



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Krisenresilienz in der Stadthotellerie –
Eine vergleichende Case Study Analysis zwischen
Kettenhotels und Privathotels in Wien“

verfasst von / submitted by

Theresa Deppisch, B.A.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Science (MSc)

Wien, 2021/ Vienna, 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Danksagung

Zunächst möchte ich mich bei Uni.-Prof. Dr. Josef Windsperger für die Betreuung der Masterarbeit im Zuge des Masterstudiums Internationale Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien bedanken.

Ein besonderer Dank gilt Alexander Schick und der Consultingfirma mrp hotels für die zusätzliche intensive Begleitung der Arbeit, all das wertvolle Feedback sowie für die Vermittlung von Kontakten zu namenhaften Hotelexperten der Wiener Stadthotellerie. Auch jenen interviewten Experten sei an dieser Stelle mein besonderer Dank ausgesprochen.

Darüber hinaus möchte ich mich bei Dr. Martin Fontanari für den anregenden wissenschaftlichen Austausch zum Thema Krisenresilienz in der Hotellerie bedanken.

Zuletzt möchte ich mich meinen Freunden und insbesondere meiner Familie meinen tiefsten Dank für die Unterstützung während dem Verfassen der Masterarbeit und meiner gesamten Studienzeit ausdrücken.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangslage & Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit & Forschungsfrage	2
1.3	Aufbau	3
2	KATASTROPHEN	5
2.1	Definition & Abgrenzung	5
2.2	Katastrophenverläufe & -management	6
3	HOTELLERIE	9
3.1	Kettenhotellerie	9
3.2	Individual- und Privathotellerie	13
3.3	Städtische Hotellerie	17
3.3.1	Charakteristika der Stadthotellerie	17
3.3.2	Die Wiener Stadthotellerie	18
3.4	Katastrophen in der Hotellerie	19
3.4.1	Hotelbranche und Covid19	21
3.4.2	Stadthotellerie seit Covid19	22
4	RESILIENZ	24
4.1	Definition	24
4.2	Arten von Resilienz	25
4.2.1	Systemresilienz	26
4.2.2	Organisationsresilienz	27
4.2.3	Ökonomische Resilienz	28
4.2.4	Gemeinschaftsresilienz	29

5	KRISENRESILIENZ IN DER HOTELLERIE	31
5.1	Definition.....	31
5.2	Disaster Resilience Framework for Hotels (DRFH) – Ein Multi-Kapital-Ansatz.....	33
5.2.1	Ökonomisches Kapital.....	33
5.2.2	Sozialkapital	35
5.2.3	Humankapital.....	36
5.2.4	Physisches Kapital	38
6	METHODE	41
6.1	Case Study	42
6.2	Datenset & Feldzugang.....	42
6.3	Interview Design & Entwicklung der Umfrage	43
6.4	Datenanalyse	44
6.4.1	Zuverlässigkeit	44
6.4.2	Validität	45
6.5	Analyse.....	46
6.5.1	Beschreibung der Unternehmen.....	46
6.5.2	Ergebnisse.....	53
6.5.3	Diskussion & Reflexion der Ergebnisse	73
7	SCHLUSS	78
7.1	Fazit.....	78
7.2	Implikationen & Ausblick.....	80
8	LITERATURVERZEICHNIS.....	1
9	ANHANG	1
9.1	Interview-Leitfaden.....	1
9.2	Abstract	6
9.3	Zusammenfassung.....	7

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristika Ketten- und Privathotellerie	16
Tabelle 2: DRFH-Modell & Charakteristika der Ketten- und Privathotellerie	40
Tabelle 3: DRFH-Modell & Ergebnisse der Ketten- und Privathotellerie	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Krisenphasen.....	8
Abbildung 2: Resilienzarten.....	25
Abbildung 3: Krisenresilienz in der Hotellerie	32
Abbildung 4: Größe der Hotelbetriebe & Umsatz 2019.....	59
Abbildung 5: Bisherige Betriebsdauer im Unternehmen.....	60
Abbildung 6: Arbeitserfahrung als Hotelmanager	67
Abbildung 7: Größe der Hotelbetriebe & Mitarbeiter	69

Abkürzungsverzeichnis

ADR	Average Daily Rate
bzw.	beziehungsweise
DRFH	Disaster Resilience Framework for Hotels
etc.	et cetera
KH	Kettenhotel
KHO	Kettenhotellerie
lt.	Laut
MA	Mitarbeiter
MICE	Meetings, Incentive, Convention und Events
PH	Privathotel
PHO	Privathotellerie
ROI	Return On Investment
v.a.	vor allem
WKO	Wirtschaftskammer Österreich

