



Institut für Systemisches Management  
und Public Governance



**Universität St.Gallen**

## **Reisebüros 2020**

**Kurzauswertung der Umfrage  
zum Geschäftsjahr 2019**

Prof. Dr. Christian Laesser

St. Gallen und Zürich,  
August 2020

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management Summary</b>	<b>6</b>
1.1	Durchführung, Ziele und Methodologie der Umfrage	6
1.2	Die wichtigsten Resultate in Kürze	9
<b>2</b>	<b>Resultate im Detail</b>	<b>10</b>
2.1	Rechtsform	10
2.2	Finanzielle Verflechtung	11
2.3	Tätigkeitsbereich und Ausrichtung	12
2.4	Mitarbeiter	14
2.5	Finanzielle Situation	15
2.5.1	Begriffliches	15
2.5.2	Übersicht	15
2.5.3	Details bzgl. regionaler Zuordnung, Tätigkeit und Ausrichtung	19
2.5.4	Rückblick 2010-2019	20
2.6	Nutzung GDS	22
2.7	Entwicklung bzgl. Dossiergrösse, Preise und Margen	23
2.7.1	Bestandsaufnahme 2020	23
2.7.2	Ausblick im Rückblick	25
2.8	Spezialthema: Auswirkungen SARS CoV-2	26
2.8.1	Einleitung	26
2.8.2	Resultate	26
	<b>Anhang: Fragebogen</b>	<b>28</b>

## Abbildungen

Abbildung 1:	Rechtsformen der Betriebe nach FTE	10
Abbildung 2:	Finanzielle Verflechtung der Betriebe nach FTE	11
Abbildung 3:	Tätigkeitsbereich der Betriebe nach FTE	12
Abbildung 4:	Ausrichtung der Betriebe nach FTE	13
Abbildung 5:	Mittlerer Umsatz pro Reisebüro im Vergleich	16
Abbildung 6:	Mittlerer Umsatz pro FTE im Vergleich	16
Abbildung 7:	Entwicklung des Anteils der Beratungshonorare am Bruttoumsatz	17
Abbildung 8:	Mittelwerte Bruttorendite, Nettoendite, Salärsumme in % vom Umsatz und Beratungshonorare nach FTE	18
Abbildung 9:	Entwicklung von Umsatz und Nettoendite	20
Abbildung 10:	Entwicklung von Umsatz total und pro FTE	21
Abbildung 11:	Entwicklung von Nettoendite und Jahressalärsumme in Relation zu Bruttoertrag	21
Abbildung 12:	GDS Nutzung nach FTE	22
Abbildung 13:	Entwicklung Dossiergröße (Einschätzungen nach FTE)	23
Abbildung 14:	Entwicklung der Preise (Einschätzungen nach FTE)	24
Abbildung 15:	Entwicklung Marge (Einschätzungen nach FTE)	24
Abbildung 16:	Rückblick der Aussichten der Jahre 2011 – 2020 (SRV Sentiment Index)	25

## Tabellen

Tabelle 1:	Geografische Verteilung der antwortenden Betriebe im Vergleich zur Betriebszählung 2015	8
Tabelle 2:	Grössen-Verteilung der antwortenden Betriebe im Vergleich zur Betriebszählung 2015	8
Tabelle 3:	Umsatz-Verteilung der antwortenden Betriebe	15
Tabelle 4:	Beratungshonorare nach Grösse, Tätigkeitsbereich und Ausrichtung (2019)	17
Tabelle 5:	Mittelwerte der finanziellen Kennzahlen nach Regionszugehörigkeit, Tätigkeitsbereich und Ausrichtung	19
Tabelle 6:	Auswirkungen von SARS CoV-2	26
Tabelle 7:	Schätzung des (vorübergehenden) Verlustes von FTEs	27

## Abkürzungsverzeichnis

B'zählung	Betriebszählung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
bzgl.	bezüglich
CHF	Schweizer Franken
DMO	Destination Marketing / Management Organisation
etc.	et cetera
EUR	Euro
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
GDS	Global Distribution System
IMP-HSG	Institut für Systemisches Management und Public Governance an der Universität St. Gallen
N.B.	nota bene
Spez.	Spezialisierung
SRV	Schweizer Reise-Verband
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vs.	versus

## 1 Management Summary

### 1.1 Durchführung, Ziele und Methodologie der Umfrage

<b>Durchführung</b>	Die seit dem Jahr 2000 etablierte Umfrage zum zurückliegenden Geschäftsjahr der Schweizer Reisebüros wurde 2020 nun bereits zum dreizehnten Mal in einer Partnerschaft des SRV mit dem Research Center für Tourismus und Verkehr am Institut für Systemisches Management und Public Governance an der Universität St. Gallen (IMP-HSG) durchgeführt.
<b>Ziel und Zweck der Umfrage (WAS wurde bei WEM WESHALB untersucht)</b>	<p><u>Forschungsobjekt (WAS):</u> Gegenstand der Untersuchung waren, wie in den vorangegangenen Jahren, verschiedene Elemente des Reise-Retail-Geschäfts. Da die diesbezügliche Datenlage in der Schweiz immer noch eher bescheiden ist und neben dem Bedarf nach erhöhter Transparenz auch ein solcher nach Kontinuität besteht, werden seit 2000 regelmässig minimale Daten zu strukturellen Gegebenheiten des schweizerischen Reisegeschäfts erhoben und analysiert. Damit können auch wiederum dieses Jahr Aspekte des Verkaufs von Reisen und Reisekombinationen durch Reisebüros diskutiert werden.</p> <p><u>Forschungssubjekt (WER):</u> Befragt wurden Reisebüros, d.h. Reisevermittler (und damit 'Points of Sales' B2C) in der Schweiz. Nicht eingeschlossen wurden die grossen Reiseveranstalter (B2B) sondern in obigem Sinne lediglich deren einzelne Agenturen bzw. Verkaufsstellen.</p> <p><u>Zweck (WESHALB):</u> Mit dem ausgewerteten Zahlenmaterial können sich die an der Umfrage teilnehmenden Reisebüros im Branchenvergleich besser einschätzen und allfällige Schlüsse für die Zukunft ihres Unternehmens ziehen. Der Schweizer Reise-Verband kann zudem das Gewicht der Reisebranche gegenüber offiziellen Stellen besser dokumentieren.</p>
<b>Zusammenarbeit SRV &amp; IMP-HSG</b>	Während der SRV die Beziehungen zu seinen Mitgliedern koordiniert und die Umfrage insgesamt gesteuert hat, übernahm das IMP-HSG die Aufgabe der Aufbereitung und Analyse der Stichprobenergebnisse sowie die Dokumentation der Resultate.
<b>Design Fragebogen</b>	Das Design des Fragebogens stützte sich auf den Fragebogen der letzten Jahre und wurde punktuell angepasst und erweitert. Die Inhalte des Fragebogens sind im Anhang einsehbar.
<b>Sammlung der Daten</b>	Um den Aufwand der Befragung möglichst tief zu halten, wurde die Umfrage auch dieses Mal grossmehrheitlich online durchgeführt (Plattform «2ask»). Aufgrund der speziellen Situation durch die CoV-2 Pandemie haben es einige grosse Veranstalter bevorzugt, für ihre Reisebüros auf Basis eines hierfür zur Verfügung gestellten Excel-Files zentral die Daten aufzubereiten. Nach Beendigung der Datensammlung wurden die Daten anonymisiert zur Analyse und für das Reporting ans IMP-HSG übergeben.

<b>Grundgesamtheit</b>	In der Schweiz gibt es derzeit gut 1'600 Reisebüros (letzte genaue Betriebszählung von 2015: 1'676).
<b>Auswahl der Befragten (Sampling)</b>	Insgesamt wurden 598 Reisebüros zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen; 548 hiervon Mitglieder des Schweizer Reise-Verbandes, 50 Nicht-Mitglieder. Um Doppelzählungen - insbesondere bzgl. Umsatz - zu vermeiden, wurden die grossen Reiseveranstalter bewusst nicht in die Auswahl einbezogen, sondern nur deren Agenturen.
<b>Rücklauf</b>	324 eingeladene Reisebüros nahmen schliesslich an der Umfrage teil, was einer Rücklaufquote von 54% entspricht. Dies ist ein ähnlicher Rücklauf wie im Vorjahr (Umfrage 2019: 54%; 2018: 56%; Umfrage 2017: 60%; 2016: 65%; 2015: 61%; 2014: 57%; 2013: 59%).  23% des Rücklaufs kamen aus der Romandie, 74% aus der Deutschschweiz. Der Rücklauf aus dem Tessin war mit 8 Fällen wie auch in den Vorjahren minimal.
<b>Repräsentativität nach Region (vgl. Tabelle 1)</b>	Da aus einzelnen Kantonen nur 1-2 Betriebe geantwortet haben, kann eine kantonale Auswertung nicht veröffentlicht werden. Aus diesen Gründen werden einzelne Resultate nur nach Grossregionen differenziert dargestellt (vgl. Tabelle 1). Die Abweichungen im Vergleich zu einer Vollerhebung sind insofern unproblematisch, als in jeder dieser regionalen Zellen dennoch mindestens 30 Betriebe vertreten sind (Ausnahme: Tessin mit nur 8 Betrieben).
<b>Repräsentativität nach Grösse (FTE) Betrieb (vgl. Tabelle 2)</b>	Eine Verzerrung besteht - wie in früheren Umfragen - v.a. hinsichtlich der Grösse der Betriebsstätten (vgl. Tabelle 2): Während kleine Betriebe überwiegen, sind grosse Betriebe eher untervertreten. Wirklich grosse Betriebe (Tour Operator Hauptsitze) wurden nicht in die Umfrage mit einbezogen. Die grössten Vertriebsstellen (Kuoni, Hotelplan, TUI, Knecht und Globetrotter) haben aber fast ausnahmslos teilgenommen.  Die Umfrageergebnisse sind somit auch im Hinblick auf die Branchenstruktur der Reisebürobranche im engeren Sinn (d.h. unter spezieller Berücksichtigung des stationären Verkaufs) als durchaus repräsentativ zu bezeichnen.  Für die Analysen wurden in der Folge nach FTE unterschiedliche Gruppen gebildet, wobei sichergestellt wurde, dass (1) die Gruppen möglichst eng begrenzt sind und (2) mindestens 20 Fälle enthalten (Ausnahme: grösste Kategorie).  Diese Gruppen, welche nachstehend eine nach Grössen differenzierte Sichtweise erlauben, sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bis 2 (d.h. 0-2) FTE</li> <li>• 2-3 (d.h. 2.1-3) FTE</li> <li>• 3-4 (d.h. 3.1-4) FTE</li> <li>• 4-5 (d.h. 4.1-5) FTE</li> <li>• 5-9 (d.h. 5.1-9) FTE</li> <li>• sowie mehr als 9 (d.h. ab 9.1) FTE</li> </ul> (vgl. ebenfalls Tabelle 2) <sup>1</sup> .  Man beachte, dass insbesondere die Gruppe mit mehr als 9 FTE sehr heterogen ist (aufgrund der nach oben offenen Skala).
<b>Analysentypen</b>	Die wesentlichsten Analysetypen beinhalten beschreibende Statistiken und Berechnungen von Mittelwerten. Für letztere wird – zur Minimierung der Effekte aus Extremwerten – jeweils der Median (und nicht der Mean) genutzt. In einzelnen Fällen werden, basierend auf obigen Berechnungen, auch Gruppenvergleiche vorgenommen.

<sup>1</sup> N.B.: Theoretisch ist die Zahl der FTE in dieser Gruppe nach oben offen. Dies macht sie anfällig für verzerrende Effekte.

