpfung (BWS) selber nicht bekannt und basiert auf  
annähernden Schätzungen.

Abbildung 3

Grobschätzung zur Veränderung der Bruttowertschöpfung in Graubünden zwischen März 2020 und Februar 2021 (12 Monate) infolge verschiedener Szenarien im Zusammenhang mit Eindämmungsmassnahmen von COVID19 (Stand 08.04.2020)

### Veränderung BWS in Graubünden ggü. Niveau vor Corona

in MCHF	U-Szenario			L-Szenario			W-Szenario*					
	Kumulierter Verlust	Bruttowertschöpfung	Davon Bruttolohnsumme	Davon EBITDA	Kumulierter Verlust	Bruttowertschöpfung	Davon Bruttolohnsumme	Davon EBITDA	Kumulierter Verlust	Bruttowertschöpfung	Davon Bruttolohnsumme	Davon EBITDA
1 Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Bergbau	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
2 Industrie & Verarbeitendes Gewerbe	-91	-3%	-27	-3	-151	-6%	-45	-8	-237	-9%	-71	-21
3 Energie, Ver- und Entsorgung	-34	-6%	-20	-2	-51	-9%	-30	-5	-62	-11%	-37	-7
4 Bau- und Baunebengewerbe, Immobilienwesen	-105	-6%	-61	-6	-139	-8%	-81	-11	-182	-10%	-105	-18
5 Gross- und Detailhandel	-323	-10%	-91	-31	-459	-14%	-129	-63	-545	-16%	-153	-88
6 Transport & Logistik	-6	-3%	-3	-0	-8	-3%	-4	-0	-12	-5%	-6	-1
7 Tourismus und Freizeit	-371	-22%	-194	-80	-680	-40%	-355	-269	-1'298	-75%	-678	-980
8 Information und Kommunikation	-10	-2%	-4	-0	-12	-2%	-4	-0	-21	-4%	-8	-1
9 Finanzdienstleistungen	-3	0%	-1	-0	-3	0%	-1	-0	-3	0%	-1	-0
10 Sonstige kommerzielle DL	-8	-1%	-4	-0	-9	-1%	-4	-0	-16	-1%	-8	-0
11 Bildung, Gesundheits- und Sozialwesen	-57	-6%	-29	-3	-57	-6%	-29	-3	-57	-6%	-29	-3
12 Öffentliche Verwaltung	-	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-
13 Persönliche DL	-11	-26%	-13	-3	-16	-38%	-18	-6	-26	-62%	-30	-16
<b>Total</b>	<b>-1'018</b>	<b>-7%</b>	<b>-495</b>	<b>-129</b>	<b>-1'585</b>	<b>-10%</b>	<b>-751</b>	<b>-365</b>	<b>-2'459</b>	<b>-16%</b>	<b>-1'176</b>	<b>-1'135</b>

\*Das W-Szenario unterschätzt die tatsächlichen Auswirkungen, da die Bedeutung der Saisonalität nicht vollständig abgebildet ist.

Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Zudem erschwert die starke Saisonalität im Tourismus und im Baugewerbe das Aufstellen eines exakten Bruttowertschöpfungsmodells. Dennoch haben wir versucht, auch die wirtschaftliche Saisonalität in Graubünden auf Monatsebene so gut wie möglich zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse aus den Quantifizierungen zeigen, dass offensichtlich die grösste Betroffenheit bei Tourismus und Freizeit (absolut und relativ), Detailhandel (absolut) und Persönliche Dienstleistungen (relativ) zu erwarten ist.

Die Industrie ist vermutlich nur kurzfristig betroffen und könnte eher stärker getroffen werden, wenn eine weltweite Rezession im 2021 folgen und dabei auch noch der Schweizerfranken wesentlich gegenüber dem Euro und US-Dollar aufgewertet würde (siehe R-Szenario). Letzteres ist bisher – vermutlich auch wegen Interventionen der SNB – noch nicht geschehen. Ersteres hängt massgeblich davon ab, ob nach einem U-Szenario eine rasche Rückkehr zur Normalität (ausserhalb des Tourismus) erfolgt.

Aufs Jahr gerechnet dürfte im U-Szenario ein Rückgang der Bruttowertschöpfung in Graubünden im Vergleich zum Vor-Corona-Niveau von -7%, beim L-Szenario -10% und W-Szenario -16% erwartet werden. Die Zahlen zu den betroffenen Bruttolohnsummen können als Indikatoren für die benötigte Kurzarbeitsentschädigung dienen.

Aus heutiger Sicht ist davon auszugehen, dass die Verluste im U- und L-Szenario weitgehend mit den heute bereits verabschiedeten staatlichen Hilfen (evtl. mit Erhöhungen der Mittel) begegnet werden kann. Wahrscheinlich wird man einen Teil der gewährten Liquiditätshilfen im Nachhinein jedoch erlassen müssen, wenn man die Existenz der Kreditnehmer nicht gefährden möchte.

In einem W-Szenario ist davon auszugehen, dass die Unternehmen im Tourismus entweder markante à-fonds-perdu-Mittel vom Staat zugesichert erhalten oder sich sonst überlegen müssen, die Betriebe für die Wintersaison zu schliessen und die Kosten zu minimieren. Die

Verluste beim betrieblichen EBITDA in der Tabelle zeigen das vernichtete Investitions- /Abschreibungs- oder Amortisationspotenzial. Es ist offensichtlich, dass bei einem W-Szenario die Unternehmen in grosser Zahl in grosse Bedrängnisse kommen werden.