1 Einleitung

1.1 AUSGANGSLAGE & PROBLEMSTELLUNG

Über die vergangenen Jahre sind die Anzahl und der Einfluss an Krisen weltweit gestiegen (Brown, Rovins, Feldmann-Jensen, Orchiston & Johnston, 2017; Ritchie, 2008; Ritchie & Jiang, 2019). Diese können teils verheerende Folgen für die einzelnen Unternehmen mit sich bringen (Jiang & Wen, 2020; Kim, Chun & Lee, 2005). Das jüngste Beispiel einer Krise stellt die aktuelle Pandemie Covid19 dar (Filimonau, Derqui & Matute, 2020; Gössling, Scott & Hall, 2020). Diese trifft in besonderer Härte die Hotellerie, welche durch eine hohe Vulnerabilität beziehungsweise durch ein hohes Maß an Gefahrenanfälligkeit gekennzeichnet ist (Bilić, Pivčević, & Čevra, 2017; Brown et al., 2017; Jiang & Wen, 2020; Orchiston, 2012; Sawalha, Jraisat & Al-Qudah, 2013). Die hohe Vulnerabilität in der Hotellerie ist unter anderem auf ihre Charakteristik als Querschnittsbranche sowie die Abhängigkeit von Reisefreiheit beziehungsweise den staatlichen Regelungen im Herkunfts- und Zielland der Gäste zurückzuführen (Orchiston, 2012). Gleichzeitig ist die Hotellerie von hoher gesamtwirtschaftlicher Relevanz. Allein im Jahr 2018 wurden mehr als 10 Milliarden Euro Umsatzerlöse durch den österreichischen Hotelsektor erwirtschaftet. Des Weiteren stellt die Hotellerie mit mehr als 100.000 Beschäftigten einen wichtigen Arbeitgeber in Österreich dar (Wirtschaftskammer Österreich, 2020). Darüber hinaus bildet die Hotellerie kritische Infrastruktur für Industrie und Freizeitwirtschaft und konstituiert sich somit als Teil der Querschnittsbranche Tourismus von besonderer Bedeutung (Bunge, 2017).

Angesichts von Covid19 und den politischen Maßnahmen der Regierungen weltweit, welche zu einem Wegfall eines Großteil des internationalen Geschäfts- und Freizeittourismus führten (Gössling et al., 2020), ist der Fortbestand und die Weiterentwicklung der Hotellerie jedoch massiv gefährdet (Hao, Xiao & Chon, 2020). Hohe finanzielle Einbußen, Kündigungen und Insolvenzen waren die Folgen. Weitere Unternehmenszusammenschlüsse drohen (Hao et al., 2020; mrp hotels, 2020c). Dies trifft besonders auf die Hotellerie in den Städten zu (Hao et al., 2020), welche sich in Ketten- und Privathotellerie unterteilt (Henschel, Gruner & Freyberg.,

2018). In diesem Kontext gewinnt die Widerstandsfähigkeit der Hotelbetriebe erneut an Bedeutung.

Ketten- und Privathotellerie weisen jedoch unterschiedliche Charakteristika, Ressourcen sowie verschiedene Reaktionen auf die Krise auf (Henschel et al., 2018). In diesem Zusammenhang stellt sich daher die Frage, inwiefern sich Ketten- und Privathotellerie in ihrer Widerstandsfähigkeit beziehungsweise Krisenresilienz angesichts Covid19 unterscheiden.

Wissenschaftliche Literatur unterschiedlichster Disziplinen stellt einen breiten Fundus an Forschung zu Krisen, Krisenmanagement (Faulkner, 2001), Resilienz (Brown et al., 2017; 2019; Brown, Orchiston, Rovins Feldmann-Jensen & Johnston, 2018) sowie zur Hotellerie (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018; von Freyberg, Gruner & Lang, 2018; von Freyberg, Zeugfang & Schmidt, 2019) bereit. Auch eine Betrachtung der Hotellerie und dessen Management im Kontext von Krisen hat bereits vielfach stattgefunden (Ritchie & Jiang, 2019). Diese beschränkt sich jedoch hauptsächlich auf das Krisenmanagement sowie auf den Kontext von Terrorattacken und Naturkatastrophen (Becken, Mahon, Rennie & Shakeela, 2014; Cheung & Law, 2006; Cutter et al., 2008; Ivkov et al., 2019; Lee, Vargo & Seville, 2013; Orchiston, 2012; Sawalhla et al., 2013). In den vergangenen Jahren hat besonders das Thema Resilienz vermehrt Einzug in der touristischen Fachliteratur gefunden und wurde auf unterschiedlichen Teilebenen, den Resilienzarten untersucht (Lee et al., 2013; McManus, Seville, Vargo & Brunson, 2008; Paton & Hill, 2006; Pechlaner & Innerhofer, 2018; Traskevich & Fontanari, 2018). Studien mit Fokus auf eine umfassende Betrachtung von Krisenresilienz lassen sich jedoch nur marginal vorfinden (Brown et al., 2018). Wissenschaftliche Arbeiten im Bereich der Krisenresilienz speziell zur Unterscheidung des Hoteltyps fehlen und wurden von Forschern in den vergangenen Jahren immer wieder gefordert (Ivkov et al., 2019; Brown et al., 2019; Mahon, Becken & Rennie, 2013).