**Tabelle 1: Geografische Verteilung der antwortenden Betriebe im Vergleich zur Betriebszählung 2015**

Grossregion	Kantone	Anteile Betriebsstätten gemäss Umfrage	Anteile Betriebsstätten gemäss Betriebszählung
Région Lémanique	VD, VS, GE	18.5%	22.0%
Espace Mittelland	BE, FR, SO, NE, JU	21.0%	16.2%
Nordwestschweiz	BS, BL, AG	15.1%	11.4%
Zürich	ZH	16.7%	22.2%
Ostschweiz	GL, SH, AR, AI, SG, GR, TG	14.2%	11.7%
Zentralschweiz	LU, UR, SZ, OW, NW, ZG	12.0%	9.4%
Ticino	TI	2.5%	7.2%

**Tabelle 2: Grössen-Verteilung der antwortenden Betriebe im Vergleich zur Betriebszählung 2015**

Grössenkatgorie (FTE)	Anteile Betriebsstätten gemäss Umfrage (in Klammer: Vorjahresumfrage)	Anteile Betriebsstätten gemäss Betriebszählung
bis 2 FTE (0-2 FTE)	11.4% (6.3%)	89.7% (weiter differenzierte Werte sind nicht verfügbar)
2-3 FTE (2.1-3 FTE)	27.5% (31.1%)	
3-4 FTE (3.1-4 FTE)	27.8% (28.4%)	
4-5 FTE (4.1-5 FTE)	12.0% (12.7%)	
5-9 FTE (5.1-9 FTE)	17.3% (17.5%)	
mehr als 9 FTE (>9 FTE)	4.0% (3.9%)	10.3%



## 1.2 Die wichtigsten Resultate in Kürze

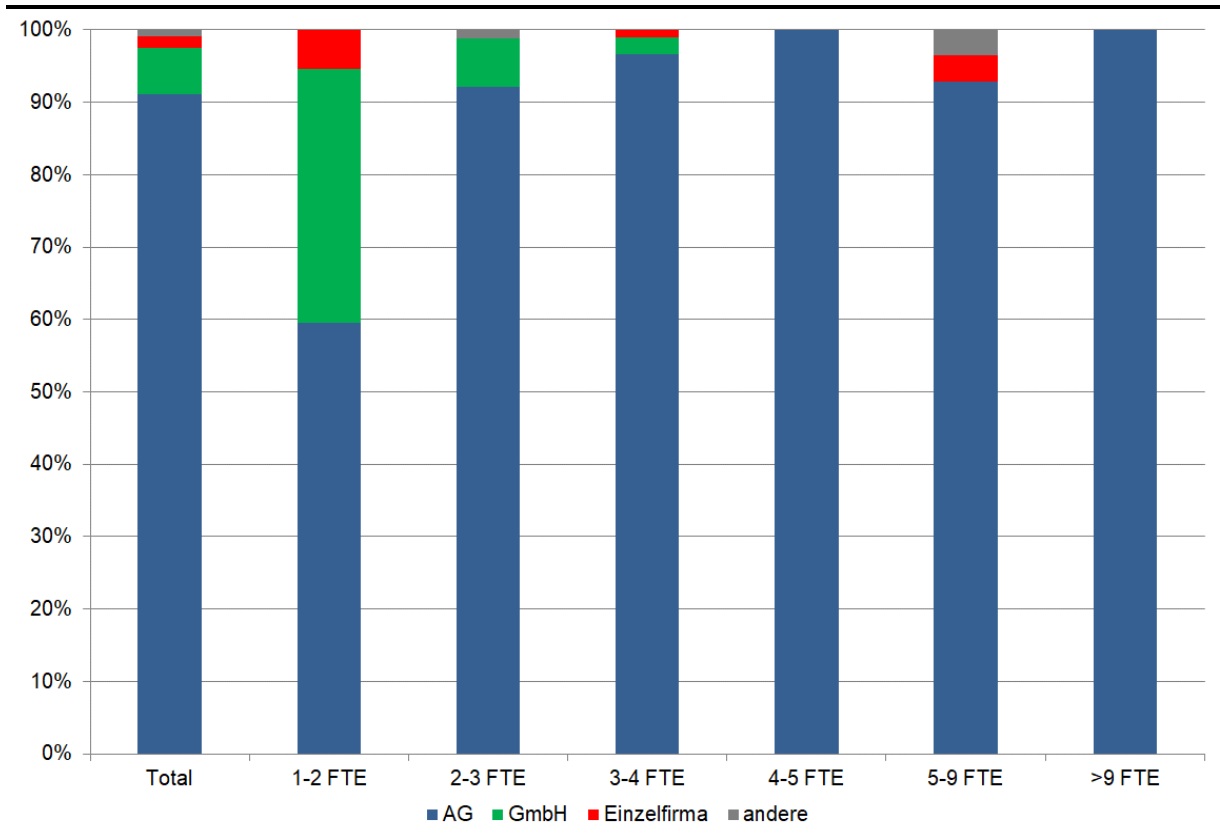
<b>Rechtsform der Betriebe</b>	91% der Reisebüros sind als Aktiengesellschaften tätig, 6% als Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 2% als Einzelfirmen und 1% haben eine andere Rechtsform angegeben.
<b>Finanzielle Verflechtung</b>	24% aller Betriebe ist finanziell unabhängig; die anderen gehören zu einem Konzern. Franchisemodelle sind bestenfalls in Einzelfällen beobachtbar und werden aus diesem Grund nicht mehr erfasst.
<b>Tätigkeitsgebiet</b>	Basierend auf der Umsatzzusammensetzung konnten wiederum 2 Geschäftsmodelle identifiziert werden: «Leisure» (89% der Fälle), mit einer Umsatzzusammensetzung aus 96% Leisure und 4% Commercial, sowie «Mixed» (11% der Fälle), mit einer Umsatzzusammensetzung aus 52% Leisure, 41% Commercial, 2% Incoming und 5% Anderem.
<b>Ausrichtung</b>	Während kleinere und grössere Betriebe eher noch spezialisiert sind, versuchen mittlere Betriebe eine eher breite Leistungspalette anzubieten.
<b>GDS-Nutzung</b>	Die grosse Mehrheit aller Betriebe nutzt Galileo als GDS, gefolgt von Amadeus und Sabre. Einige wenige nutzen – v.a. auch komplementär – andere, so u.a. HIT und CETS.
<b>Finanzielle Situation</b>	<p>Der mittlere Umsatz der an dieser Studie teilnehmenden Reisebüros hat gegenüber 2018 um 4.4% von 3.416 auf 3.267 Mio. CHF abgenommen. Der Umsatz pro Mitarbeiter hat ebenfalls abgenommen, von 0.960 Mio. auf 0.925 Mio. CHF. Der Anteil der Beratungshonorare am Umsatz hat im vergangenen Jahr ebenfalls weiter abgenommen (von 4.7% auf 3.9% des Umsatzes). Diese Entwicklung hat direkte Auswirkungen auf die Bruttorendite: Sie hat ebenfalls abgenommen, von 15.0% auf 14.7%.</p> <p>Der Anteil des Umsatzes und des Bruttoertrags, welcher für die Zahlung von Salären gebunden wird, hat im letzten Jahr deutlich und auf neue Höchststände zugenommen und beträgt derzeit 8.9% bzw. 63%. Als Resultat dieser Entwicklung stagniert in Folge die Nettorendite bei derzeit 1%.</p>
<b>Dossiergrössen, Preise und Margen</b>	Die Aussichten sind insbesondere bzgl. Dossiergrösse aufgrund der SARS CoV-2 Krise sehr schlecht. Preise scheinen sich zu halten, während die Margen weiterhin unter Druck sind.
<b>SARS CoV-2 Auswirkungen</b>	<p>Der Umsatzrückgang im ersten Halbjahr wird auf gut 60% geschätzt; die Erwartung für das zweite Halbjahr ist mit knapp 70% eher noch schlechter.</p> <p>Ein sehr grosser Anteil der Mitarbeitenden (83%) war im ersten Halbjahr von Kurzarbeit betroffen; ein Zustand, welcher sich in absehbarer Zeit nicht verändern wird.</p>

## 2 Resultate im Detail

### 2.1 Rechtsform

Die Auswertung zu den **Rechtsformen der Betriebe** ist in Abbildung 1 dargestellt. 91% der Reisebüros sind als Aktiengesellschaften tätig, 6% sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung, 2% Einzelfirmen und 1% haben eine andere Rechtsform angegeben. Das nach Grösse etwas unterschiedliche Bild ist statistisch signifikant. Insbesondere bei Einzelbetrieben sind einfache Formen von Kapitalgesellschaften sowie Einzelfirmen immer noch weit verbreitet.

**Abbildung 1: Rechtsformen der Betriebe nach FTE**

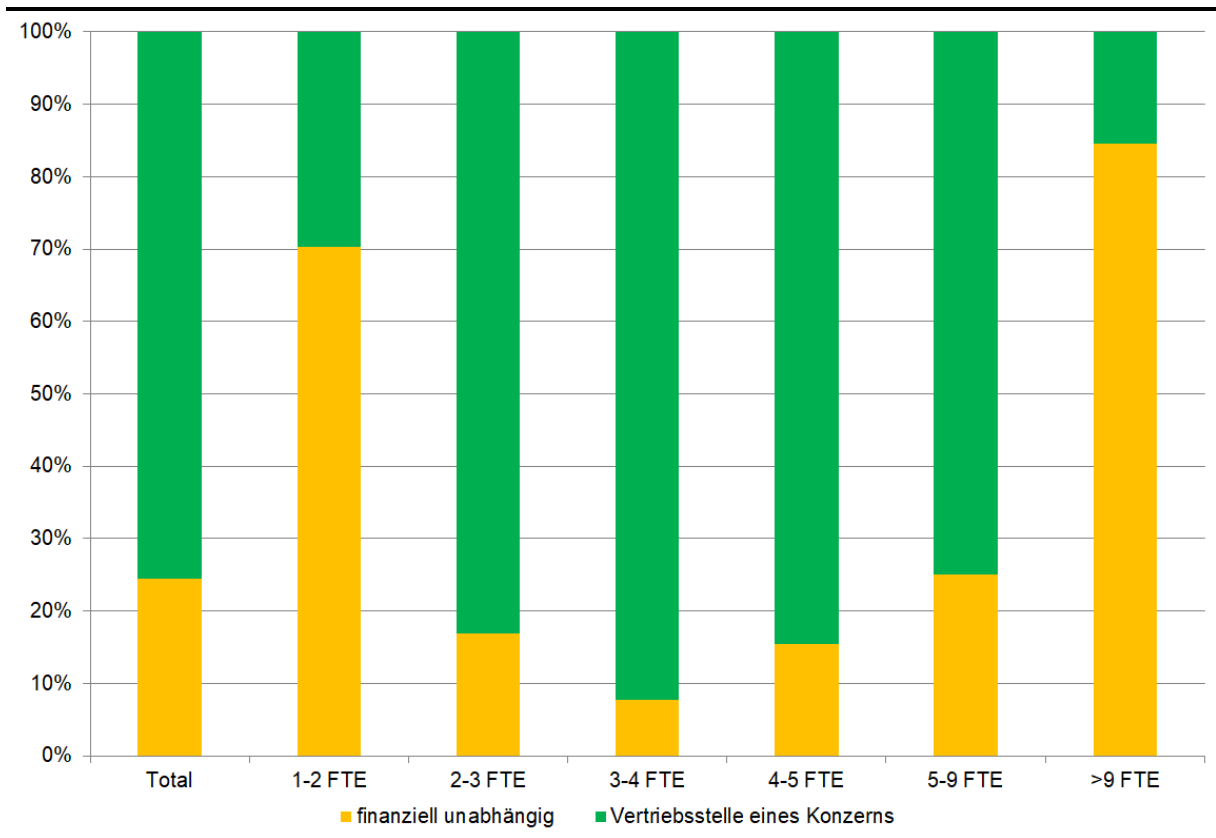


## 2.2 Finanzielle Verflechtung

Bezüglich der **finanziellen Verflechtung** zeigt sich, dass 24% aller an der Umfrage teilnehmenden Betriebe finanziell unabhängig ist (etwas mehr wie im letzten Jahr Jahr); dieser Anteil kann weitgehend auf die hohe Zahl von Einzel- bzw. Kleinstunternehmen zurückgeführt werden. Zur Erinnerung: Auch dieses Jahr haben einige Reisebüros (50), welche nicht Mitglied beim SRV sind, bei der Umfrage mitgemacht.

Wie aus Abbildung 2 ebenfalls hervorgeht, bestehen grössenabhängige Unterschiede, welche auch statistisch signifikant sind (je grösser der Betrieb ab 4-5 FTE, umso eher finanziell unabhängig). Das Muster des Resultates lässt sich auch bei der Frage nach der Ausrichtung erkennen (vgl. folgendes Kapitel und Abbildung 4).