Unsere Szenarien zeigen nur die Erstrundeneffekte auf. Insbesondere bei einem W-Szenario ist mit markanten Zweitrundeneffekten zu rechnen, womit die Volkswirtschaft die Delle im Tourismus deutlich zu spüren bekommen würde, insbesondere auch auf Seiten der Finanzen der öffentlichen Hand.

Daher stellt sich die Frage, wie einem W-Szenario begegnet werden kann, um dieses Ausfälle zu verhindern.

## 2.5 Mögliche staatliche Verhaltensweisen bei einem drohenden W-Szenario

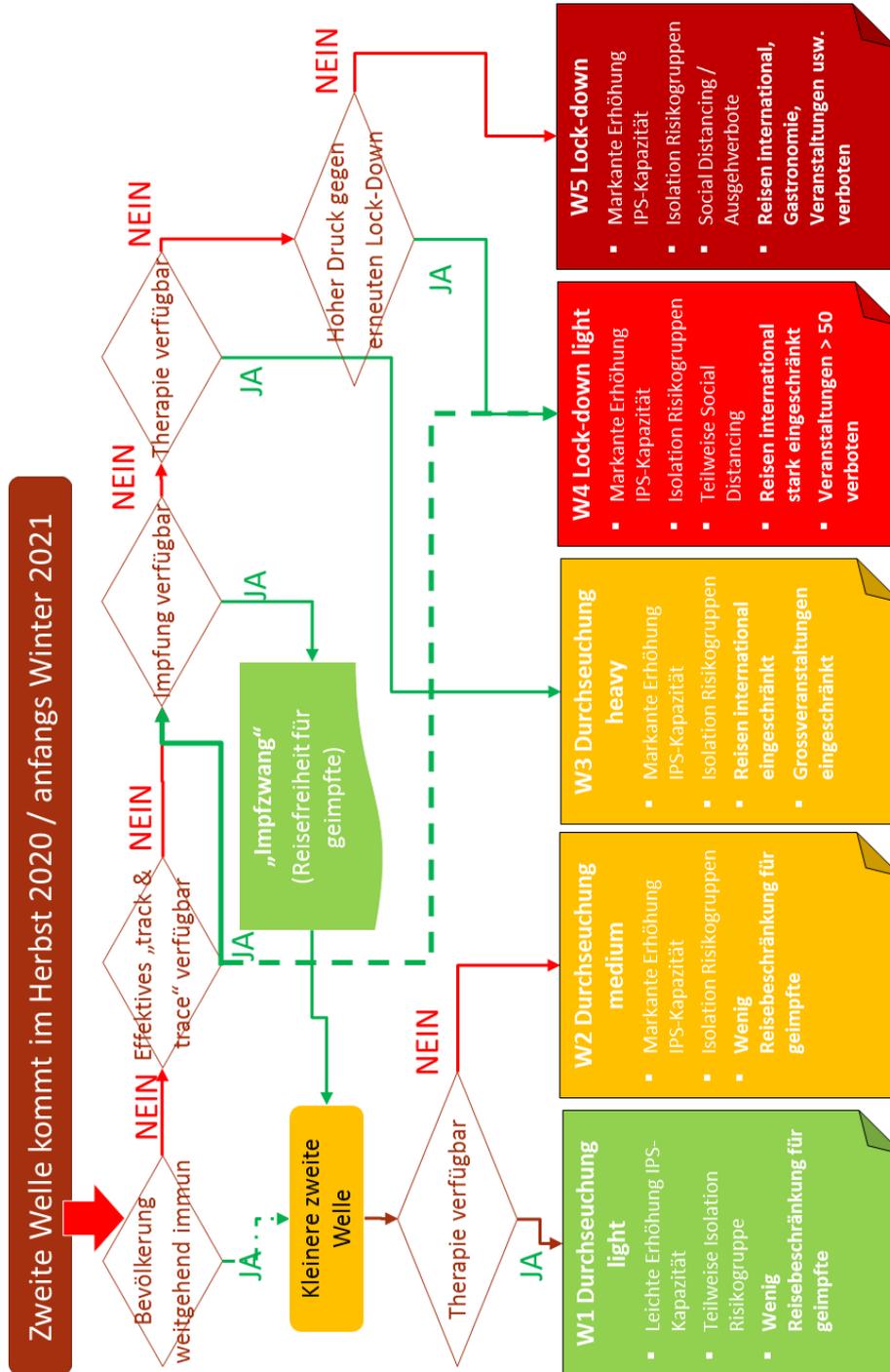
Shutdown vs. Durchseu-  
chung wird diskutiert  
werden

Aufgrund der gravierenden Konsequenzen des W-Szenarios für die Wirtschaft ist davon auszugehen, dass in den nächsten Wochen/Monaten weltweit nach alternativen Strategien gesucht wird, um einen erneuten Shutdown zu verhindern.