1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT & FORSCHUNGSFRAGE

Aufgrund der hohen praktischen und wissenschaftlichen Relevanz liegt das Ziel dieser Arbeit in der umfassende Untersuchung der Krisenresilienz in der Hotellerie angesichts Krisen wie Covid19 sowie einer genaueren Unterscheidung der Krisenresilienz der Privat- und Kettenhotellerie in der Stadt. Dies soll anhand einer umfassenden Literaturrecherche sowie einer verglei-

chenden Case Study Analyse der Privat- und Kettenhotellerie am Beispiel Wiens erörtert werden. Dadurch soll die bestehende Forschungslücke geschlossen werden.

Die Ergebnisse können Aufschluss geben, inwiefern Unterschiede hinsichtlich der Krisenresilienz in Ketten- und Privathotellerie bestehen, wo Stärken und Chancen zum erneuten Aufschwung vorhanden sind und wo weitere Unterstützung benötigt wird. Dies kann als Hilfestellung für zukünftige strategische Entscheidungen der agierenden Hotelbetriebe, deren Geschäftspartner und der Politik dienen.

Aus der zuvor dargelegten Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit ergibt sich daher folgende Forschungsfrage:

Inwiefern unterscheidet sich die Krisenresilienz der Kettenhotellerie zur Privathotellerie in der Stadt?

1.3 AUFBAU

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, gliedert sich diese Arbeit in zwei Teile, einem theoretischen und einem empirischen Teil.

Zu Beginn der Arbeit wird zunächst das Thema der Katastrophen genauer beleuchtet. Dafür werden wesentliche Krisen-Begriffe definiert und abgegrenzt. Anschließend werden Katastrophenverläufe und -management genauer erklärt. Das Folgekapitel Hotellerie befasst sich mit den Charakteristika der Kettenhotellerie, der Privathotellerie sowie mit der Hotellerie in der Stadt. Die Wiener Stadthotellerie wird als Fokusregion dieser Arbeit genauer beschrieben. Nachfolgend werden die Hotelbranche und Epidemien wie Covid19 betrachtet. Anschließend wird der Begriff der Resilienz sowie seine unterschiedlichen Ausprägungen genauer erläutert. Im Fünften Kapitel werden die Thematiken der vorangegangenen Kapitel Katastrophen, Hotellerie und Resilienz erstmals zusammengeführt. Katastrophenresilienz in der Hotellerie wird im Zuge dessen definiert und das „Disaster Resilience Framework for Hotels“ (DRFH) -Modell genauer diskutiert. Dabei wird eine erste Einordnung der Charakteristika der Privat- und Kettenhotellerie in das Model vorgenommen.

Im empirischen Teil der Arbeit wird zunächst die Methode, die vergleichende Case Study-Analyse anhand von Experteninterviews, sowie Datenset und Feldzugang genauer erklärt. Anschließend werden das Interview-Design und die Analyse der Daten erläutert. Im Folgeteil werden die durch die Analyse gewonnenen Ergebnisse präsentiert. Dies gliedert sich in die Beschreibung der befragten Unternehmen, die Ergebnisdarstellung nach dem DRFH-Modell sowie einer anschließenden Diskussion und Reflexion der Ergebnisse.

Im letzten Teil werden die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils zusammengefasst und ein Fazit gezogen. Implikationen der Arbeit werden herausgestellt und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder gegeben.

2 Katastrophen

2.1 DEFINITION & ABGRENZUNG

Der Begriff der Katastrophe trifft in der wissenschaftlichen Literatur sowie in der Umgangssprache meist zeitgleich mit dem Begriff der Krise auf. Um ein grundlegendes Verständnis der Begriffe im touristischen Kontext zu vermitteln, werden diese im Folgenden genauer definiert.