**Abbildung 2: Finanzielle Verflechtung der Betriebe nach FTE**



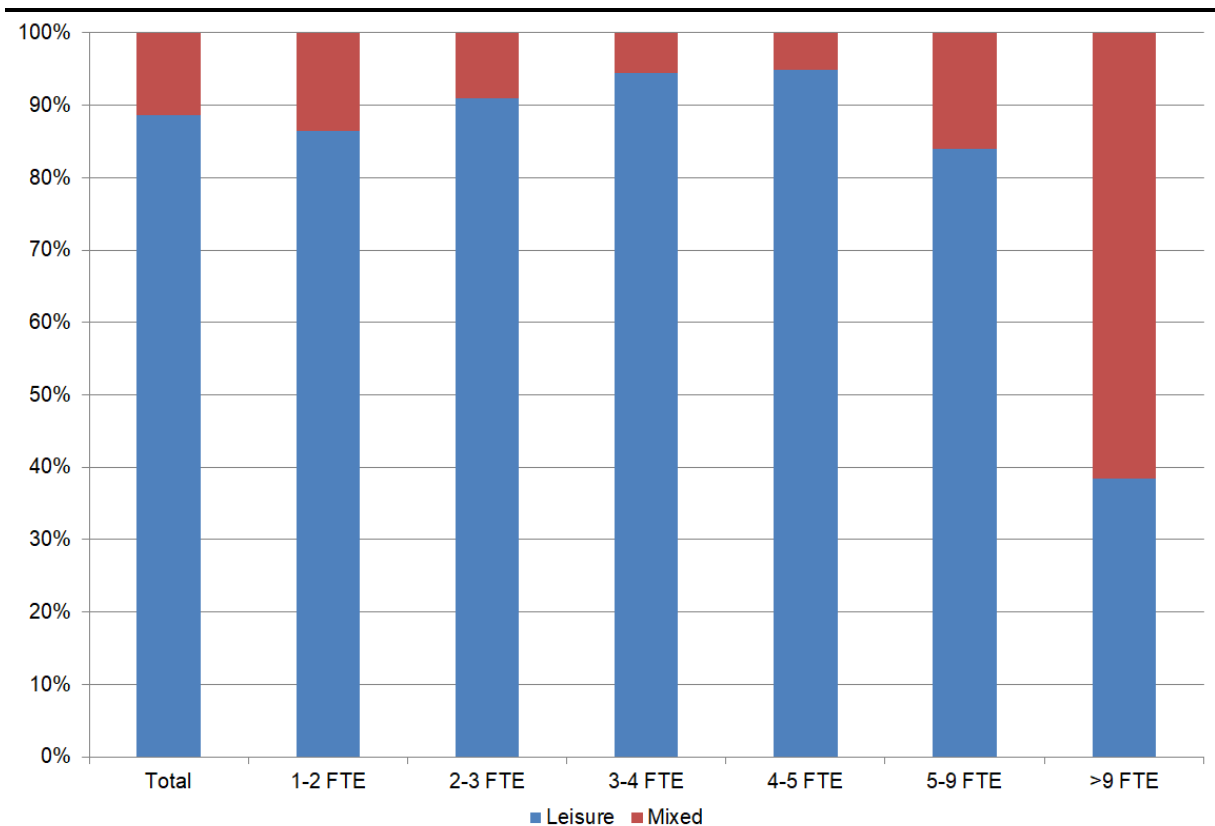
## 2.3 Tätigkeitsbereich und Ausrichtung

Auch dieses Jahr wurden die an der Umfrage teilnehmenden Betriebe entsprechend ihrer Umsatzanteile aus *Leisure*, *Commercial*, *Incoming* und *Anderes* segmentiert. Im Kern kann man zwei Gruppen von Geschäftsmodellen unterscheiden:

- (1) «**Leisure**» (89% der Fälle). Ihr Umsatz setzt sich im Mittel zusammen aus 96% Leisure und 4% Commercial (0% Incoming und 0% Anderem).
- (2) «**Mixed**» (11% der Fälle). Ihr Umsatz setzt sich im Mittel zusammen aus 52% Leisure, 41% Commercial, 2% Incoming und 5% Anderem.

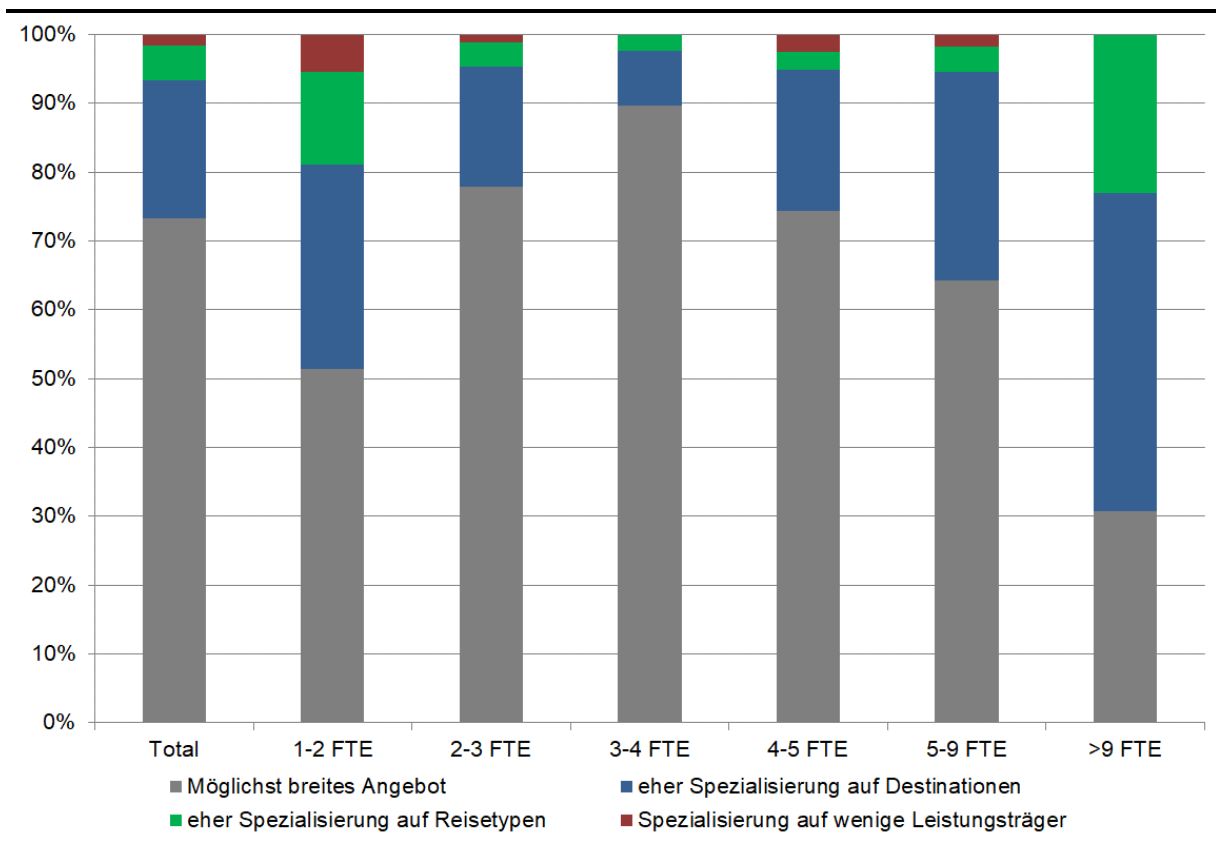
Wie in Abbildung 3 dargestellt, verfolgen **Betriebe bis mittlere Grösse** v.a. das Geschäftsmodell «**Leisure**». Mit **zunehmender Grösse** nimmt der Anteil «**Mixed**» und damit Commercial zu.

**Abbildung 3: Tätigkeitsbereich der Betriebe nach FTE**



Bzgl. der **Ausrichtung der einzelnen Betriebe** (vgl. Abbildung 4) ist feststellbar, dass kleine und grosse Betriebe eher noch spezialisiert sind. Mittlere Betriebe versuchen jedoch in der Tendenz eine eher breite Leistungspalette anzubieten. Diese Unterschiede sind signifikant.

**Abbildung 4: Ausrichtung der Betriebe nach FTE**



## 2.4 Mitarbeiter

Reisebüros zeichnen sich nach wie vor durch ihre **Kleinstrukturiertheit** aus: Im Mittel sind in den befragten Reisebüros 3.3 Mitarbeiter (FTE) beschäftigt (0.1 FTE weniger als im Vorjahr; innerhalb des langjährigen Mittels). 75% aller Reisebüros haben 4.5 oder weniger als 5 Mitarbeiter (FTE; im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert).

Reisebüros sind **'weiblich'**, werden doch 80% der Stellen von Frauen besetzt (etwas geringerer Anteil als im Vorjahr). In der Tendenz gilt: Je grösser der Betrieb (FTE), umso geringer der Anteil Mitarbeiterinnen. Bei Betrieben mit 9 und mehr FTE beträgt der Anteil «nur» 78%.

48% der Betriebe (etwas weniger als im Vorjahr) bilden im Mittel 1.8 **Lernende** aus (0.3 mehr als im Vorjahr).

Der **mittlere Umsatz pro FTE** liegt derzeit bei 0.925 Mio. CHF und hat im Vergleich zum Vorjahr (0.960 Mio. CHF) leicht abgenommen.

Die **mittlere Salärsumme in Relation zum Umsatz** ist mit 8.9% geringfügig höher als im Vorjahr (8.8%; vgl. Abbildung 8). Gleiches gilt für die mittlere Salärsumme pro FTE, welche mit 90'464 CHF ebenfalls höher ist als im Vorjahr (88'899 CHF). Die Salärkosten betragen derzeit im Mittel 63% des Bruttoertrags (Vorjahr: 59%).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Umsatz pro FTE in der Tendenz abnimmt, bei gleichzeitig zunehmenden Salärkosten.

## 2.5 Finanzielle Situation

### 2.5.1 Begriffliches

Im vorliegenden Abschnitt werden verschiedene finanzielle Resultate präsentiert und diskutiert. Hierbei gelangt – in Anlehnung an den Fragebogen – folgende Begrifflichkeit und Struktur zur Anwendung:

- **Umsatz:** Verkauf (fakturierter Umsatz inkl. Beratungshonorare);
- **Bruttoertrag:** Verkauf abzüglich Einkaufs (d.h. bezogene touristische Leistungen);
- **Bruttorendite:** Bruttoertrag geteilt durch Umsatz;
- **Nettorendite:** EBITA in % vom Umsatz, wobei EBITDA = Bruttoertrag abzüglich sämtlicher mit der Geschäftstätigkeit verbundener Kosten und nach Abzug aller Umlagen und eventueller Overheadkosten, vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen.

### 2.5.2 Übersicht

Wir verweisen für eine Übersicht auf Tabelle 3 sowie die darauffolgenden Abbildungen.

Die Resultate zum **mittleren Umsatz pro Reisebüro** geben ein gemischtes Bild.

- Der **mittlere Umsatz** der **dieses Jahr teilnehmenden Reisebüros** hat **abgenommen**, und zwar **um 4.4%**, und lag 2019 bei **3.27 Mio. CHF pro Reisebüro** (vgl. grüne Balken in Abbildung 5 bzw. Tabelle 3). Von diesem Dämpfer waren alle Betriebe gleichermassen betroffen.
- Der **mittlere Umsatz** der **dieses Jahr teilnehmenden Reisebüros** hat dagegen gegenüber dem Umsatz der Reisebüros, welche in der **letztjährigen Umfrage** teilgenommen haben, **zugenommen**, und zwar um **9.6%**. Diese Zunahme ist im Wesentlichen auf Unterschiede in der **Struktur der Samples** für die Studien über die Jahre 2018 und 2019 zurückzuführen.

Der **mittlere Umsatz pro FTE** (als Indikation der Produktivität) hat bei allen dieses Jahr teilnehmenden Reisebüros ebenfalls **abgenommen**, und zwar im Mittel um **3.6%**. Effektiv haben die befragten Reisebüros **pro Mitarbeiter in 2019 0.925 Mio. CHF Umsatz** generiert (2018: 0.960 Mio. CHF). Von diesem Rückgang waren ebenfalls alle Betriebsgrößen betroffen.