Im Vordergrund steht die Frage, ob man eine „kontrollierte Durchseuchungsstrategie oder Herdenimmunsierung“ umsetzen kann und will. Schweden experimentiert aktuell damit; erste Erkenntnisse dürften im Laufe des Monats Mai verfügbar sein. Aus heutiger Sicht erscheint eine solche Strategie nur machbar, wenn Impfungen sowie schnell und hoch wirksame Medikamente zur Verfügung stehen. Wenn nicht, müsste man bei einer solchen Strategie sicherstellen, dass die Risikogruppen optimal geschützt werden können. Dies wird bis heute zumindest von den offiziellen Stellen in den meisten Ländern als nicht praktikabel angesehen. China und Südkorea setzen als Ersatz für die Impfung auf „track & trace“-Modelle, um das Aufflammen der Infektionen zu kontrollieren. Im Grundsatz sollen dabei die Fallzahlen so tief gehalten werden, dass man Infektionsherde erkennen und die beteiligten Personen rasch isolieren kann. Zentrales Instrument sind dabei Apps auf Mobiltelefonen.

Abbildung 4

Denkbare Reaktionsweisen auf eine zweite Welle von SARS-CoV-2 zur Schonung der Wirtschaft



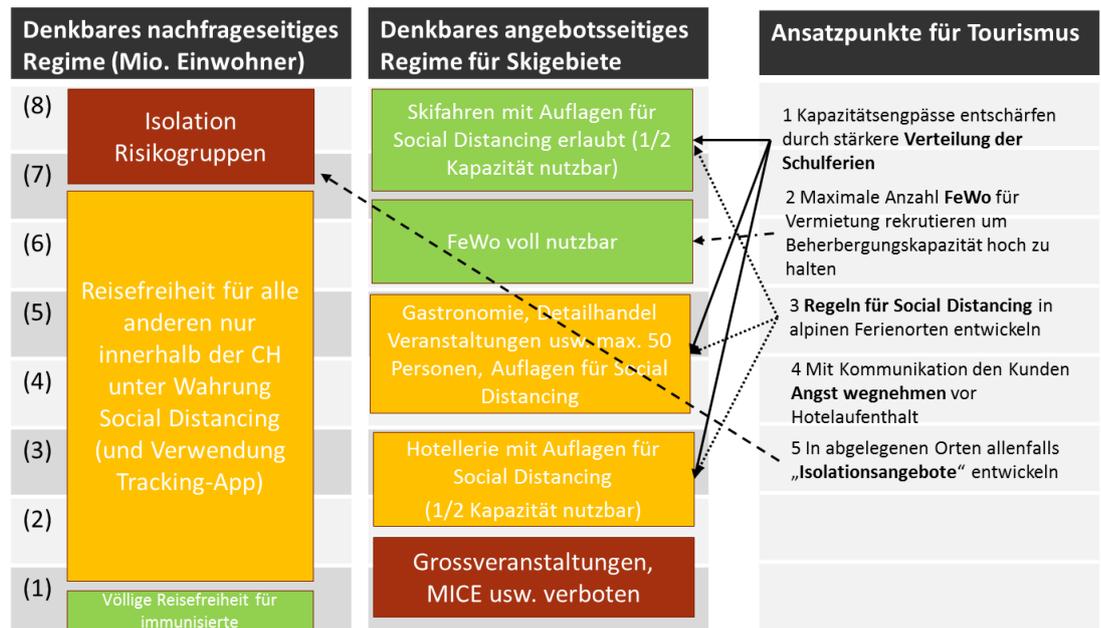
Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Die Abbildung 4 zeigt mögliche staatliche Vorgehensweisen auf, wie sie im Verlaufe der nächsten Monate diskutiert werden könnten. Aus heutiger Sicht dürfte im Herbst/Winter etwas zwischen W2 – W4 am wahrscheinlichsten sein.

Aus Sicht des Tourismus ist es denkbar, dass – wenn der Bundesrat auf eine Art von Durchseuchungsstrategie setzt – ein folgendes Regime bei Auftreten einer zweiten Welle kommen könnte:

Abbildung 5

Mögliches Regime des Bundesrates bei Auftreten einer zweiten Welle von SARS-CoV-2 im Herbst 2020 /Winter 2021 im Hinblick auf den alpinen Tourismus



Quelle: Wirtschaftsforum Graubünden

Erste (nicht abschliessende) Überlegungen des Wirtschaftsforums Graubünden zu den Folgen eines W1 – 4-Szenarios zeigen folgende zentrale Erkenntnisse:

- Es ist denkbar, dass auch in einem W-Szenario eine beschränkte Reisefreiheit im Winter möglich ist und der Bundesrat sich entscheidet, das Skifahren unter Auflagen im 2021 zu ermöglichen
- Vermutlich dürften die Hotels die grössten Schwierigkeiten bekunden, die Gäste anzuziehen. Denn Hotels könnten von den Kunden her allenfalls als unsichere Infektionsherde angesehen werden. Sie müssen sich deshalb überlegen, wie entsprechende Massnahmen getroffen werden können.
- Wenn eine beschränkte Reisefreiheit ermöglicht wird, dürften Regeln aufgestellt werden, die nur einen Teil der Kapazität nutzen lassen (z.B. Hotels, Gastronomie und Skigebiete).
- Vermutlich dürften internationale Reisen weiterhin beschränkt sein, was einen weitgehenden Verzicht auf internationale Gäste bedeutet. Wegen Reisebeschränkungen der Schweizer könnte ein starkes Nachfragewachstum aus der Schweiz selber entstehen. Die Tourismusregionen Tirol und Vorarlberg verbuchten im Winter 2018/19 rund 1.8 Mio. Logiernächte von Schweizer Gästen, nahezu gleich viel wie Graubünden.
- Grossveranstaltungen dürften verboten bleiben (z.B. Hockey, Kongresse, Ski-Marathon aber auch Fastnacht im Mittelland, usw.)