„Katastrophen“ werden in der englischsprachigen Literatur meist mit dem Begriff „Disaster“ beschrieben. Eine der bekanntesten Katastrophendefinitionen im touristischen Kontext ist die des Wissenschaftler Faulkners. Laut Faulkner (2001) sind Katastrophen Zustände beziehungsweise Situationen, die durch plötzliche und nicht kontrollierbare Ereignisse ausgelöst werden. Beispiele solcher Ereignisse können Naturgewalten wie Erdbeben und Tsunamis sowie terroristische Akte, Pandemien oder technologische Störungen sein (Dreyer et al., 2001; Mileti, 1999; Ritchie & Jiang, 2019). Entgegen Faulkner's Definition ist Mileti (1999) jedoch überzeugt, dass diese auslösenden Ereignisse meist vorhersehbar sind. Ungeachtet der Vorhersehbar- und Planbarkeit des Ereignisses herrscht Einigkeit darüber, dass erst durch den Kontakt des Ereignisses mit seiner sozialen und physischen Umwelt und den daraus entstehenden Folgen, das Ereignis zur Katastrophe wird (Mileti, 1999). Die Folgen werden oftmals als Negativfolgen beschrieben (Bilić et al., 2017). Zentraler Punkt dabei ist die einschneidende Störung des sozialen Umfeldes (Mileti, 1999; Rodriguez, Quarantelli & Dynes, 2007). Diese Störung kann so groß sein, dass sie die Ressourcen einer Gemeinschaft übersteigt und somit Hilfe von außen (in Form von Finanzen, Know-How und humanitäre Hilfe, etc.) benötigt wird (Brown et al., 2017; United Nations Environmental Programme, 2008). Die fehlende Fähigkeit mit einem Ereignis umgehen zu können, kann somit eine Dimension der Katastrophe bilden (Brown et al., 2017; United Nations Environmental Programme, 2008). Hierdurch wird deutlich, dass das Auslöserereignis zwar nicht steuerbar, die Auswirkungen einer Katastrophe jedoch limitierbar sein können (Brown et al., 2017; Miller & Ritchie, 2003).

Im Gegensatz dazu steht der Begriff der „Krise“. Dieser wird als Zustand beschrieben, bei dem eine steuerbare Situation außer Kontrolle gerät (Faulkner, 2001) und sich infolgedessen negativ auf die Organisation, Gemeinschaft und das Individuum auswirkt (Krystek 1987; Selbst,

1978). Durch die hohe gegenseitige Verbundenheit der Akteure kann dadurch eine Kettenreaktion ausgelöst werden und zu Ausfällen von Systemen führen (Kredinger & Fontanari, 2018). Der Krisenzustand kann durch eigenes Handeln, aber auch durch unterlassenem Handeln hervorgerufen werden und ist somit zumindest teilverschuldet (Faulkner, 2001; Selbst, 1978). Daraus folgt, dass Krisen prinzipiell vermeidbar wären (Faulkner, 2001). Dem widersprechen jedoch verschiedene Wissenschaftler (Glaeßer, 2001). Das Management und der Umgang mit Ereignissen können folglich als zentrale Punkte einer Krise genannt werden (Selbst, 1978).

Durch die Betrachtung der zwei Begriffe wird deutlich, dass eine Krise aus einer Katastrophe resultieren kann, wenn mit fehlerhaftem Management auf eine Katastrophensituation reagiert wird (Ritchie, 2008; Selbst, 1978). Hierbei zeigt sich jedoch auch die starke Überschneidung der Begriffe und die Schwierigkeit einer genaueren Differenzierung (Ritchie, 2008). Nicht zuletzt aufgrund dessen wurden die Begriffe der Krise und der Katastrophe in wissenschaftlicher Literatur meist synonym verwendet und in den entwickelten Modellen und Konzepten als gleichbedeutend betrachtet (Faulkner, 2001; Faulkner & Vikulov, 2001; Ritchie, 2008; 2009). Um jedoch ein gemeinsames Verständnis für den nachfolgenden empirischen Teil zu schaffen, wird folgende Katastrophendefinition als Grundlage gewählt. Eine Krise ist "a sudden event where the trigger is outside the current control of the affected area (community and/or business), the event disrupts the function of that area and requires additional resources (other than those available within the area) to respond to and recover from the event" (Brown et al., 2017, S.363).

2.2 KATASTROPHENVERLÄUFE & -MANAGEMENT

Wie im Kapitel 2.2 beschrieben, stößt das Katastrophenereignis einen Prozess an, der oftmals als Zyklus mit unterschiedlichen Intervallabschnitten beschrieben wird (Brown et al., 2017; Krystek, 1987). Sowohl in Wissenschaft als auch in Praxis kann eine Vielzahl an modellhaften Darstellungen dieses Krisenprozesses gefunden werden (Faulkner, 2001; Faulkner & Vikulov, 2001; Glaeßer, 2001; Krystek, 1987; National Emergency Management Agency, 2020).