**Tabelle 3: Umsatz-Verteilung der antwortenden Betriebe**

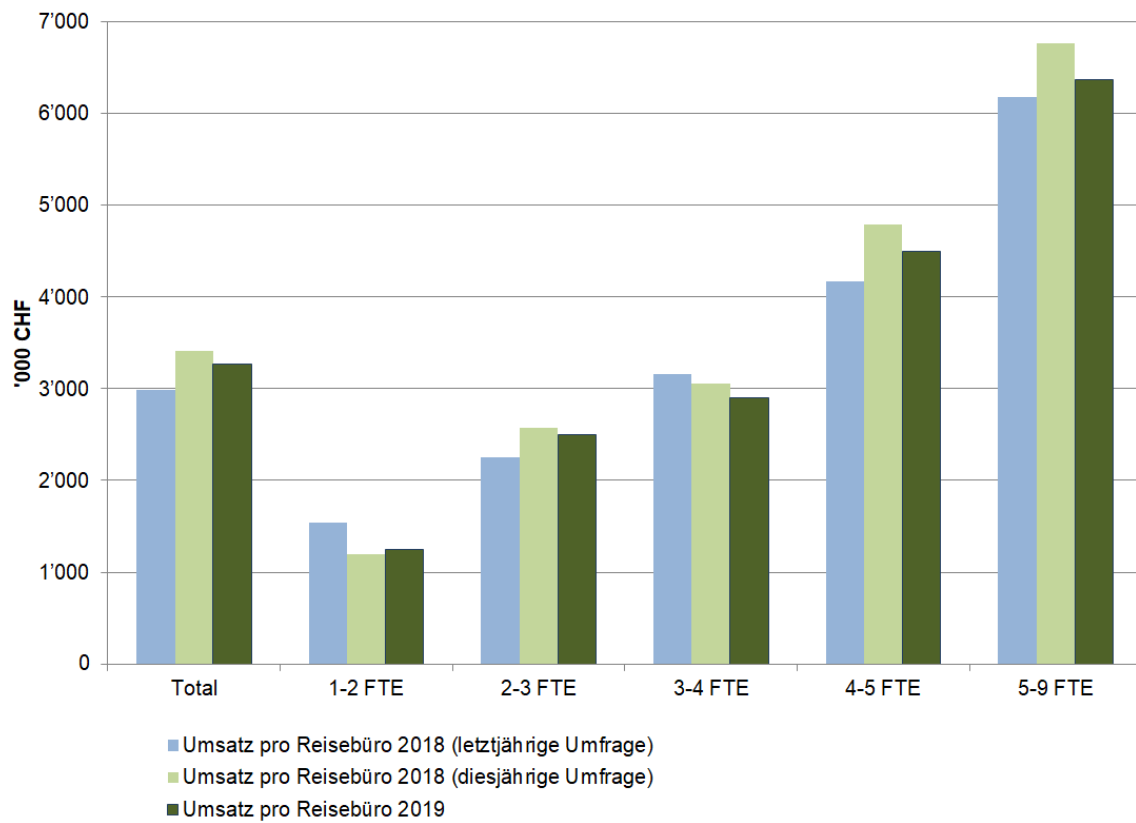
Grösse	Umsatz pro Reisebüro 2018 (letztjährige Umfrage)*	Umsatz pro Reisebüro 2018 (diesjährige Umfrage)	Umsatz pro Reisebüro 2019	Umsatz pro FTE 2018 (diesjährige Umfrage)	Umsatz pro FTE 2019
1-2 FTE	1'540	1'200	1'252	904	938
2-3 FTE	2'255	2'568	2'494	930	920
3-4 FTE	3'161	3'050	2'900	910	869
4-5 FTE	4'165	4'787	4'494	1'068	1'021
5-9 FTE	6'182	6'758	6'363	1'003	946
>9 FTE**	9'574	17'708	15'668	1'123	1'013
<b>Total</b>	<b>2'982</b>	<b>3'416</b>	<b>3'267</b>	<b>960</b>	<b>925</b>

\* Aufgrund einer strukturellen Veränderung im Sample ist eine Vergleichbarkeit mit den Resultaten der Vorjahre insbesondere bei Betrieben mit mehr als 9 FTE nur beschränkt bzw. nicht gegeben.

\*\* Aufgrund der nach oben offenen Skala bzgl. der Betriebsgrösse in dieser Gruppe können – je nach Sample – grosse Unterschiede bei den aggregierten Grössen (bspw. Gesamtumsatz) beobachtet werden.

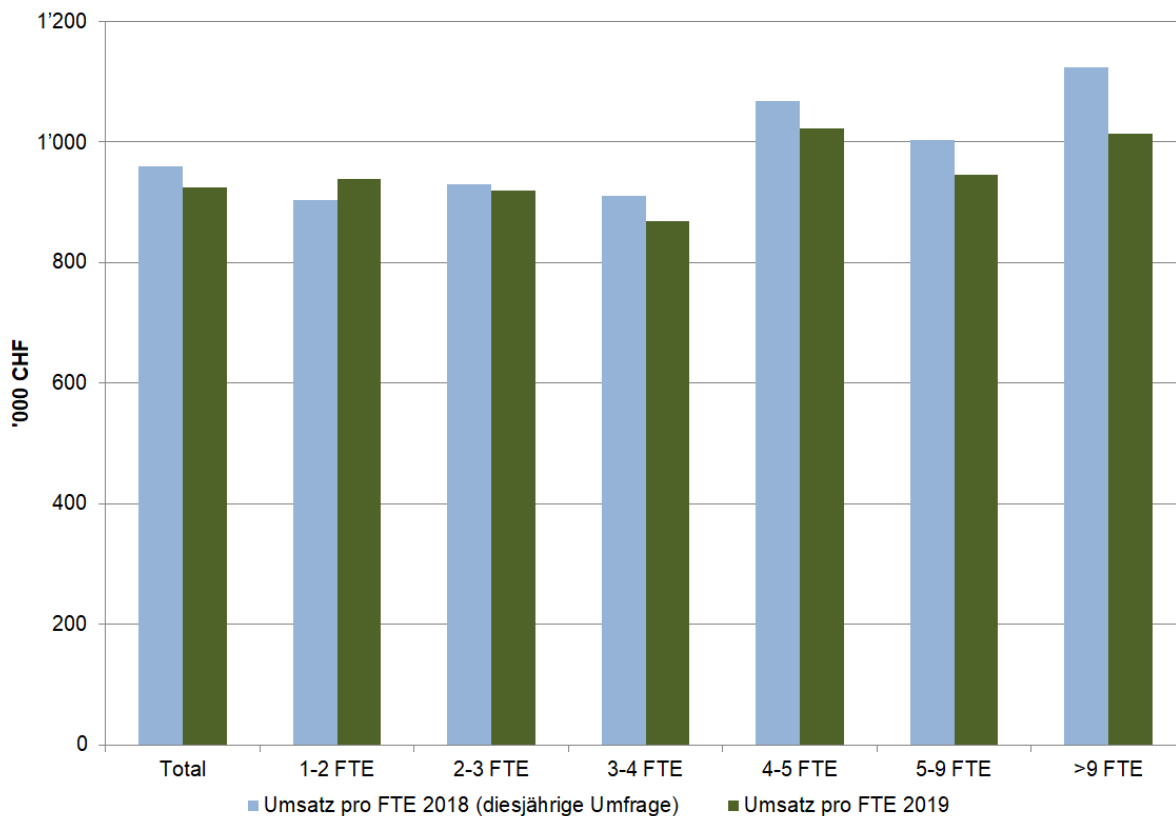
**Hinweis:** Alle Werte in 1'000 CHF. Die Farben der Spalten sind übereinstimmend mit den Farben in Abbildung 5.

**Abbildung 5: Mittlerer Umsatz pro Reisebüro im Vergleich**



*Hinweis:* Die Werte für Unternehmen mit mehr als 9 FTE werden aus Gründen der Lesbarkeit der Abbildung nicht dargestellt.

**Abbildung 6: Mittlerer Umsatz pro FTE im Vergleich**

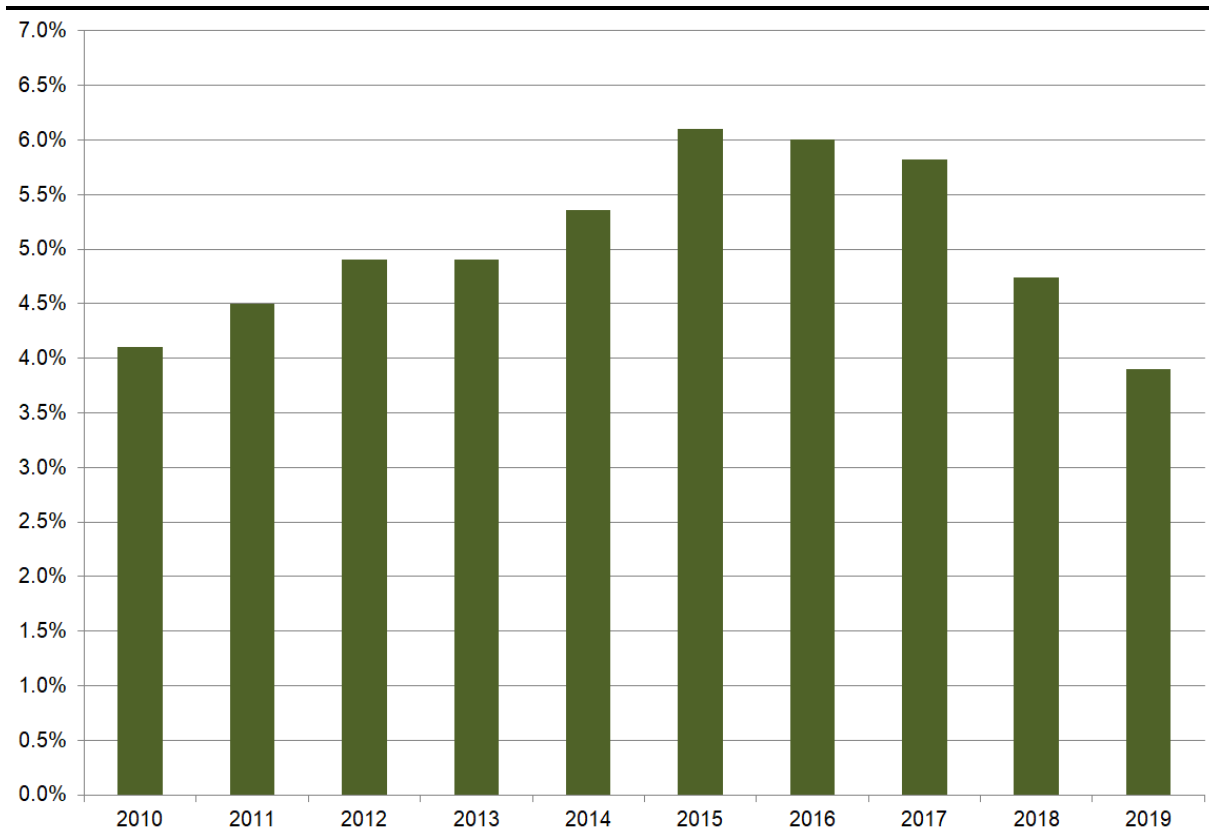




Der **Margendruck im Kerngeschäft** drückt weiterhin auf die **Bruttorendite**. Nach einer Abnahme bereits im letzten Jahr von 15.6% auf 15.2% liegt sie 2019 neu bei 14.7%.

Zu dieser Entwicklung trägt nicht zuletzt auch der geringer werdende Anteil der **Beratungshonorare am Umsatz** bei; dieser lag letztes Jahr bei 3.9% auf dem tiefsten Stand seit Beginn der Messung im Jahr 2009 (vgl. Abbildung 7). In der Tendenz scheint der Gipfel bei diesen Gebühren erreicht zu sein, auch wenn es je nach **Grösse des Betriebs, des Tätigkeitsbereichs oder der Ausrichtung** noch Unterschiede gibt (vgl. Tabelle 4).