Wenn der Bündner Tourismus von diesen Annahmen ausgeht, könnte er folgende Massnahmen ergreifen:

- Bessere Verteilung der Schulferien fordern, damit die CH-Nachfrage besser bedient werden kann.
- In abgelegenen Orten Hotels als Angebote für „Risikogruppen“ nutzen.
- Paket mit Regeln und Entflechtungsmassnahmen für Social Distancing in Skigebieten, Hotels (z.B. Mindestaufenthalt 1 Woche nur Samstag/Samstag) und anderen Einrichtungen von Ferienorten entwickeln und beschliessen.
- Die Vermietungskapazität von Ferienwohnungen erhöhen.

- Kommunikationskampagne im Schweizer Markt umsetzen um aufzuzeigen, dass man keine Angst haben muss, Skifahren zu gehen und dass Ferienwohnungen zur Verfügung stehen.

#### Zentrale Erkenntnisse zu den Szenarien

1. Aus heutiger Sicht dürfte ein **L-Szenario** im Vordergrund stehen. Ein W-Szenario kann nicht ausgeschlossen werden.
2. Noch unklar ist, ob eine **Rezession mit einer Aufwertung des Schweizerfrankens** gegenüber dem Euro folgt. Die Zunahme der Staatsverschuldung in Europa infolge der COVID19-Krise und vergangene Erfahrungen lassen ein solches Szenario als plausibel erscheinen und würde den Tourismus und die Exportwirtschaft in einem Zweitrundeneffekt massiv treffen.
3. Aus Sicht des Tourismus ist davon auszugehen, dass zumindest Grossveranstaltungen im Sommer nicht möglich sind, der europäische Tourismus kaum vor August in der Schweiz Fahrt aufnimmt und ein interkontinentaler Tourismus frühestens ab Spätherbst in relevanten Volumen erwartet werden kann.
4. Ein **W-Szenario** gefährdet die Wintersaison und hätte für Graubünden weitreichende wirtschaftliche Konsequenzen. Bis Ende Juni wird man vermutlich genügend Erfahrung sammeln können, um den wahrscheinlichen staatlichen Umgang mit einem W-Szenario abzuschätzen zu können. Eine wenigstens teilweise Vorbereitung auf ein W-Szenario bleibt damit möglich.
5. Einem L- oder W-Szenario könnte begegnet werden, wenn kontrollierte Durchseuchungsstrategien als Alternative zu einem erneuten Lockdown im Herbst zur Anwendung kommen.
6. Sollte sich in den nächsten Wochen abzeichnen, dass ein W-Szenario an Wahrscheinlichkeit gewinnt, muss der **Tourismus Ideen entwickeln, wie die Wintersaison 2021 gestaltet werden kann** und diese als Forderungen auch gegenüber dem Bund einbringen.

### 3 Staatliche Sofortmassnahmen

#### Kurzarbeit und Liquiditätshilfe zentral

Die bedeutendsten von Bund und Kanton Graubünden getroffenen Massnahmen hinsichtlich der Bündner Wirtschaft sind:

- Kurzarbeitsentschädigung und deren Ausbau
- Liquiditätshilfen in Form von grantierten COVID19-Darlehen (durch Kanton verstärkt)
- Kulanz bei der Begleichung verschiedener öffentlicher Rechnungen

Das Wirtschaftsforum Graubünden beurteilt die von Bund und Kanton getroffenen Massnahmen grob wie folgt:

### 3.1 Kurzarbeitsentschädigung

#### Gelöste Herausforderungen

Kurzarbeitsentschädigung zur sofortigen Liquiditätshilfe gut

Mit der Lockerung der Auflagen für die Kurzarbeitsentschädigung und Ausdehnung dieser auch auf befristete Arbeitsverhältnisse konnte den wichtigsten Herausforderungen der Kurzarbeitsentschädigung aus Sicht von Graubünden begegnet werden, auch wenn die Entschädigung für Selbständige und Gesellschafter sehr tief ausfällt bzw. lückenhaft ist.

#### Noch zu wenig thematisierte Herausforderungen

Problem Präsenzzeit in Hotellerie und Gastronomie

Im Unterschied zu anderen Branchen muss die Tourismuswirtschaft (und insbesondere die Hotellerie und die Gastronomie) davon ausgehen, dass sie auch nach Aufhebung des Shutdowns mit einer gedämpften Nachfrage arbeiten wird.

Die Unternehmer müssen sich deshalb überlegen, ob sie das Personal für die Saison ganz oder teilweise aufbieten wollen. Sofern die Hotels das Personal zur Arbeit aufbieten, aber die notwendigen Umsätze nicht erzielen, dürften sie von der Kurzarbeit nicht profitieren können (Problem der Präsenzzeit). Es kann deshalb sein, dass Hotels vorsichtshalber, die Sommersaison nur mit einer Rumpfmannschaft oder gar nicht bedienen.

Eine mögliche Lösung wäre, dem Unternehmer zu erlauben, das in Kurzarbeit stehende Personal dennoch für Arbeiten aufzubieten und die Ausrichtung der Kurzarbeit nicht an den weggefallenen Arbeitsstunden, sondern am weggefallenen Umsatz zu berechnen. Aus Sicht der Kurzarbeitsversicherung ändert sich nichts, aus Sicht des Unternehmers jedoch schon.

Weiter ist zu diskutieren, ob und wie die Kurzarbeit notfalls für besonders betroffene Branchen bis im Herbst 2020 bzw. im W-Szenario bis im März 2021 verlängert werden kann.

