

Krisen treffen jeden Hotelbetrieb – die Frage ist nur wann, in welchem Ausmaß und mit welchen Folgen. Mit Hilfe einer für den Hotelbetrieb maßgeschneiderten Krisenmanagement-Konzeption lässt es sich mit Situationen wie der aktuellen Coronakrise professioneller umgehen. Prof. Dr. Nicola Zech hat sich mit dem Thema Krisenmanagement sehr umfangreich beschäftigt und ein ganzheitliches Krisenmanagement-Modell für die Hotellerie entwickelt. Nachstehend beantwortet sie grundlegende Fragen.

Welche Krisenpläne sollten in der Hotellerie immer vorhanden sein?

1. Ein Krisenmanagement-Handbuch. Das heißt die Zusammenfassung aller vorbereitenden Krisenmanagement-Maßnahmen. Diese sind:
 - a. Benennung des Krisenmanagement-Teams inklusive Kontaktdetails
 - b. Allgemeine Notfallnummern
 - c. Erläuterung möglicher Krisenszenarien inklusive Kriterien & Warnsignale
 - d. Trainingspläne

2. Ein Krisenkommunikations-Plan. In diesem ist u. a. festgehalten:
 - a. Name des Unternehmenssprechers (und Bestimmung, dass nur diese Person für das Unternehmen mit der Öffentlichkeit kommuniziert!),
 - b. die Medien, über die intern und extern kommuniziert wird,
 - c. der einheitliche Kommunikationsstil (evtl. Unterscheidung in intern und extern),
 - d. die vorbereiteten standardisierten Pressemeldungen, die im Krisenfall auf die aktuelle Situation angepasst werden,
 - e. ob gegebenenfalls mit einer externen spezialisierten Kommunikations-/PR-Agentur zusammengearbeitet wird.



ES GIBT FRAGESTELLUNGEN, DIE MOMENTAN ALLE HOTELS BETREFFEN.

WAS RATEN SIE ZU FOLGENDEN PROBLEMSTELLUNGEN:

Gäste wollen stornieren, da sie Angst haben, sich mit dem Coronavirus anzustecken?

Generell sind die offiziellen und vereinbarten Stornobedingungen von Hotels und Gästen zu befolgen; aber im Rahmen einer langfristigen CRM-Strategie kann sich die kulante Stornoregelung besonderer Gästegruppen lohnen.

Gäste müssen stornieren, da sie nicht reisen können/ dürfen (z. B. auf Grund von einer Coronainfektion oder Quarantäne)?

Obwohl es für Gäste unangenehm ist, ist derselbe Tatbestand gegeben wie bei der Frage zuvor. Daher dieselbe Antwort: Generell sind die offiziellen und vereinbarten Stornobedingungen von Hotels und Gästen zu befolgen; aber im Rahmen einer langfristigen CRM-Strategie kann sich die kulante Stornoregelung besonderer Gästegruppen lohnen.

Mitarbeiter wollen bestimmte Jobs nicht machen – aus Angst vor Ansteckung mit dem Virus. Wie reagieren?

Druck ist hier sicher die falsche Herangehensweise; transparente Teamgespräche und kooperative Lösungsansätze erscheinen zielführender. Wichtig ist es zu beachten, dass der Fachkräftemangel auch nach Abebben der aktuellen Krise anhalten wird und es nach wie vor ratsam ist, gute Mitarbeiter zu motivieren und langfristig ans Unternehmen zu binden.



Wie soll die Rezeptionistin reagieren, wenn ein Gast beim Einchecken einen kranken Eindruck macht, er das aber nicht so sieht?

Keine Panik! Kein eigenmächtiges Vorgehen! Information des Vorgesetzten sowie des festgelegten Krisenmanagement-Teams auf den festgelegten Kommunikationswegen; das Krisenmanagement-Team sollte sich dann sofort beraten und gegebenenfalls externe Auskunft bei DEHOGA / Gesundheitsamt / Robert Koch-Institut oder sonstigen einschlägigen Stellen auf Basis der dann aktuellen Gefährdungslage einholen.

Wie soll Inhouse kommuniziert werden, wenn der Verdacht besteht, dass ein Gast infiziert ist oder wenn ein Gast nachweislich infiziert ist?

Ausschließlich via Krisenmanagement-Team bzw. Krisenkommunikations-Beauftragten! Mit nur einer Stimme sprechen! Gegebenenfalls vorab provisorisch im Krisenmanagement-Team entsprechende Mitteilungen konzipieren, damit die Informationskette im Ernstfall schneller funktionieren kann.

Wie kann der Hotelbetrieb aufrechterhalten werden, wenn Coronaerkrankungen bei Gästen und Hotelpersonal verstärkt auftritt?

Das Krisenmanagement-Team sollte sich beraten und ggf. externe Auskunft bei DEHOGA / Gesundheitsamt / Robert Koch-Institut oder sonstigen einschlägigen Stellen auf Basis der dann aktuellen Gefährdungslage einholen. Eventuell kann die Schließung einzelner Gebäudeteile oder Etagen wirtschaftliche Folgen abmildern.