**Abbildung 7: Entwicklung des Anteils der Beratungshonorare am Bruttoumsatz**



**Tabelle 4: Beratungshonorare nach Grösse, Tätigkeitsbereich und Ausrichtung (2019)**

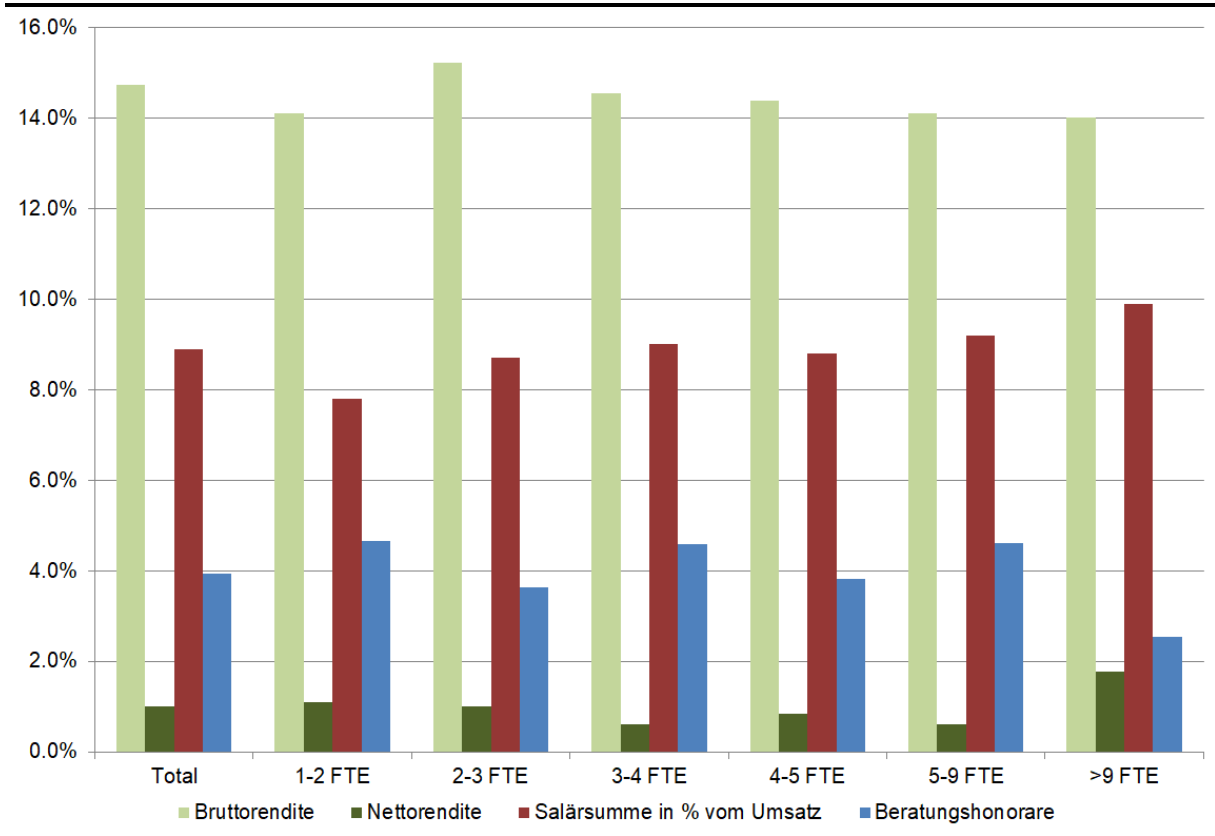
Grösse des Betriebs		Tätigkeitsbereich		Ausrichtung	
1-2 FTE:	4.7%	Leisure:	4.0%	möglichst breites Angebot:	4.1%
2-3 FTE:	3.6%	Mixed:	3.9%	Spezialisierung Destinationen:	2.6%
3-4 FTE:	4.6%			eher Spezialisierung auf Reisetypen:	5.8%
4-5 FTE:	3.8%			Spezialisierung auf Leistungsträger:	3.3%
5-9 FTE:	4.6%				
> 9 FTE:	2.5%				

**Hinweis:**

Signifikante von der Betriebsgrösse, Tätigkeitsbereich oder Ausrichtung abhängige Unterschiede sind aufgrund der starken Streuung bei keiner der Resultat-Grössen feststellbar, weshalb festgehalten werden kann, dass die deskriptiv beobachtbaren Unterschiede 'nur' zufällig sind und hieraus keine oder nur sehr beschränkt strukturellen Gesetzmässigkeiten ableitbar sind.

Die mittlere **Nettorendite** ist bestenfalls stabil, sie beträgt mehr oder weniger anhaltend 1%. Dazu tragen nicht zuletzt auch die zuletzt zunehmender Salärsummen bei (90'464 pro FTE; vgl. Kap. 2.4), welche im Verhältnis zum Bruttoertrag neue Höchststände erreicht (vgl. Abbildung 11 weiter hinten).

**Abbildung 8: Mittelwerte Bruttorendite, Nettorendite, Salärsumme in % vom Umsatz und Beratungshonorare nach FTE**



**Hinweis:**

Signifikante von der Betriebsgrösse abhängige Unterschiede sind aufgrund der starken Streuung bei keiner der Resultat-Grössen feststellbar, weshalb festgehalten werden kann, dass die deskriptiv beobachtbaren Unterschiede 'nur' zufällig sind und hieraus keine oder nur sehr beschränkt grössenspezifischen Gesetzmässigkeiten ableitbar sind.

### 2.5.3 Details bzgl. regionaler Zuordnung, Tätigkeit und Ausrichtung

Eine weitergehende Analyse finanzieller Kennzahlen nach den Kategorien *Regionszugehörigkeit*, *Tätigkeitsbereich* sowie *Ausrichtung* (vgl. Tabelle 5) bringt folgende Resultate hervor:

Zunächst ist feststellbar, dass in einer Regionsbetrachtung zum Teil grosse Unterschiede bei den Werten festgestellt werden können. Diese Unterschiede sind jedoch nicht signifikant und v.a. auf sogenannte regionale konfundierende Effekte<sup>2</sup> des Tätigkeitsgebiets und der Ausrichtung zurückzuführen:

- «**Leisure**» ist zwar weniger produktiv (vgl. Umsatz pro FTE), erzielt aber aufgrund der Kommissions- und Gebührenstruktur eine vergleichsweise höhere Bruttorendite (vgl. hierzu auch nochmals Tabelle 4; insbesondere, wenn eine Spezialisierung auf Reisetypen und Destinationen vorhanden ist). Im Falle, dass sich das Reisebüro auf einzelne Destinationen konzentriert, ist auch die Nettorendite noch einmal deutlich höher.
- Bzgl. «**Mixed**» kann teilweise spiegelverkehrt argumentiert werden: Eine hohe Produktivität (vgl. Umsatz pro FTE) kompensiert Mindereinnahmen insbesondere bei den Kommissionen. Dennoch ist die Bruttorendite kleiner als bei Leisure. Unter dem Strich – und vor allem aufgrund der deutlich im Vergleich zum Umsatz tieferen Salärsumme ist sodann die Nettorendite etwas höher.

**Tabelle 5: Mittelwerte der finanziellen Kennzahlen nach Regionszugehörigkeit, Tätigkeitsbereich und Ausrichtung**

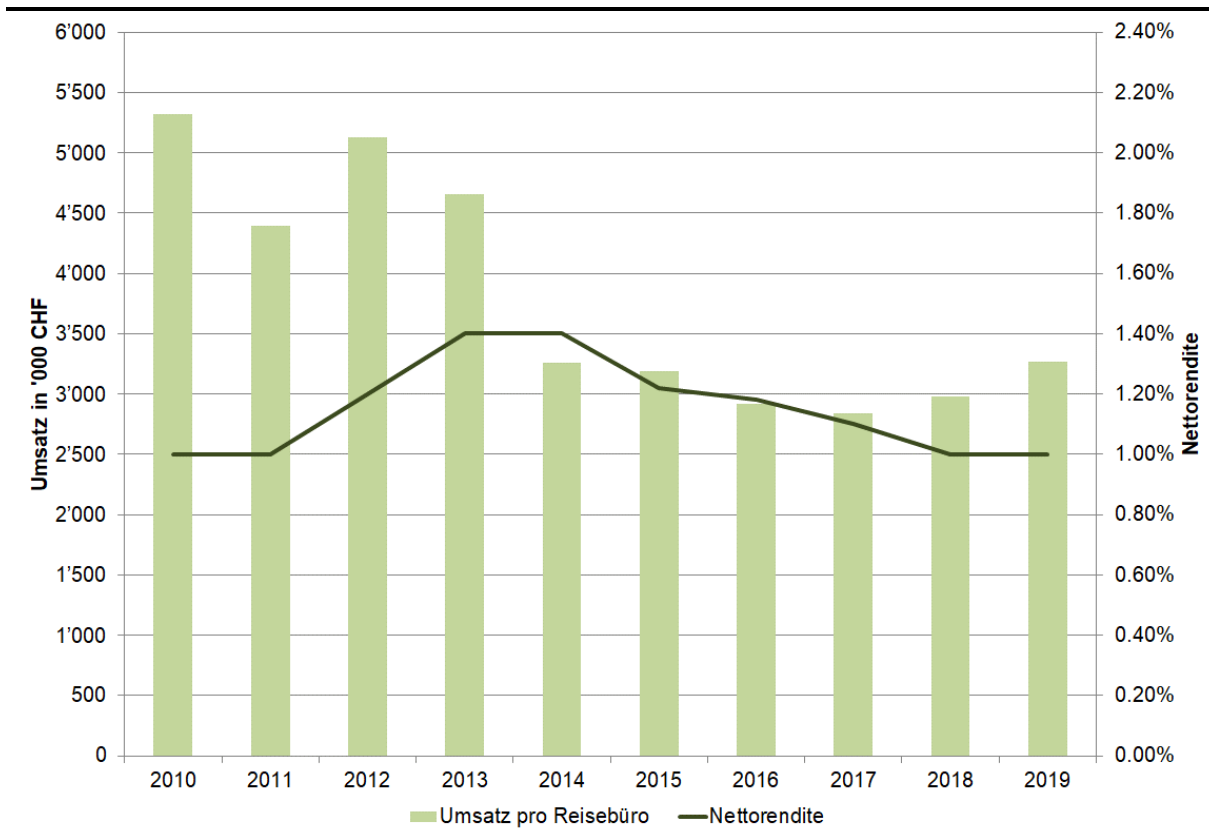
	Bruttorendite	Nettorendite	Salärsumme in % vom Umsatz	Umsatz pro FTE ('000 CHF)
<b>Total</b>	<b>14.7%</b>	<b>1.0%</b>	<b>8.9%</b>	<b>925</b>
<b>Grossregion:</b>				
• Région Lémanique	14.4%	0.6%	8.7%	987
• Espace Mittelland	14.9%	0.6%	9.3%	877
• Nordwestschweiz	15.3%	1.6%	9.1%	906
• Zürich	14.3%	1.2%	8.6%	935
• Ostschweiz	13.9%	0.8%	8.4%	946
• Zentralschweiz	15.4%	1.3%	8.2%	990
• Ticino	15.2%	0.6%	10.0%	852
<b>Tätigkeitsgebiet:</b>				
• Leisure	15.0%	0.9%	9.0%	903
• Mixed	13.7%	1.0%	8.4%	1'107
<b>Ausrichtung:</b>				
• möglichst breites Angebot	14.4%	0.6%	8.7%	925
• eher Spezialisierung auf Destinationen	17.2%	2.4%	9.2%	913
• eher Spezialisierung auf Reisetypen	15.4%	1.7%	8.6%	999
• Spezialisierung auf Leistungsträger	13.5%	2.1%	8.7%	1'206

<sup>2</sup> Die auf regionaler Ebene beobachtbaren Unterschiede sind mit grösster Wahrscheinlichkeit mit der geographischen Verteilung der Tätigkeitsgebiete und Ausrichtungen der Reisebüros begründbar. Beispiel: In Zürich hat es einen vergleichsweise hohen Anteil von Reisebüros, welche hohe Umsatzanteile an Commercial haben.

### 2.5.4 Rückblick 2010-2019

Wir blicken in der Folge auf die **Entwicklung der vergangenen zehn Jahre** zurück und zwar auf der Basis von drei Analysen: (1) Umsatz und Nettorendite (vgl. Abbildung 9), (2) Umsatz total und pro FTE (vgl. Abbildung 10), (3) Nettorendite und Jahressalärsumme pro Bruttoertrag (vgl. Abbildung 11), jeweils für die Zeitspanne 2010-2019.<sup>3</sup>

**Abbildung 9: Entwicklung von Umsatz und Nettorendite**



Auf Basis der Betrachtung der drei Abbildungen lassen sich eine Reihe von Schlussfolgerungen ziehen.