### 3.2 Liquiditätshilfen (COVID19-Überbrückungskredite)

#### Gelöste Herausforderungen

Liquidität für U-Szenario sichergestellt

Mit den staatlich garantierten COVID19-Darlehen und der kantonalen Aufstockung dieser Massnahme ist kurzfristig sichergestellt, dass die Unternehmen mit Liquidität versorgt werden können. Das derzeit verfügbare Volumen sollte für ein U-Szenario in Graubünden ausreichen.

Auch die weiteren Massnahmen, wie Amortisationsverzichte der Banken, Kulanz bei den Zahlungsfristen und individuelle Absprachen bei Mietverpflichtungen sollten die Unternehmen im U-Szenario stützen können.

#### Noch zu wenig thematisierte Herausforderungen

Wie umgehen mit absehbaren Kreditausfällen?

Bei einem L-Szenario sind die Volumen allenfalls zu erhöhen. In einem W-Szenario wären andere Dimensionen der Volumen und Instrumente nötig, da die Kredite mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr bedient werden können.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass die COVID19-Darlehen zwar kurzfristig Liquidität zuführen, aber die fehlenden Umsätze nicht kompensieren werden. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die Investitionsfähigkeit der Unternehmen insbesondere im Tourismus bei einem L- oder W-Szenario wesentlich in Mitleidenschaft gezogen wird. Auch ist davon auszugehen, dass ein grosser Teil insbesondere der Hotels, der Gastronomiebetriebe und der kleinen Detailhandelsbetriebe nicht in der Lage sein wird, die COVID19-Darlehen vollständig und rechtzeitig zurückzuführen. Damit sind durch COVID19-Darlehen Konkurse nicht aufgehoben sondern nur aufgeschoben.

Aus Sicht eines Tourismuskantons, welcher von dieser Problematik besonders stark betroffen sein dürfte, muss nachgedacht werden, wie mit notleidenden Kreditnehmern in Zukunft umzugehen ist. Mögliche Lösungen sind ein teilweiser, nachträglicher Schuldenerlass durch

### Staatsfonds als neuer Ansatz?

den Bund, basierend auf Kriterien der tatsächlich angefallenen Verluste im Vergleich zum Vorjahr.

Eine weitere Frage betrifft die Finanzierung der bereits beschlossenen und möglichen künftigen Ausgaben des Bundes rund um die Corona-Krise. Der Ausgleich der beschlossenen Nachtragskredite gegenüber dem Bund kann einerseits mit Einsparungen im ordentlichen Bundeshaushalt erfolgen, andererseits mit zusätzlichen Einnahmen. Einige politische Kreise setzen sich derzeit für eine Erhöhung der Gewinnsteuer ein. Dies würde die Unternehmen nach der Krise zusätzlich schwächen. Einsparungen beim Bundeshaushalt sind dem gegenüber ebenfalls kritisch, da bei einer rezessiven Entwicklung eine antizyklische Investitionshaltung des Bundes angestrebt werden sollte. Verschiedentlich wird auch die Idee eines Staatsfonds – alimentiert mit Geld der SNB – in die Diskussion gebracht. Insgesamt dürfte es sich hier um eine nationale Debatte handeln, bei welcher Graubünden eher wenig Einfluss/Gewicht haben wird.

### 3.3 Weitere Ideen für Kanton Graubünden und Gemeinden

Sollte sich zeigen, dass nebst den bereits getroffenen Massnahmen weitere notwendig werden, könnten folgende Ideen als Anhaltspunkte dienen:

- Falls nötig: Ergänzende, subsidiäre Hilfsmassnahmen, z.B. Härtefallfonds für besonders betroffene Selbstständige, Private und Unternehmen, welche durch die Maschen der aktuell beschlossenen Massnahmen fallen
- Zusätzliche Stundung oder Verzicht auf Forderungen auch auf Kantons –und Gemeindeebene (Tourismustaxen, Gebühren, ...)
- Forcierung von bereits vorgesehenen Vergaben von Aufträgen an Dritten und Deblockierung laufender Aufträge
- Schnelle Unterstützung privater Initiativen und Projekte bezüglich alternativer Geschäftsmodelle (z.B. Digitalisierung von Prozessen, Aufbau von regionalen Bestell- und Logistiknetzwerken, usw. <sup>2</sup>)
- Steuerveranlagungen 2020 nach unten korrigieren
- Befristete Steuerfussenkung
- Hilfsmassnahmen für akut gefährdete Vereine

#### Zentrale Erkenntnisse zu den Sofortmassnahmen

1. Die Wintertourismuskantone dürften von einem L- und W-Szenario überdurchschnittlich stark betroffen sein und müssen sich mit diesen auseinandersetzen.
2. Die Volkswirtschaften der Tourismuskantone dürften länger von den Eindämmungsmassnahmen von COVID19 betroffen sein als die Gesamtwirtschaft der Schweiz, welche auf eine rasche Erholung der Nachfrage nach dem Aufheben des Shutdowns hoffen kann. Die Tourismuskantone werden dann alleine für Massnahmen kämpfen müssen.
3. Es ist zu prüfen, ob und wie die Kurzarbeit insbesondere für die Tourismusbetriebe in einem L- und W-Szenario zu gestalten wäre.