Eine der prominentesten Darstellungen des Krisenprozesses in der touristischen Managementliteratur ist die des Tourism Disaster Management Framework nach Faulkner (2001). Dieses

gliedert sich in sechs Abschnitte. In der ersten sogenannten Pre-Event-Phase werden erste Vorkehrungen getroffen um Gefahrenquellen oder deren Auswirkungen zu verringern. Im zweiten Abschnitt, der Prodromalphase, wird das Auftreten der Katastrophe durch erste Signale sichtbar. Infolgedessen werden erste Katastrophenpläne konzipiert. In der dritten Phase, dem Notfallabschnitt, werden die Auswirkungen der Katastrophe nun deutlich und erfordern schnelle Reaktionen, um größere Schäden zu verhindern. Nachdem die akut aufgetretenen Probleme behandelt werden konnten, werden in der sogenannten Zwischenphase erste Vorkehrungen zur Rückkehr zum ursprünglichen Zustand getroffen. Die darauffolgende langfristige Erholungsphase zielt auf die Bearbeitung mittel- und langfristiger durch die Krise entstandenen Herausforderungen ab. Situationsanalysen sollen diesen Prozess unterstützen. Der letzte Abschnitt des Katastrophenmanagements bildet die Beschlussphase. In dieser wird ein neuer Normalzustand erreicht, der dem vorherigen entspricht, oder zumeist einen neuen teils verbesserten Normalzustand konstituiert. Dieser ist geprägt von neuen routinierten Abläufen sowie der Reflexion der vorangegangenen Katastrophenphasen und -reaktionen (Brown et al., 2017; Faulkner, 2001).

Einen stärkeren Fokus auf die Periode vor dem Ausbruch der Krise legt Glaeßer (2001) in seinem Krisenmanagementmodell. Dieses unterteilt sich zunächst in die zwei Hauptabschnitte Krisenprävention und Krisenbewältigung. Die Präventionsphase beinhaltet zum einen strategische Vorsorgeplanungen, zum anderen Maßnahmen zur Vermeidung der Krise durch gezielte Gefahrenbeobachtung und erste Adaptionen. In der zweiten Hauptphase, der Krisenbewältigung, wird die Krise erstmals sichtbar. Es wird daher mithilfe verschiedener Tools versucht, die Negativauswirkungen der Krise einzudämmen und einen neuen Normalzustand wiederherzustellen (Glaeßer, 2001).

Eine weitere und eher managementorientierte Darstellung des Katastrophenzyklus bilden die „4 R's; Reduction, readiness, response, and recovery“ (National Emergency Management Agency, 2020, Absatz 1). Im ersten Abschnitt „Reduction“ wird eine Möglichkeit zur Reduzierung des Katastrophenrisikos und den daraus resultierenden Gefahren gesehen. Jene nicht abwendbaren Risiken können, sofern als solche erkannt, im zweiten Abschnitt „Readiness“ durch genaue Reaktions- und Katastrophenplanungen vorbereitet werden. Mit dem Eintritt des Katastrophenereignisses beginnt der dritte Abschnitt „Response“, in dem vorzugsweise

nach den zuvor ausgearbeiteten Plänen auf das Ereignis reagiert wird. Der letzte Abschnitt „Recovery“ beinhaltet die Erholungs- und Wiederaufbauphase, in dem unter anderem bestehende und neu auftretende Gefahrenquellen proaktiv abgebaut werden und somit ein neuer Zyklus beginnt (Brown et al., 2017; National Emergency Management Agency, 2020).

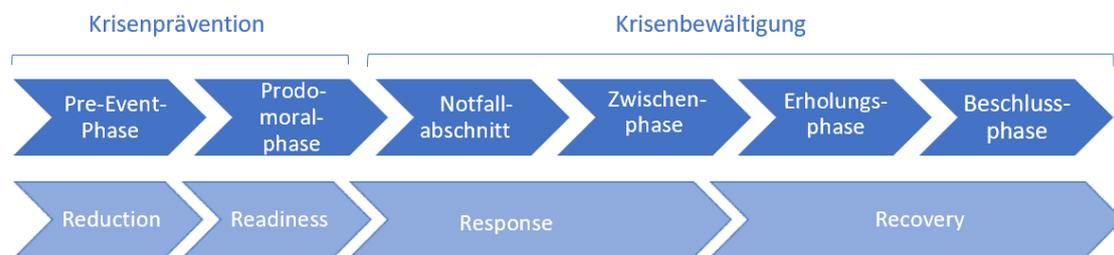


Abbildung 1: Krisenphasen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Faulkner, 2001, S. 144;

National Emergency Management Agency, 2020, Absatz 1;

Glaeßer, 2001, S. 20;

Bei der Betrachtung dieser und weitere Katastrophenverlaufsmodelle (Faulkner & Vikulov, 2001; Glaeßer, 2001; Pearson & Mitroff, 1999) wird deutlich, dass in jeder Phase Aktionspotentiale zumindest in einer aktiven Beobachtung und Analyse möglicher Risiken stecken. Dafür sind jedoch Fähigkeiten und Ressourcen beziehungsweise Kapital erforderlich (Brown et al., 2017; United Nations Environmental Programme, 2008). Diese können die Auswirkungen einer Katastrophe auf ein Unternehmen maßgeblich beeinflussen (Brown et al., 2017). Ein Unternehmenszweig, der besonders stark von Katastrophen und Krisen getroffen wird, stellt die Hotellerie dar (Orchiston, 2012). Diese wird im Folgenden daher genauer betrachtet.