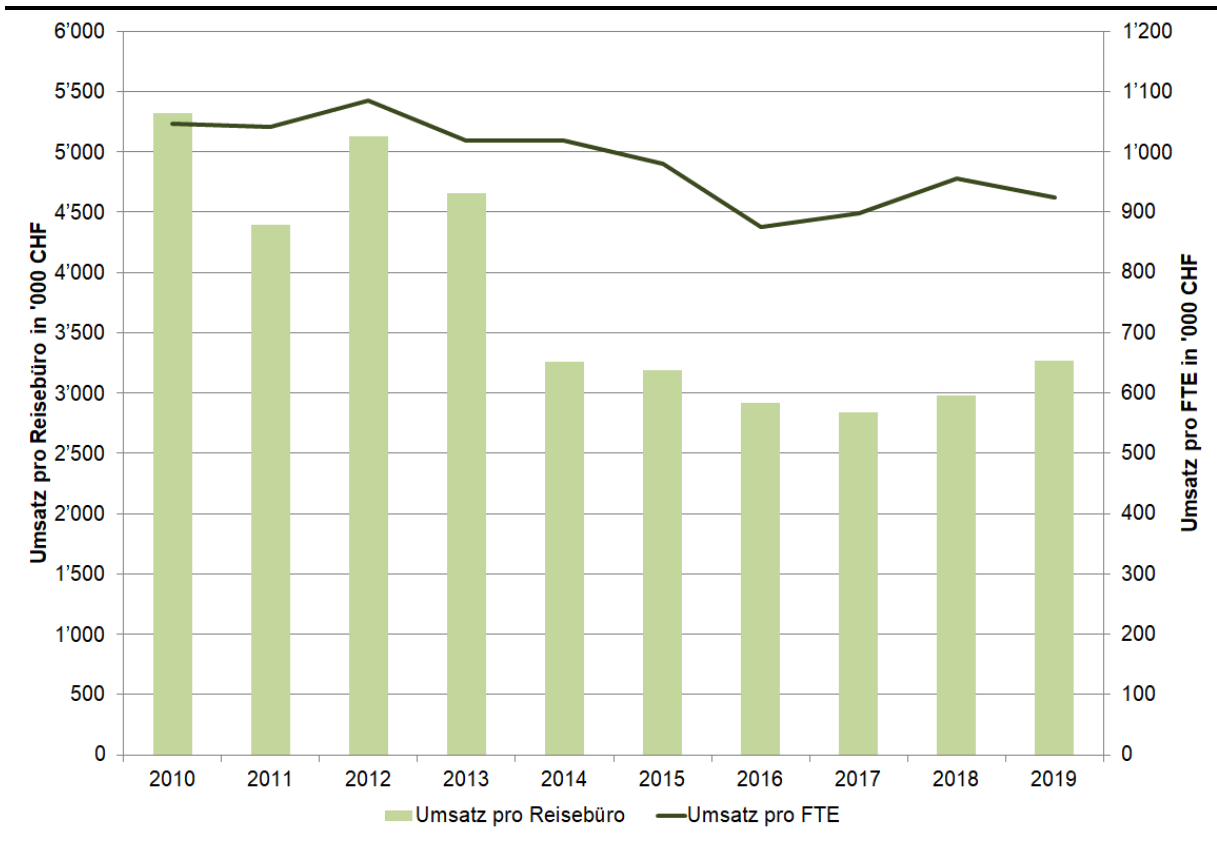
Obschon der Umsatz in den vergangenen drei Jahren langsam wächst, ist in der **längerfristigen Perspektive eine Stagnation feststellbar**. Diese Umsatzstagnation bzw. leichte Zunahme der letzten Jahre müssen – plakativ ausgedrückt – relativ teuer erkaufte werden:

- Die **Beratungshonorare** nehmen ab; der Mitarbeitereinsatz in einem Reisebüro wird also zunehmend weniger honoriert;
- die **Margen** und damit der **Bruttoertrag** sind – übrigens seit Jahren durch die Teilnehmer in dieser Umfrage immer wieder antizipiert – unter Druck;
- vom in der Tendenz erodierenden Bruttoertrag müssen immer höhere Anteile für die Saläre aufgewendet werden (63% ist ein nie dagewesener Höchstwert)
- und damit stagniert auch die **Nettorendite**.

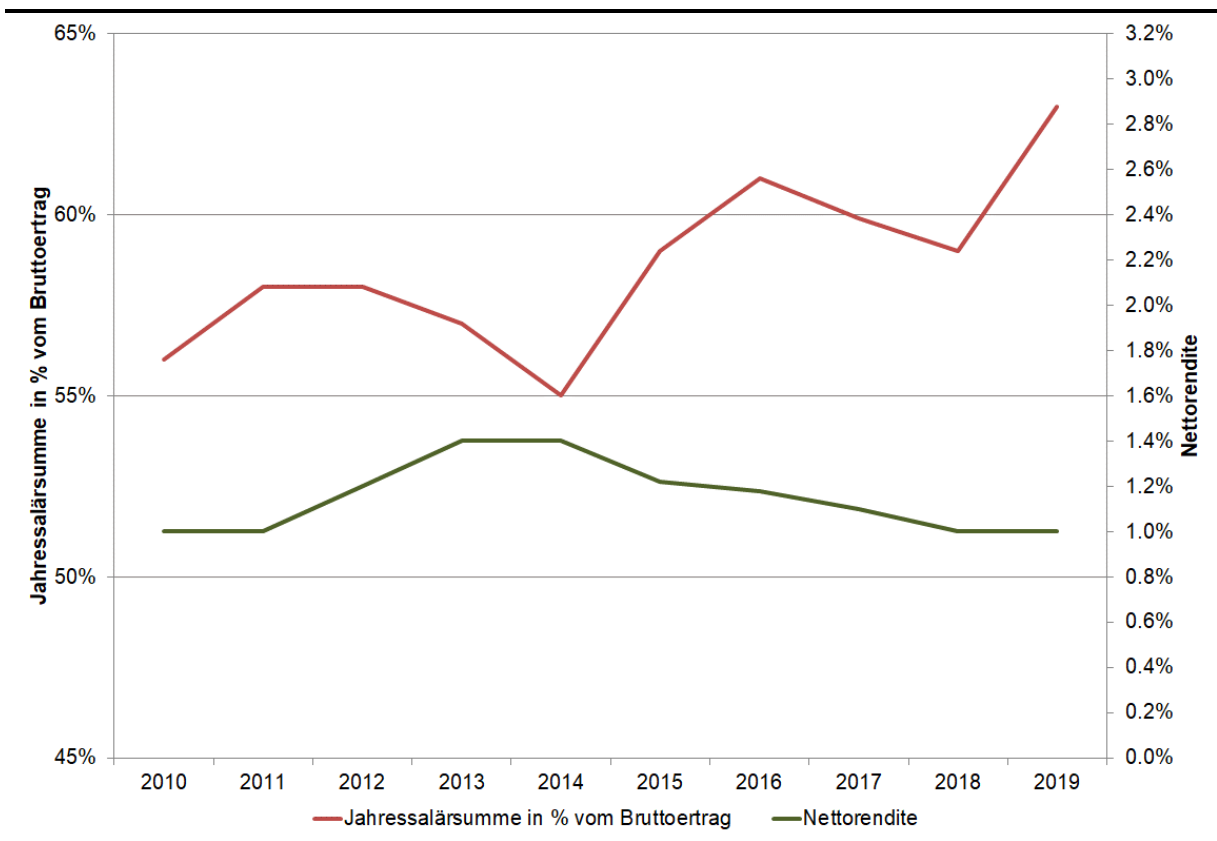
Gerade auch vor dem Hintergrund der mit SARS CoV-2 verbundenen Erfahrungen (vgl. hier auch die Ausführungen in Kap. 2.8) ist möglicherweise das **Geschäftsmodell und damit verbundene Prozesse und Strukturen des (stationären) Vertriebs** einmal mehr und möglicherweise grundsätzlich zu überdenken.

<sup>3</sup> Die Struktur der rückblickenden Analyse ist durch die früheren Studien vorgegeben. Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Teile der unterschiedlichen Resultate auf strukturelle Unterschiede im jeweiligen Sample zurückzuführen sind (insbesondere Unterschiede in der Zusammensetzung bzgl. Grösse der Betriebe).

**Abbildung 10: Entwicklung von Umsatz total und pro FTE**



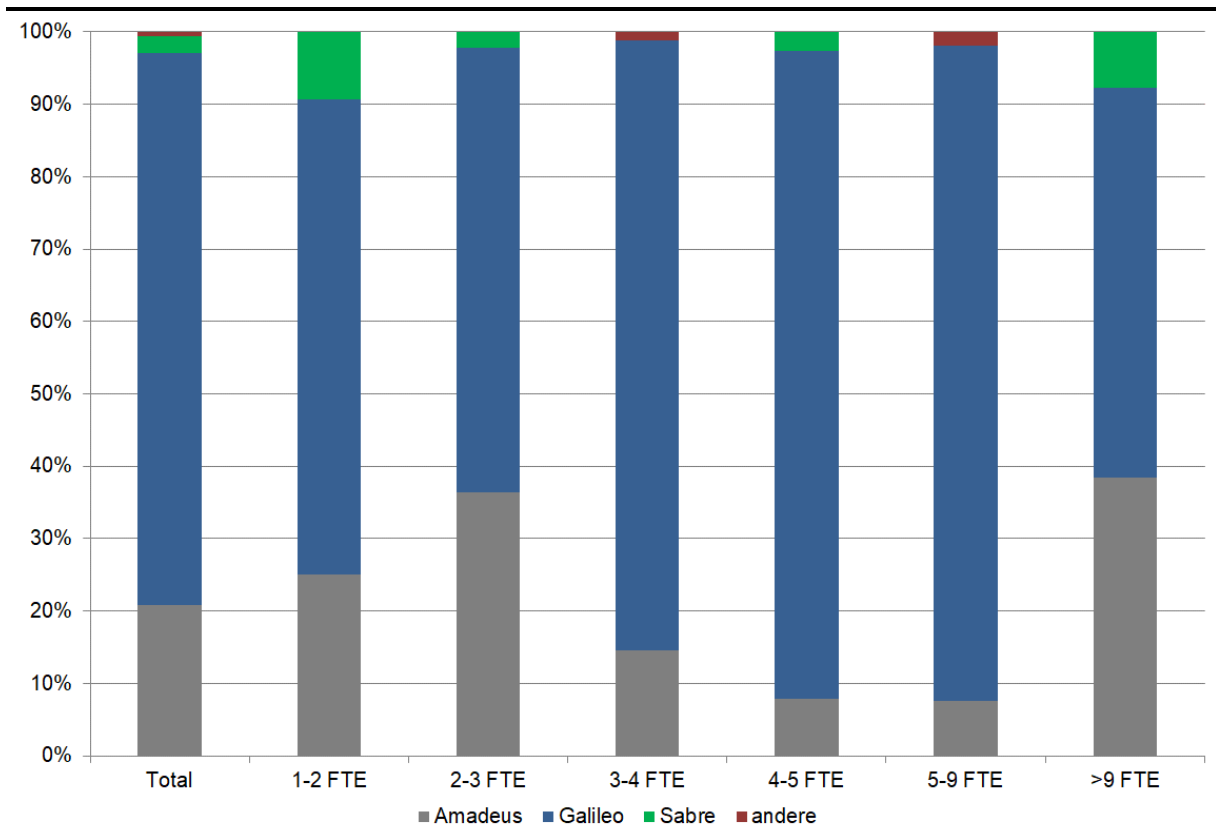
**Abbildung 11: Entwicklung von Nettorendite und Jahressalärsumme in Relation zu Bruttoertrag**



## 2.6 Nutzung GDS

Die grosse Mehrheit aller Betriebe nutzt Galileo als GDS, gefolgt von Amadeus und Sabre (vgl. Abbildung 12). Einige wenige nutzen – v.a. auch komplementär – andere, so u.a. HIT und CETS. Die Unterschiede in der GDS Nutzung zwischen den Grössenklassen sind statistisch signifikant.