<sup>2</sup> Erste, rudimentäre Ansätze sind z.B. Kanton Nidwalden: «Bliibed dehei – wir kommen vorbei»: <https://www.nw-gewerbe.ch/>; Kanton Appenzell Aussrhoden: Austauschbörse: <https://www.gewerbear.ch/home>; Gemeinschaftsprojekt verschiedener Unternehmen und Organisationen des Transportgewerbes zum «Austausch» von Mitarbeitenden: [www.corosol.ch](http://www.corosol.ch)

4. Sobald die tatsächlich beanspruchten Kreditvolumen und Strukturen der Kreditnehmer bekannt sind, ist zu prüfen, welche Regeln/Kriterien für die Rückzahlung der COVID19-Darlehen mittelfristig anzulegen sind. (Vermutlich ist dies durch den Bund ohnehin vorgesehen).
5. Längerfristig ist eine Lösung für die Finanzierung der Bundesausgaben zu suchen, welche die Unternehmen nicht weiter schwächt und eine rezessive Marktentwicklung nicht verschärft.

## 4 Impulsprogramme

In Gesprächen ertönt immer mehr der Ruf nach staatlichen Impulsprogrammen für die Zeit nach der Corona-Krise. Oft hört man auch, dass man die Krise dazu benutzen soll, Chancen wahrzunehmen, um gestärkt aus der Krise zu gehen.

Wir unterscheiden drei Arten von (staatlichen) Impulsprogrammen:

- Stufe 1: **Sofortmassnahmen** zur kurzfristigen Sicherung der Liquidität und Arbeitsplätze
- Stufe 2: **Konjunkturprogramm** um nach der Krise rasch wieder das wirtschaftliche Vor-Krisen-Niveau zu erreichen
- Stufe 3: **Strukturprogramme** um den Druck der Krise zu nutzen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu stärken

Die Massnahmen der Stufe 1 sind bereits weitgehend beschlossen und umgesetzt. Wir haben die Hauptherausforderungen dazu unter Kapitel 3 kurz beschrieben. Nun wenden wir uns den Stufen 2 und 3 zu.

### 4.1 Konjunkturprogramme

In Phasen denken

Der Tourismus und die Tourismuskantone dürften zwei unterschiedliche Herausforderungen der Betroffenheit der Corona-Krise kennen:

- **Stillstandphase:** Zeit in welcher die Schweiz weitgehend stillgelegt ist. Diese Phase genießt hohe mediale Aufmerksamkeit und die Tourismuskantone sitzen im gleichen Boot wie viele andere Branchen und Kantone auch. Alle haben ein Interesse an raschen Lösungen.
- **Aufbauphase:** Zeit zwischen dem Ende des «Stillstands» in der Schweiz bis zur Normalisierung des internationalen Tourismusgeschäfts. Die Tourismusunternehmen in der CH dürfen in dieser Zeit zwar wieder offen sein. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Nachfrage ganz oder teilweise ausfällt, weil die Gäste nicht frei Reisen können. Es besteht die Gefahr, dass die wirtschaftlichen Auswirkungen dieser Phase von der Politik übersehen wird, da hier die meisten Branchen und Kantone (inkl. Detailhandel und persönliche Dienstleistungen) nicht mehr gleich stark betroffen sein werden wie die Tourismuskantone.

Es geht einerseits um die Aufrechterhaltung der Angebotsseite, andererseits um die Deblockierung der Nachfrage

Insbesondere der Tourismuskanton Graubünden muss deshalb überlegen, mit welchen Massnahmen man die Aufbauphase rascher durchlaufen kann. Weil es sich nicht um eine klassische Rezession, sondern um einen staatlich verordneten Stillstand handelt, taugen die meisten üblichen Konjunkturmassnahmen (z.B. Zinsen senken, staatliche Ausgaben erhöhen, Helikoptergeld verteilen, Steuern senken) wenig. Es sollten daher parallel einerseits Massnahmen zur Deblockierung der Nachfrage wie auch andererseits zur Aufrechterhaltung des Angebots unternommen werden.

### Angebotsseitige Massnahmen:

Aufgrund der Umsatzeinbrüche von vielen Betrieben ist sicherzustellen, dass möglichst viele Unternehmen überleben. Denn nur so kann die demnächst wieder vorhandene Nachfrage auch künftig angenommen werden. In diesem Zusammenhang sind folgende **Massnahmen zur Aufrechterhaltung der Angebotsseite** voranzutreiben:

- **Grosszügige tourismusgerechte Auslegung der Kurzarbeit zur Aufrechterhaltung des Angebots:** Damit möglichst alle Unternehmen rasch möglichst wieder die vollständige Geschäftstätigkeit aufnehmen, müssen sie Gewähr dafür haben, dass Umsatzausfälle in der Anlaufzeit zumindest teilweise aufgefangen werden können. Durch eine Optimierung der Kurzarbeitszeitregelungen könnte dies unterstützt werden. (vgl. Ideen unter 3.1).
- **Rasche Klärung COVID19-Darlehen:** Unternehmen, die sich mit COVID19-Darlehen verschulden (müssen) und die nicht wissen, wie sie diese zurückzahlen sollen, werden in ihrer Entwicklung blockiert bleiben. Denn sie werden vorerst kostenminimal operieren müssen. Je rascher geklärt ist, wer unter welchen Umständen die Darlehen zurückzahlen muss, desto eher können die Unternehmen in ihren strategischen Optionen deblockiert werden.
- **Forcierung von staatlichen Hochbauinvestitionen:** Es ist davon auszugehen, dass der gewerbliche Hochbau teilweise zurückgestellt wird, da die Unternehmen ihre Liquidität derzeit schonen wollen. Hier könnte allenfalls die öffentliche Hand (Kanton und Gemeinden) mit einer zeitlichen Forcierung von bereits vorgesehenen Hochbauten den Wegfall (teilweise oder ganz) kompensieren.
- **Personal sicherstellen:** Der Tourismus ist auf Saisonpersonal, oftmals auch aus dem Ausland, angewiesen. Auf Bundesebene ist zu diskutieren, unter welchen Bedingungen eine Einreise auch bei anhaltender Epidemie garantiert werden kann (z.B. Corona-Tests).
- **Umgang mit W-Szenario klären:** Sicherheit gewinnen, dass Unternehmen auch ein W-Szenario bewältigen können, indem dieses Szenario weiter vertieft wird.