3 Hotellerie

Die Hotellerie stellt eine Schlüsselbranche für viele andere Industrien dar. Dies ist auf ihre Funktion als Beherbergungsstätte zurückzuführen (Brown et al., 2019). Die Hotellerie ist eine notwendige Voraussetzung für einen Großteil touristischer Aktivitäten (Bilić et al., 2017; Bunge, 2017). Diese können nicht nur die Gestaltung der Freizeit als Motiv haben, sondern sind auch geschäftlicher Natur. Der Besuch von Freunden und Verwandten, gesundheitsbedingte Reisen, das Besichtigen von Kulturstädten sowie die Teilnahme an Veranstaltungen und Kongressen können weitere Motive bilden und die Inanspruchnahme einer Hotelleistung bedingen. Die Hotellerie konstituiert sich somit als eine bedeutende Industrie und kann gleichsam als Teil der touristischen Querschnittsbranche bezeichnet werden (Bunge, 2017). Dies spiegelt sich auch wirtschaftlich wieder. Laut Wirtschaftskammer Österreich (WKO) konnten 2018 in Österreich allein durch die Hotellerie über 10 Milliarden Umsatzerlöse erzielt werden (Wirtschaftskammer Österreich, 2020). Mit ihren Standorten in Stadt und Land sowie über 100.000 Beschäftigten (Wirtschaftskammer Österreich, 2020) stellt die Hotellerie auch einen wichtigen Arbeitgeber dar (Brown et al., 2019).

Neben einer Vielzahl von Differenzierungsmöglichkeiten kann der Hotelsektor grundsätzlich in zwei verschiedene Konzeptarten unterteilt werden – die (Privat- bzw.) Individualhotellerie und die Kettenhotellerie (Gardini; 2020; Henschel et al., 2018). Diese werden in den folgenden Kapiteln genauer erläutert.

3.1 KETTENHOTELLERIE

„Unter der Kettenhotellerie ist die Summe der Hotels einer Hotelgesellschaft (Hotelkonzern, Hotelkette) zu verstehen, die unter einheitlicher Leitung (Zentrale) geführt werden. Die Kettenhotels verfolgen eine bestimmte, einheitliche Konzeption i. S. einer Marke. Daher wird in diesem Zusammenhang auch oft von Markenhotellerie gesprochen“ (Henschel et al., 2018, S. 25). Da Hotelketten meist über Ländergrenzen hinweg agieren, spricht man bei Kettenhotels auch von der internationalen Hotellerie (Gardini, 2020).

Wie aus der Definition Henschels et al. ersichtlich wird, stehen Kettenhotels in einer rechtlichen, finanzwirtschaftlichen und strukturellen Beziehung zu ihrem jeweiligen Hotelkonzern (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018).

Die oberste Steuerung dieses Konzerns hat eine Hauptzentrale inne (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Sie beschäftigt sich mit kapital- und investitionsrelevanten Fragen und stellt das strategische Grundkonzept auf. Auch einzelne Aufgabenbereiche wie Marketing und Qualitätssicherung werden von der Zentrale konzipiert und durchgeführt (Gardini, 2020). Finanzwirtschaftliche Ziele (wie Kapitalzuwachs und Wertsteigerung) stehen als Hauptmotiv im Vordergrund ihrer Aktivitäten und Entscheidungen. Der Hotelmanager hingegen hat die Leitung des jeweiligen Einzelbetriebes und die Ausführung der Weisungen der Zentrale zur Aufgabe (Henschel et al., 2018).

Autonomie für die sich in der Kette befindenden Hotelbetriebe ist kaum beziehungsweise nur partiell gegeben und wird durch die Zentrale und das jeweilige Konzept festgelegt. Dieses Konzept ist durch Regeln und Richtlinien klar definiert, vereinheitlicht, kontrollierbar und bildet somit das markenspezifische Profil des Hotelkonzerns (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Durch das Teilen von Strategie und Kapital mit der Betriebsführung kommt es zu einer sogenannten „Funktionsentkoppelung“, die ein Hauptmerkmal der Kettenhotellerie bildet (Henschel et al., 2018).

Als juristische Form werden in der Kettenhotellerie überwiegend GmbHs oder AGs gewählt. Dies ermöglicht, dass mögliche Gefahren oder Negativauswirkungen über mehrere Betriebe gestreut und gemeinschaftlich getragen werden können (Henschel et al., 2018). Auch die Tatsache, dass Hotelketten international bzw. in unterschiedlichen Destinationen wirtschaften, unterstützt die Risikoreduzierung (Gardini, 2020). Henschel et al. (2018) führen weiter aus, dass Betriebe der Kettenhotellerie „als Eigentümerbetriebe (i.S. von Filialbetrieben), Pachtbetriebe, Franchisebetriebe oder im Managementvertrag geführte Betriebe existieren“ können (S.26).