**Abbildung 12: GDS Nutzung nach FTE**

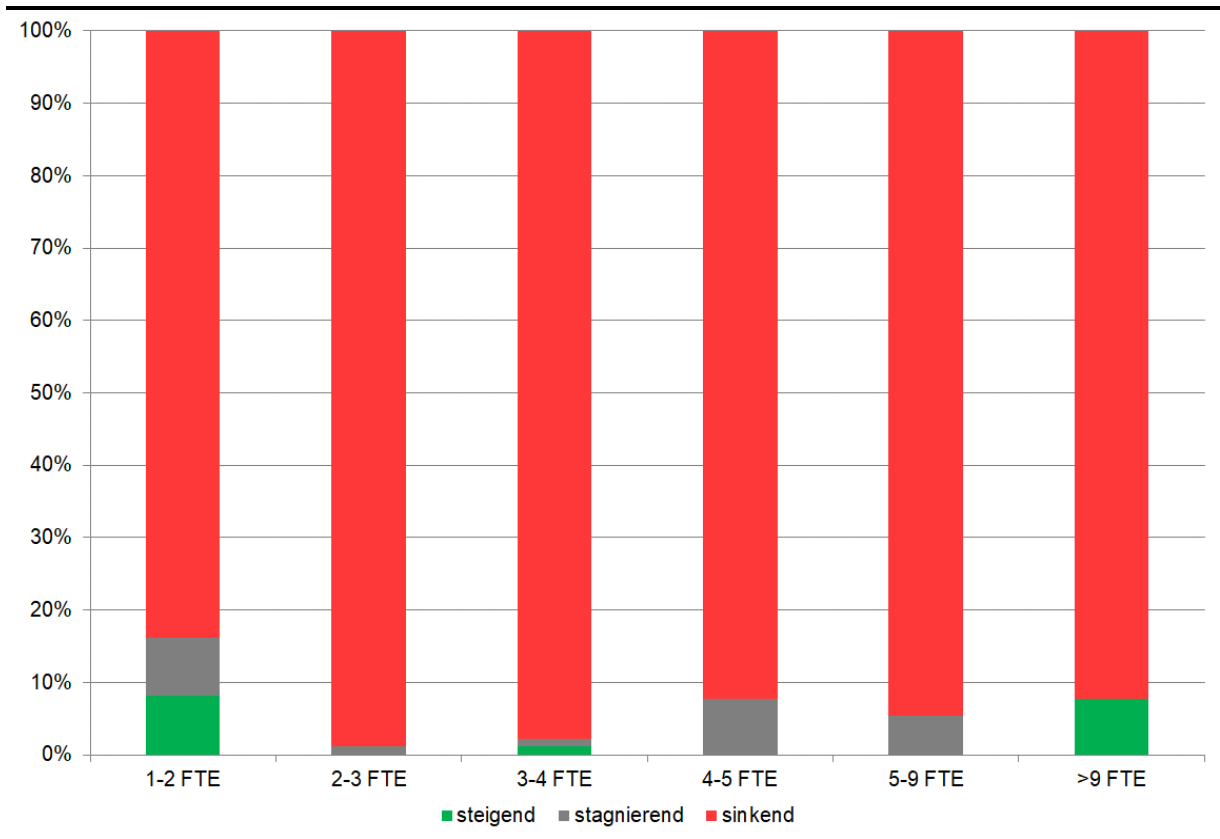


## 2.7 Entwicklung bzgl. Dossiergröße, Preise und Margen

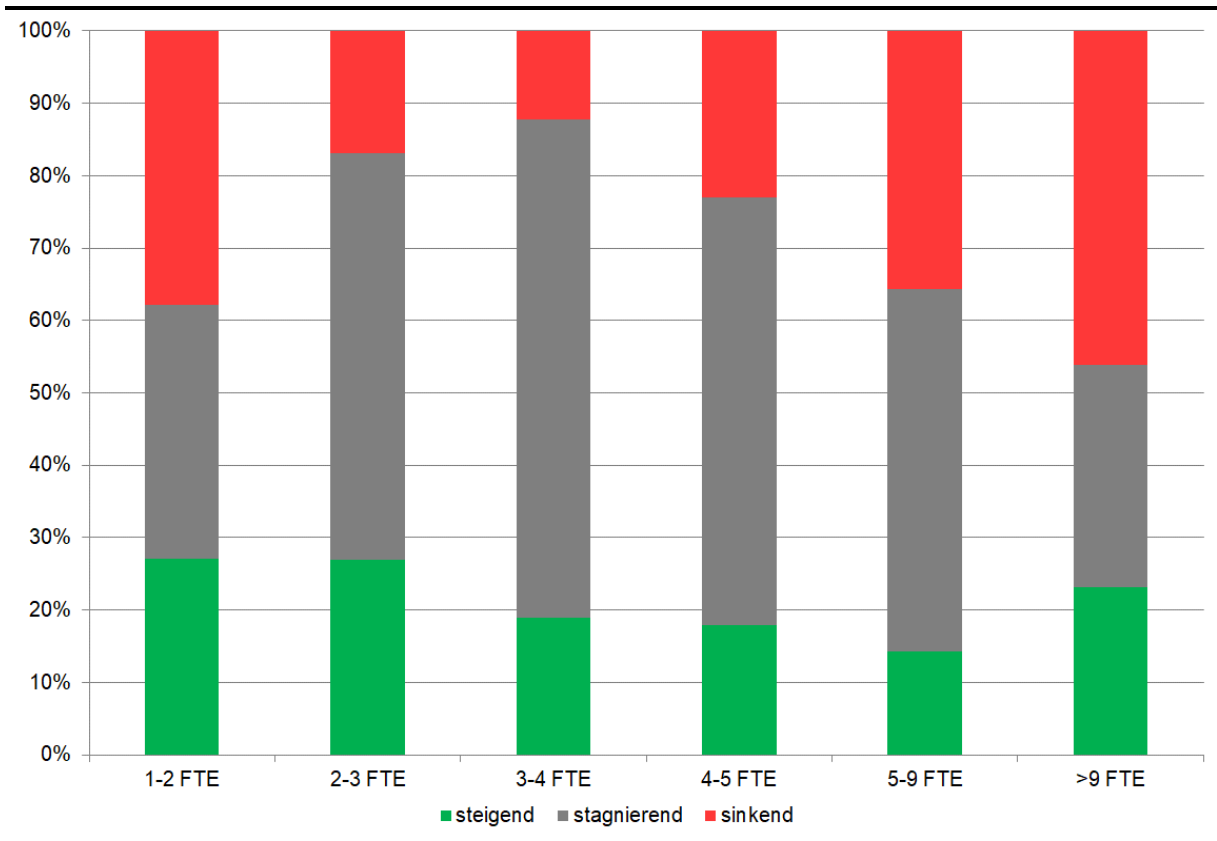
### 2.7.1 Bestandsaufnahme 2020

Die befragten Reisebürovertreter schätzen aufgrund der andauernden durch SARS CoV-2 induzierten Krise die **Aussichten** für die nächsten 12 Monate bzgl. **Dossiergröße** (vgl. Abbildung 13) katastrophal ein. Auch die Einschätzungen bzgl. **Preis-** (vgl. Abbildung 14) und **Margenentwicklung** (vgl. Abbildung 15) sind negativ, wenn auch die Preisentwicklung gegenüber dem Vorjahr nicht mehr ganz so negativ eingeschätzt wird (vgl. auch Abbildung 16).

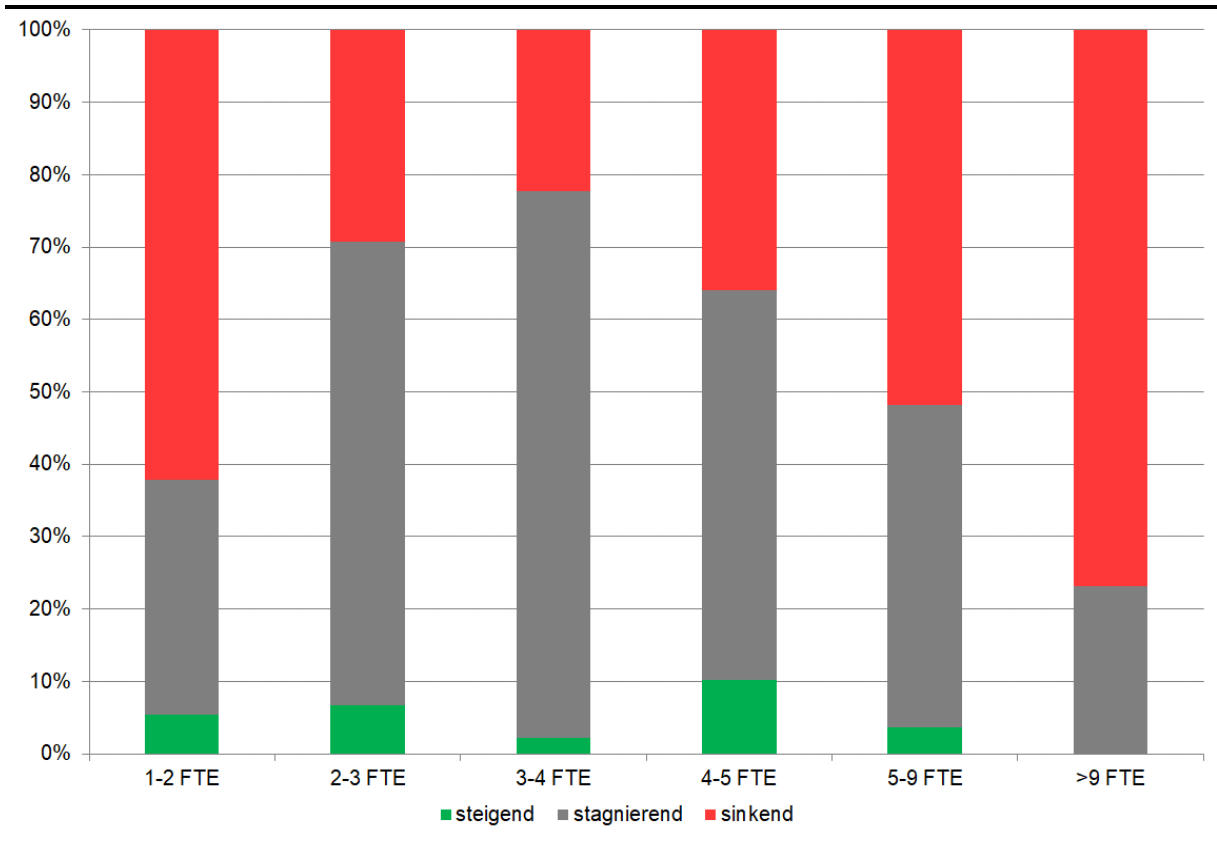
**Abbildung 13: Entwicklung Dossiergröße (Einschätzungen nach FTE)**



**Abbildung 14: Entwicklung der Preise (Einschätzungen nach FTE)**



**Abbildung 15: Entwicklung Marge (Einschätzungen nach FTE)**

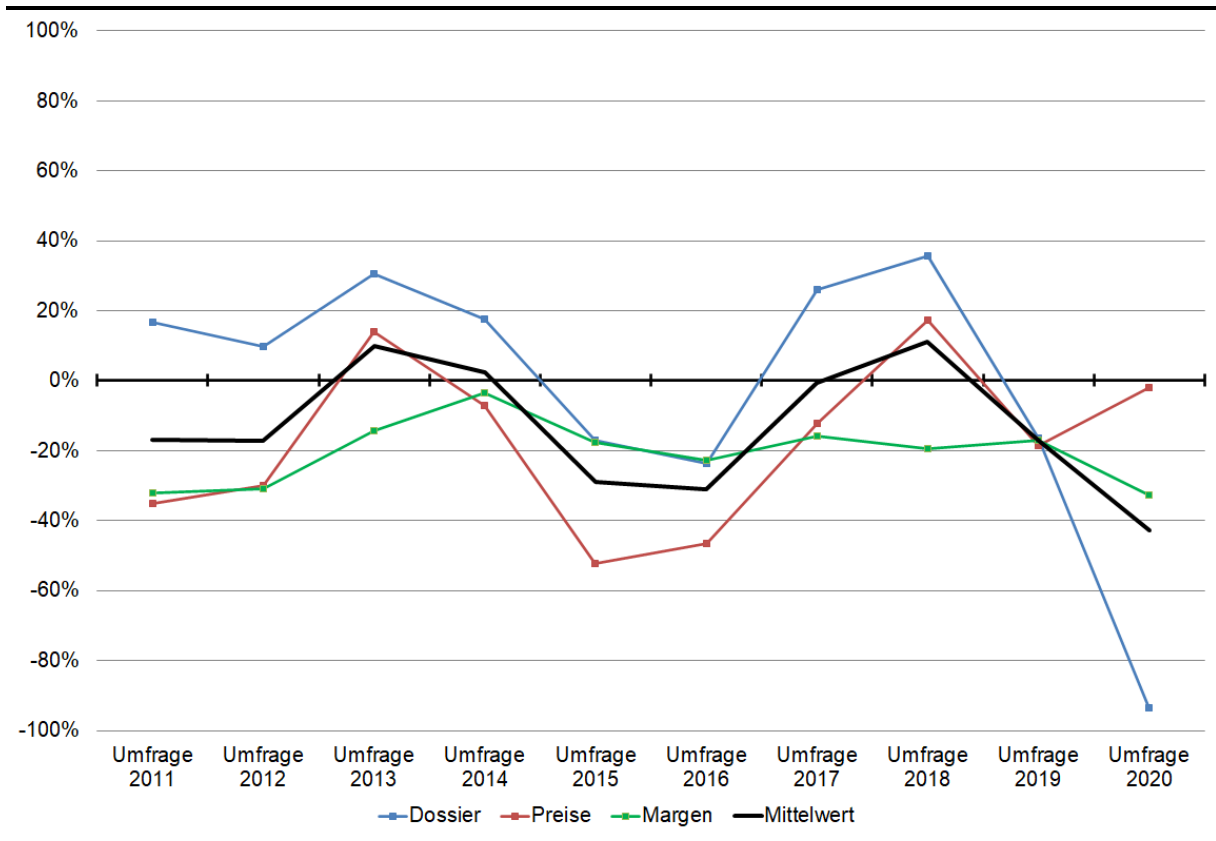




### 2.7.2 Ausblick im Rückblick

Im Vergleich zu den Vorjahren manifestiert sich die dramatische Situation bzgl. Dossiergröße. Der kurzfristige Outlook kann nur als düster bezeichnet werden (vgl. Abbildung 16).

**Abbildung 16: Rückblick der Aussichten der Jahre 2011 – 2020 (SRV Sentiment Index)**



**Hinweis:**

Dargestellter Wert (in Prozenten) = (Zahl der Nennungen ‚steigend‘ – Zahl der Nennungen ‚sinkend‘) / Zahl aller Nennungen

## 2.8 Spezialthema: Auswirkungen SARS CoV-2

### 2.8.1 Einleitung

SARS CoV-2 hält die Welt für absehbare Zeit im Bann.