### Nachfrageseitige Massnahmen:

Für Graubünden als Tourismuskanton stehen zusätzliche Massnahmen im Vordergrund, die zu einer frühzeitigen Ankurbelung des Tourismusgeschäfts führen. Dazu zählen etwa:

- **Reisebeschränkungen lockern:** Mit entsprechenden Sicherheitskonzepten Einfluss auf Bundesstrategien nehmen, damit Reisebeschränkungen im Inland möglichst bald aufgehoben werden. Massnahmen, welche das Ansteckungsrisiko bzw. das Ausbreitungsrisiko von Corona in den Ferien senken, sind mögliche Argumente, (vgl. nächste Punkte).
- **Sicherheit erhöhen:** Social-Distancing- und Entflechtungsmassnahmen planen und im Sinn eines „Corona-Standards“ mit dem Ziel umsetzen<sup>3</sup>, das Ansteckungsrisiko zu senken (vgl. Diskussion unter 2.4). Dazu zählen beispielsweise Kapazitätsbeschränkungen bei Bergbahnen, Hotels und Gastronomie, klare Abstands- und Hygieneregeln für Veranstaltungen und Aktivitäten, die Reorganisation von Prozessen, die zu einer Entflechtung von Personengruppen führen, die Durchführung von Corona-Tests zur Früherkennung, Hygienestandards, Einsatz von Trackingsystemen usw. Damit kann das nötige Vertrauen geschaffen werden, um die Nachfrage zu stimulieren.

---

<sup>3</sup> Regime an Sicherheits- und Hygienemassnahmen inkl. Entflechtungsmassnahmen ausarbeiten und dem Bund vorstellen, um primär die Risiken eines erneuten Lock-downs zu reduzieren und die Chancen zur Durchführung der Wintersaison 2020/21 ohne krasse Einschränkungen zu steigern (ggf. mit kleineren Kapazitäten). Das Regime umfasst verschiedene Massnahmen in den Bereichen Hotellerie und Ferienwohnungen, Bergbahnen und Transport, Gastronomie, Veranstaltungen und öffentliche Räume, die das Social Distancing garantieren, zu einer Entflechtung von Personengruppen führen oder den Hygienestandard erhöhen. In zweiter Linie sollen die Unsicherheiten beim Gast dadurch reduziert werden. Dazu werden begleitend geeignete Kommunikationsmassnahmen ergriffen.

- **Stornierungsgarantie:** Dem Gast gewährleisten, dass Buchungen wegen allenfalls wieder auftretender Corona-Eindämmungen problemlos storniert werden können.
- **Kampagne zum Gast:** Das Bedürfnis nach Ferien wird nach den coronabedingten Einschränkungen gross sein. Es braucht also keine Werbung im klassischen Sinn, welche die Nachfrage stimuliert. Vielmehr sollten Kampagnen darauf abzielen, die Angst von Reisen zu nehmen und Vertrauen zu schaffen, indem aufgezeigt wird, dass Graubünden auch in Krisenzeiten ein sicherer Wert ist (z.B. Stornierungsgarantie, Social-Distancing-Vorkehrungen im ganzen Kanton, usw.). Dies muss aber zwingend mit der „Kommunikationslinie“ des Bundes abgestimmt werden (vgl. aktuellen Aufruf Ostern nicht in Graubünden zu verbringen).
- **Ferienwohnungen als sicherer Wert:** Solange die Unsicherheit für Inland- und Auslandsreisen anhält, dürfte es allenfalls schwierig sein, die Gäste von einem Aufenthalt in einem Hotel zu überzeugen. Allenfalls kann man hier die Ferienwohnungen ins Spiel bringen. Denn sie bieten die gleiche Sicherheit wie zuhause und ermöglichen so trotzdem einen volumenmässig grossen Inlandtourismus für die Bündner Destinationen.
- **Die Gastronomie** dürfte noch länger unter Kapazitätsbeschränkungen leiden. Daher empfiehlt es sich, regionale Lieferketten zu organisieren, um nebst dem Geschäft im Lokal auch z.B. Ferienwohnungen bedienen zu können.
- **Extra-Schulferien im Herbst:** Wenn man davon ausgeht, dass die Reisefreiheit bis im August stark eingeschränkt bleibt, wäre zu überlegen, ob man nicht den Schulbeginn um 2 – 3 Wochen vorzieht und der Schweizer Bevölkerung verlängerte Herbstferien gönnt. Der Bündner Tourismus könnte so einen Teil des Sommergeschäfts nachholen.
- **Gleichmässiger Nachfrage sicherstellen:** Wenn davon ausgegangen wird, dass die Corona-Epidemie im Winter 2020/21 noch nicht eingedämmt ist und das Tourismusangebot wegen Social-Distancing-Regeln eingeschränkte Kapazitäten hat, müsste man versuchen, die Nachfrage gleichmässiger über den Winter zu verteilen und damit Nachfragepeaks zu vermeiden. Ein Weg dazu wäre, die Schweizer Sportferien auf mehrere Wochen zu verteilen und damit die unsägliche selbst geschaffene Saisonalität für Anbieter und Nachfrager zu brechen. Bei guten Erfahrungen könnte dies nach der Krise beibehalten werden.