Welche Form der Zimmerreinigung/Desinfektion ist während der Quarantäne zu gewährleisten? Welche Verpflegungen sind obligatorisch? Wie soll das Personal auf uneinsichtige Gäste reagieren? Wer kommt für alle Kosten auf? Welche Unterstützungen gibt es für die Betriebe? Was tun, wenn die Krise die Existenz des Unternehmens in Frage stellt?

Diese Fragen sind pauschal nicht zu beantworten, denn die Voraussetzungen ändern sich aktuell bald im Stundentakt, so dass hier keine verlässlichen Auskünfte gegeben werden können. Es empfiehlt sich, die stets aktualisierten Informationen und Auflagen von DEHOGA, Gesundheitsamt, Robert Koch-Institut sowie von sonstigen einschlägigen Stellen zu beachten und die Vorgehensweise flexibel an die Rahmenbedingungen anzupassen. Ein alternatives Vorgehen ist nicht als seriös anzusehen. Auch sind die Voraussetzungen eines jeden Betriebs derart individuell, dass hier keine belastbaren allgemeinen Aussagen getroffen werden können.

WAS SIND IN DER JETZIGEN SITUATION DIE WICHTIGSTEN AUFGABEN VON:

Hoteldirektoren

ausgeprägte Teamführung, Transparenz, Mut/Motivation, angewandtes Krisenmanagement

Vertriebsmanagern / Revenue-Manager / MICE-Bereich

maßvolle Regelungen zwischen geltenden Stornoregelungen und Kulanz; enger Kontakt zu Veranstaltern/Buchern, um Absagen ggf. antizipieren zu können (z. B. MICE – Absage Aushilfskräfte, reduzierter Wareneinkauf)



Pressesprechern

Klare Krisenkommunikationslinie; 1 Sprecher!;
Vorbereitete (Presse-)Meldungen, die im Ernstfall
ergänzt und zeitnah herausgegeben werden können

Housekeeping

Zeit nutzen für Abbau von Urlaub/Überstunden
und Grundreinigung; Vorgaben von DEHOGA /
Gesundheitsamt / Robert Koch-Institut / sonstige
einschlägige Stellen beachten.

GENERELLE EMPFEHLUNGEN VON PROF. DR. NICOLA ZECH

Krisenbewusstsein entwickeln

aus dem Reaktionsmodus in einen strategischen
Modus mit Planung von Prozessen übergehen

Keine Panik verbreiten

diese überträgt sich auf Mitarbeiter und Gäste,
nicht nur im Falle einer angeordneten Quarantäne
ist Panik als äußerst kontraproduktiv für die
Stimmung im Hotel anzusehen

Transparenz leben

stetiger Austausch mit DEHOGA / Gesundheitsamt /
Robert Koch-Institut und sonstigen einschlägigen
Stellen, um falsche/unvollständige Informationen
zu unterdrücken und ausschließlich seriöse und ver-
lässliche Informationen an Mitarbeiter und Gäste
zu kommunizieren



Hotel nicht isoliert betrachten

Sowohl die Konkurrenz als auch weitere Stakeholder (z. B. Fremdenverkehrsämter, Gastronomie, Reiseveranstalter, Tagungsorganisatoren) stehen vor vergleichbaren Herausforderungen – kooperative Brainstormings führen zu gemeinsamen Lösungsansätzen und können ggf. die Auswirkungen für alle Beteiligten abmildern.

Krisenmanagement als Marketingfaktor nutzen

Bewusstsein entwickeln, dass das Krisenmanagement kein kostenintensives Übel darstellt, sondern bei professioneller Implementierung durchaus als Marketingfaktor genutzt werden kann. Die Sensibilisierung der Leisure- und Business-Gäste nicht nur hinsichtlich der Coronakrise hat in den vergangenen Jahren zugenommen. Der Aufbau eines tiefergehenden Vertrauensverhältnisses zwischen Hotels und Gästen führt langfristig zu einer engeren Gästebindung und damit verbunden zu einer erstrebenswerten geringeren Ratensensibilität.





DIE AUTORIN

PROF. DR. NICOLA ZECH hat seit 2016 eine Professur für Tourismuswirtschaft an der IUBH Duales Studium in München. Zudem ist sie Fachgebietsleiterin Hospitality, Tourism & Event für die IUBH Internationale Hochschule (Campus Studies, Duales Studium und Fernstudium). Vor ihrer Promotion mit dem Dissertationsthema „Crisis Management within the Hotel Industry – a Stakeholder Relationship Management Approach“ war sie in verschiedenen Führungspositionen in der internationalen Hotellerie tätig. Heute führt Nicola Zech neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit ihre eigene Agentur Zech-Hotelmarketing, die auf Consulting, Training, Konzeptentwicklung und Forschungsprojekte spezialisiert ist. Das Krisenmanagement in der Hotellerie stellt dabei einen besonderen Schwerpunkt dar.