Touristische Aktivitäten gehör(t)en wohl zu denjenigen, welche durch diese Krise am meisten betroffen – sprich eingeschränkt – sind, aus einer Reihe von Gründen:

- Tourismus bedingt eine Ortsveränderung; dies ist aus einer pandemischen Perspektive nicht gewollt.
- Touristische Produkte wie Attraktionspunkte kreieren Enge und bedingen Wartezeiten/-kolonnen (wenn keine Reservation möglich ist), auch das ist nicht gewollt.
- Die neue Situation und die damit verbundenen Schutzkonzepte bedingen ein Überdenken vieler Produkte und Prozesse – meistens auch mit Kostenfolgen.
- Die Rezession und die damit verbundenen Unsicherheiten werden die Nachfrage insgesamt dämpfen. Nachfrage ist immer noch eine Funktion von Einkommen und gesicherten Einkommensperspektiven.

Reisebüros sind darüber hinaus aufgrund ihres Kerngeschäfts – der Vermittlung von Reisen – noch einmal zusätzlich betroffen, da kurz- und mittelfristig keine alternativen Einnahmenströme erschlossen werden können, wie die Aussagen bzgl. Dossiers (vgl. nochmals Abbildung 13) eindrücklich demonstrieren.

Aus obigen Gründen versuchten wir bei der diesjährigen Umfrage, die unmittelbaren finanziellen und personellen Auswirkungen dieser Krisensituation auf Basis einiger weniger Indikatoren – Umsätze und Kurzarbeit – zu messen.

### 2.8.2 Resultate

Die Resultate stützen die bereits vielerorts artikulierten Befürchtungen und Schätzungen (vgl. Tabelle 6). Der **Umsatzrückgang im ersten Halbjahr** wird auf **gut 60%** geschätzt; die Erwartung für das **zweite Halbjahr** ist mit **knapp 70%** eher noch schlechter.

Ein **sehr grosser Anteil der Mitarbeitenden (83%)** war im ersten Halbjahr von **Kurzarbeit** betroffen; ein Zustand, welcher sich wohl auch – solange möglich – kaum verändern dürfte. Die vergleichsweise geringe (aber immer noch hohe) Betroffenheit von Kurzarbeit bei **Kleinstbetrieben** legt ein bei Selbständigen bereits offenbartes Problem offen, nämlich dass sie nicht von Kurzarbeit profitieren können.

**Tabelle 6: Auswirkungen von SARS CoV-2**

Grösse Betrieb	Umsatzrückgang Erstes Halbjahr 2020			Umsatzrückgang Zweites Halbjahr 2020			Von Kurzarbeit betroffener Anteil Mitarbeitenden
	Min.	Max.	Mittel	Min.	Max.	Mittel	
<b>Total</b>	<b>47%</b>	<b>69%</b>	<b>62%</b>	<b>59%</b>	<b>76%</b>	<b>68%</b>	<b>83%</b>
1-2 FTE	63%	75%	69%	60%	78%	69%	68%
2-3 FTE	44%	65%	58%	58%	74%	66%	86%
3-4 FTE	40%	69%	62%	61%	76%	68%	83%
4-5 FTE	47%	69%	62%	56%	74%	65%	84%
5-9 FTE	51%	71%	63%	57%	79%	68%	87%
>9 FTE	52%	68%	60%	67%	81%	74%	95%

Die **Zahl der entlassenen Mitarbeiter** ist zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht ersichtlich; die meisten Reisebüros haben hierzu keine Angaben gemacht (weshalb auch keine Resultate dargestellt werden).

Man kann jedoch das **Ausmass der mindestens vorübergehend aufgrund des Umsatzverlustes abzubauenen FTE** schätzen (vgl. Tabelle 7). Die Überlegungen gehen dahingehend, dass jeder Verlust einer gesamten Einheit «Umsatz pro FTE» im stationären Vertrieb zu einer entsprechenden Reduktion einer FTE führt. Kurz: Jeder Verlust von ca. 1 Mio. Umsatz im stationären Betrieb resultiert wahrscheinlich in einem Verlust eines FTE.<sup>4</sup>

Allein bei allen an dieser Umfrage teilnehmenden Unternehmen könnte bei einem Gesamtumsatz von 1'241 Mio. CHF und einem **Umsatzverlust von 844 Mio. CHF** insgesamt knapp **900 FTEs** verloren gehen. Davon ausgehend, dass das vorliegende Sample ca. ein Drittel bis ein Viertel aller Reisebüros in der Schweiz repräsentiert, **wäre für die Schweiz mit einem (vorübergehenden) Arbeitsplatzverlust in Höhe von +/- 3'000 FTE zu rechnen.**

Zwei zentrale Fragen bleiben offen: (1) wie lange wird dieser Zustand andauern (eine Impfung und/ oder vielversprechende Heilungsaussichten könnten sich als Game-Changer erweisen) und (2) wie gross ist der Anteil derjenigen Mitarbeiter, welche nicht selbständig sind und damit über Kurzarbeit aufgefangen werden können?

**Tabelle 7: Schätzung des (vorübergehenden) Verlustes von FTEs**

Grösse Betrieb	Umsatz pro Reisebüro 2019	Umsatz pro FTE 2019	Erwarteter Rückgang Umsatz (Mittelwert 2. HJ)	Verlust FTE pro Reisebüro
<b>Total</b>	<b>3'267</b>	<b>925</b>	<b>2'210</b>	<b>2.4</b>
1-2 FTE	1'252	938	864	0.9
2-3 FTE	2'494	920	1'648	1.8
3-4 FTE	2'900	869	1'980	2.3
4-5 FTE	4'494	1'021	2'925	2.9
5-9 FTE	6'363	946	4'311	4.6
>9 FTE	15'668	1'013	11'600	11.5

<sup>4</sup> Man könnte diese Berechnung auch bottom-up machen: Bei Salärkosten von 90 Tsd. CHF und einem Anteil Salärkosten am Bruttoertrag von 63% sowie einer Bruttorendite von 14.7% benötigt ein durchschnittliches Reisebüro ceteris paribus (bspw. bleibt die Nettorendite unverändert) einen Bruttoertrag von 142 Tsd. CHF bzw. Umsatz von 965 Tsd. CHF, um eben diese Salärkosten finanzieren zu können.

## Anhang: Fragebogen

## UMFRAGE REISEBÜROS 2020 zum Geschäftsjahr 2019

SRV / IMP-HSG Universität St. Gallen

**1. Sprache** Deutsch Français**2. Betriebsart****Frage 2a: Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?**1  AG2  GmbH3  Einzelfirma4  andere**Frage 2b: Sind Sie finanziell unabhängig?**1  (Finanziell) unabhängig3  Franchising2  Vertriebsstelle eines Konzerns**3. Region**

Wo befindet sich Ihr Reisebüro?

Postleitzahl Ihrer Gemeinde

**4. Tätigkeitsbereich und Strategie****Frage 4a: Wie verteilt sich in etwa Ihr (fakturierter) Bruttoumsatz prozentual auf die folgenden Kategorien?**

Die Summe der Prozente muss 100 ergeben.

Ferienreisen (Leisure) ...%

Geschäftsreisen (Commercial) ...%

Incoming ...%

Anderes ...%

**Frage 4b: Welche ist Ihre strategische Ausrichtung?**1  Möglichst breites Angebot2  eher Spezialisierung auf Destination(en)3  eher Spezialisierung auf Reisetypen (z.B. Beach)4  Spezialisierung auf wenige Leistungsträger**5. Struktur****Anzahl Mitarbeiter und Lernende****a: Absolute Anzahl Mitarbeiter nach Geschlecht (ohne Lernende):**

Anzahl Männer: 2019 ..... 2018 .....

Anzahl Frauen: 2019 ..... 2018 .....

**b: Total Anzahl Stellen (am Standort) in FTE umgerechnet (ohne Lernende):**

2019 ..... 2018 ..... (FTE = full time equivalent)

Stellen in Komma angeben (z.B. 5,40) / ##.# (max. 99,9 kann eingegeben werden)

**c: Anzahl Lernende nach Geschlecht:**

Anzahl Männer: 2019 ..... 2018 .....

Anzahl Frauen: 2019 ..... 2018 .....

Mai 2020 / bl

## UMFRAGE REISEBÜROS 2020 zum Geschäftsjahr 2019

SRV / IMP-HSG Universität St. Gallen

### 6. Umsatz / Rendite / Jahressalärsumme

Welchen Umsatz und welche Rendite haben Sie im Geschäftsjahr 2019 (und 2018) mit Ihrem Büro erzielt?  
Wie hoch war die gesamte Jahressalärsumme?

a: Jährlicher Umsatz (in CHF) im Geschäftsjahr	2019 .....	2018 .....
b: Anteil Beratungshonorare* (in % vom Umsatz)	2019 .....	2018 .....
c: Brutto Ertrag (in % vom Umsatz)	2019 .....	2018 .....
d: Jahressalärsumme (in CHF)	2019 .....	2018 .....
e: Netto Rendite in % vom Umsatz	2019 .....	2018 .....

\* Reservations- / Buchungs- und Beratungsgebühren

#### Erläuterungen zu Frage 6

##### Frage 6: Umsatz / Rendite / Jahressalärsumme /

c: Brutto Ertrag (in % vom Umsatz)	<i>Beispiel:</i>
Verkauf (fakturierter Umsatz inkl. Beratungshonorare)	CHF 10'000'000.00
/. Einkauf (bezogene touristische Leistungen)	<u>CHF 9'000'000.00</u>
Brutto Ertrag in CHF	CHF 1'000'000.00
Brutto Ertrag in Prozent vom Umsatz	10%

##### d: Jahressalärsumme (in CHF)

Bitte geben Sie die Jahressalärsumme inklusive aller Sozialleistungen sowie die Kosten für die Aus- und Weiterbildung, Studienreisen etc.

##### e: Netto Rendite\* (in % vom Umsatz)

\* Netto Rendite inkl. sämtliche Erträge nach Abzug aller Kosten (inkl. Abschreibungen auf Anlagevermögen), aber vor Zinsen, Steuern und Goodwill-Abschreibungen

### 7. Reservationssysteme

Welche Art von Reservations-System benutzen Sie in Ihrem Betrieb?

#### a: Anzahl Arbeitsstationen

- b: Reservationssystem (mehrere Antworten möglich)
- 1  Amadeus    2  Galileo    3  Sabre  
4  Worldspan    5  andere:

### 8. Geschäftsaussichten

Wie schätzen Sie persönlich die Entwicklung für die nächsten 12 Monate ein?

#### Frage 8a: Menge (Pax oder Dossier)

- 1  Steigend  
2  Stagnierend  
3  Sinkend

#### Frage 8b: Preise

- 1  Steigend  
2  Stagnierend  
3  Sinkend

#### Frage 8c: Marge

- 1  Steigend  
2  Stagnierend  
3  Sinkend

## UMFRAGE REISEBÜROS 2020 zum Geschäftsjahr 2019

SRV / IMP-HSG Universität St. Gallen

---

### 9. Auswirkungen COVID19-Krise

Die Auswirkungen der COVID19-Krise sind namentlich für Reisebüros und -veranstalter, eine Herausforderung. Mit den folgenden Fragen möchten wir diese Auswirkungen, aber auch Ihre Reaktionen hierauf, in Erfahrung bringen.

a) Wie hoch schätzen Sie den Umsatzrückgang (Umsatz abgereister Personen) für das erste Halbjahr von Januar bis Juni 2020 gegenüber dem Vorjahr ein? Geben Sie uns eine ungefähre prozentuale Schätzung dieses Rückgangs.

- Der Rückgang beträgt mindestens ...%
- Der Rückgang beträgt höchstens ...%

b) Wie hoch schätzen Sie den Umsatzrückgang (abgereist) für das zweite Halbjahr von Juli bis Dezember 2020 gegenüber dem Vorjahr ein? Geben Sie uns auch eine ungefähre prozentuale Schätzung dieses erwarteten Rückgangs.

- Der Rückgang beträgt mindestens ...%
- Der Rückgang beträgt höchstens ...%

c) Wie viele Mitarbeitende waren im ersten Halbjahr 2020 von Kurzarbeit betroffen?

➤ Zahl der Mitarbeitenden ...

d) Wie viele Stellenprocente waren im ersten Halbjahr 2020 von Kurzarbeit betroffen?

➤ Total Stellenprocente ...

e) Wie viele Mitarbeitende mussten Sie dieses Jahr entlassen?

➤ Zahl der Mitarbeitenden ...

f) Wie viele Stellenprocente haben Sie dieses Jahr bereits abgebaut (Entlassungen, Frühpensionierungen, usw.)?

➤ Total Stellenprocente ...