Kettenhotels zeichnen sich zudem durch ihre gesteigerte Betriebsgröße aus. Die Bettenanzahl liegt meist auf mittlerem bis oberem Niveau. Daher erfolgt auch eine Einordnung der Betriebsgrößen innerhalb der Kettenhotellerie meist in größeren Schritten (z.B. bis 100, bis 300,

mehr als 300 Zimmer) als in der Individualhotellerie. Die gesteigerte Betriebsgröße ermöglicht es, auf unterschiedlichen Ebenen Skaleneffekte, Synergien und folglich Kostenersparnisse zu erzielen (Henschel et al., 2018).

Einen großen Beitrag zur Kostensenkung leisten dabei auch die standardisierten Geschäftsprozesse (von Freyberg et al., 2019), die neben der Standardisierung allgemein als wesentliches Kernelement in der Kettenhotellerie genannt werden (Bilić et al., 2017; Gardini, 2020). Gleichzeitig kann mit konzernspezifischer Standardisierung der Erhalt von Qualitätsniveaus und Leistungsstandards über ein einzelnes Unternehmen hinaus sichergestellt werden (von Freyberg et al., 2019). Um diese Qualitätsstufen nach außen darzustellen, bedient sich die Kettenhotellerie eigener (Submarken-)Bezeichnungen (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Dies stützt das jeweilige Markenimage, gibt dem Kunden ein Gefühl der Sicherheit und wirkt so seiner Risikoaversion entgegen. Gerade dies habe in den vergangenen Jahren vermehrt an Bedeutung gewonnen. In dieser Hinsicht gilt es jedoch zu beachten, dass auch negative Eindrücke dadurch einfach zwischen Hotels der gleichen Kette übertragen werden können. Prinzipiell können Kettenhotels jedoch als Unternehmen mit starkem Markenimage und Bekanntheitsgrad charakterisiert werden (Henschel et al., 2018).

Ein weiterer Vorteil zeigt sich besonders im Vertrieb. Einheitliche konzernübergreifende Buchungs- und Bonussysteme können zusammen mit der hohen Anzahl an der zur Verfügung stehenden Betten die Absatzoptionen in Vielfalt und Anzahl vermehren (Henschel et al., 2018; von Freyberg et al., 2019). Sofern diese Absatzoptionen ausgenutzt werden, können damit Umsatzwerte erzielt werden, die eine direkte Reinvestition zulassen. Die Fähigkeit zur Innenfinanzierung liegt damit deutlich höher als die der Privathotellerie. Die erhöhte Betriebsgröße und die Verbundenheit mit den anderen Hotelbetrieben stellen somit entscheidende strategischen Erfolgsfaktoren dar (Henschel et al., 2018).

Die Kettenhotellerie ist weiter durch hohe Hierarchien bzw. verschiedene Managementebenen gekennzeichnet. Dies ermöglicht das Untergliedern und Delegieren von Aufgaben sowie eine Spezialisierung in Arbeitsbereichen mit erhöhter Problemlösungsfähigkeit. Auch diese tragen zur weiteren Kostensenkung bei. Dem entgegen spricht jedoch die Auffassung, dass verstärkte Hierarchien Prozesse verlangsamen und erschweren können. Besonders hervorzuheben sind im Hinblick auf die Organisationsstrukturen auch die sich ergebenden Chancen im Personal-

management. Definierte Arbeitsbereiche, Vorgaben und Stellenbeschreibungen erlauben eine flexible Rotation von Mitarbeitern und weisen einen klaren Karrierefahrplan auf. Dies kann in weiterer Folge die Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen sowie persönliches Engagement und Antrieb erhöhen (Henschel et al., 2018).

Die Kettenhotellerie ist überwiegend in Städten oder in beliebten Destinationen zu finden (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Während sich der Kundenstamm der Kettenhotellerie in den Städten hauptsächlich auf Geschäftsreisende oder Kongresstouristen konzentrierte, hat sich dieser vor allem durch das Bilden von Submarken im Lowbudget-Bereich in den vergangenen Jahren deutlich erweitert. Somit können beispielsweise nun auch Freizeittouristen und jüngeres Klientel angesprochen werden. Submarken der internationalen Kettenhotellerie lassen sich mittlerweile passend zu jedem Marktsegment und den unterschiedlichen Zielgruppen finden. Diese Strategie hat das Wachstum der Kettenhotellerie in den vergangenen Jahren stark begünstigt. Gleichzeitig ist damit der Druck auf die Individualhotellerie gestiegen. Der mit am häufigsten genannte Nachteil der Kettenhotellerie, der Mangel an individuellen Elementen, welche Persönlichkeit und ein Naheverhältnis zwischen Gast und Betrieb schaffen, schwächt dieses Druckverhältnis mitunter bis heute beständig ab (Henschel et al., 2018). Allgemein zeigen sich die Kundensegmente der Kettenhotellerie als diversifiziert (von Freyberg et al., 2019).