## 4.2 Strukturprogramme

Krise als Chance nutzen und Projekte zur nachhaltigen Stärkung der Wirtschaftsstrukturen vorantreiben

Im Zusammenhang mit der Corona-Krise kann die Diskussion von Strukturverbesserungsprogrammen insofern sinnvoll sein, da einerseits die **Bereitschaft für Veränderung** allgemein erhöht ist (⇒ Gunst der Stunde, Momentum nutzen) und andererseits Graubünden sich für künftige Krisen besser wappnen kann. Ansatzpunkte für Strukturprogramme könnten beispielsweise sein:

- **Tourismusstrukturprogramm:**
  - a. Instrumente schaffen zur Übernahme der nicht lebensfähigen Hotelliegenschaften in einen **Hotelarealfonds**, welcher sicherstellt, dass die strategischen Areale in den Tourismusgemeinden wieder zur Ortsentwicklung zugeführt werden können. In diesem Zusammenhang Anpassungen des **Zweitwohnungsgesetzes** gemäss bereits auf dem Tisch liegenden Ideen WIFO/RKGK.
  - b. Jedem der rund **25 massgeblichen Tourismusorten in GR ein Projekt** ermöglichen, das offensichtlich strukturstärkend wirkt (langfristige Verbesserung des Angebots und Teilantwort auf Klimawandel) und bisher mangels Mittel (noch) nicht vorangebracht werden konnte. Z.B. Beschneidung Raum Radons im Skigebiet Savognin, Sommer-Sesselbahn für Kunstzone Vals. (Würde vor allem allen kleinen und mittleren Destinationen helfen). Der Kanton würde in jeder Destination bis zu CHF 4 Mio. für 1 Wunschprojekt à-fonds-perdu-Mittel zur Verfügung stellen (nach „Adam Riese“, 25 Destinationen x CHF 4 Mio. à-fonds-perdu-Mittel = CHF 100 Mio.).

- c. Programme für die **Mobilisierung von qualifizierten einheimischen (Teilzeit-)Arbeitskräften** in den Tourismusorten durch z.B. hoch attraktive Tourismuslehre, Teilzeitprogramme für Eltern und Pensionäre, Umstellung Ferien höhere Schulen in Graubünden, um in der Sommersaison Studentenjobs annehmen zu können.
  - d. Verstärkung der **internationalen Marktbearbeitung** für die Stärkung des künftigen Sommers (Lösung klar, es braucht mehr Geld und allenfalls eine Umschichtung von Mitteln in den Tourismusorganisationen).
  - e. **Umbau des Steuersystems in Tourismusorten** in Richtung „Tourismusgemeinden“, damit die Bündner Bergorte weniger vom kommerziellen Tourismus abhängig sind und neue Wohnformen anziehen können. (Grundlagen bestehen beim WIFO bereits)
  - f. **Digitalisierungsoffensive** im Tourismus: Marktseitig (online-Buchbarkeit und Auffindbarkeit von Angeboten, digitale Zusatzservices, usw.) und prozessseitig (z.B. digitale Abrechnung Taxen) vorantreiben. Ziel: Sichtbarer und mit mehr Nutzen im Markt, «leaner» in der Umsetzung.
- **Detailhandel:** Der Kanton und/oder einzelne Gemeinden (i.e. Stadt Chur) nehmen sich der Problematik des schwindenden Detailhandels an, der durch die Corona-Krise nochmals verstärkt werden könnte. Um einen unattraktiven Ortskern zu vermeiden, wird der lokale Detailhandel beim Aufbau von gemeinsamen Strukturen zur Nutzung von Synergien unterstützt (z.B. gemeinsame Lager, Administration, Einkauf usw.). Gleichzeitig werden angebotsseitig eine gemeinsame Logistik und digitale Vertriebsstrukturen zur Ergänzung der Vor-Ort-Präsenz geschaffen.
  - **E-Government-Offensive:** Behördliche Prozesse sollen forciert digitalisiert werden. Dienstleistungen gegenüber Stakeholdern sollen via Online-Schalter auf alle Bereiche ausgedehnt werden.
  - **Digitalisierungsoffensive in der Bildung:** Den Präsenzunterricht teilweise durch zentralisierten Fernunterricht auf Primar-/Sekundarschule anbieten und so Ressourcen der Lehrpersonen für mehr Begabtenförderung sowie Zeit für Einzelaustausch schaffen.

#### Zentrale Erkenntnisse zu den Impulsprogrammen

1. Die Konjunkturprogramme müssen sich a) auf die **Deblockierung der vorhandenen Nachfrage** und b) die **Aufrechterhaltung der Angebote** konzentrieren. Dazu müssen die offenen Punkte bei den Sofortmassnahmen (Kapitel 3) diskutiert werden.
2. Die derzeit hohe **Bereitschaft für Veränderung** und Tabubrüche könnte für Strukturprogramme genutzt werden, insbesondere (aber nicht nur) im Tourismus.