Eine weitere Kategorie stellen Hotelkooperationen dar. Die sich in einer Hotelkooperation befindenden Hotels entsprechen durch ihr eigenständiges Unternehmertum in grundlegender Weise der Privathotellerie (Henschel et al., 2018). Mit Hinblick auf deren jeweiliges Kooperationsziel können jedoch gleiche (Teil-)Konzepte und Strategien verfolgt werden. Diese können beispielsweise im gemeinsamen Marketing (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018), Personalmanagement, Nutzen einer Reservierungs- und Buchhaltungssoftware oder im gegenseitigen Erfahrung- und Wissensaustausch durch das Netzwerk bestehen. Das tatsächliche Verhalten der Hotelkooperationen entspricht somit mehr dem der Kettenhotels. Um diese Unterscheidung zu verdeutlichen, werden nachfolgend die Charakteristika der Individual- und Privathotellerie genauer beleuchtet (Henschel et al., 2018).

3.2 INDIVIDUAL- UND PRIVATHOTELLERIE

„Unter Individualhotellerie ist die Summe der Einzelunternehmungen zu verstehen, die vom Unternehmer oder der Familie des Unternehmers (Familienbetrieb) geführt werden“ (Henschel et al., 2018, S.24). Neben dem Begriff „Individualhotellerie“ werden synonym oftmals die Begriffe „Privathotellerie“ (auf Englisch: individual/independent hotel), Ferienhotellerie, Familienhotellerie oder Klein- und Mittelständische Hotellerie verwendet (Gardini, 2020). Sie stellt die historisch typische Hotelform in Europa dar (Gardini, 2020).

Die Definition Henschels beschreibt zunächst das offensichtliche Hauptmerkmal und Unterscheidungskriterium, die gemeinsame Leitung und Eigentümerschaft des Hotels durch ein Subjekt. Individualhotels werden folglich von einer Einzelperson oder einer Familie betrieben. Gleichzeitig stellen diese auch die Eigentümer oder Inhaber (im Falle eines Pachtverhältnisses) des Hotelbetriebes dar (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018).

Die Rechtsform in der Individualhotellerie variiert abhängig von der Betriebsgröße. Kleinere Hotelbetriebe konstituieren sich so meist als Einzelunternehmen und Personengesellschaften (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Ein weiteres Kennzeichen der Individualhotellerie ist, dass Verantwortungen und Befugnisse zur Gänze bei der einzelnen Person oder Unternehmerfamilie liegen. Ein sich daraus gebender Vorteil ist der hohe Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum für den Unternehmer (Gardini, 2020; von Freyberg et al., 2019). Dies inkludiert jedoch auch die eigenständige Haftung (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Henschel et al. (2018) kritisieren, dass dieser Spielraum jedoch nicht immer im betriebsnotwendigen Sinne ausgenutzt wird, da es oftmals an Erfahrung und Management-Knowhow mangelt.

Die Privathotellerie ist zum Großteil durch Klein- und Mittelständige Unternehmen charakterisiert. Die Anzahl der Betten ist durchschnittlich deutlich geringer als bei Kettenhotels und somit auch die Art und Weise, wie Betriebsgrößen innerhalb der Individualhotellerie unterschieden werden. Beispielsweise werden Klein-, Mittel-, Großbetriebe in (relativ zur Kettenhotellerie gesehen) kleinen Schritten von <30-70, 100-150 oder ab 150 Betten eingeteilt. Die geringe Betriebsgröße ermöglicht Privathotels das Aufsetzen geringer hierarchische Strukturen sowie flexibles unternehmerisches Agieren mit erhöhter Kundenorientierung und -nähe (Henschel et al., 2018).

Individualhotels werden in hohem Maße durch die Überzeugungen und das Charisma des Hoteliers bzw. der Hoteliersfamilie beeinflusst. Diese prägen nicht nur die Struktur und Arbeitsabläufe, sondern auch das Erleben des Gastes. Dies ist zuletzt auch darauf zurückzuführen, dass Einzelnehmer und Familie im Haus präsent und direkt beim Gast sind (Henschel et al., 2018). Individualhotels werden von Hotelgästen daher oftmals als persönlich und familiär beschrieben (Henschel et al., 2018; von Freyberg et al., 2018).

Die geringe Betriebsgröße und die große Kundennähe können jedoch auch zum Nachteil für den Unternehmer werden. Hoteliers der Individualhotellerie finden sich regelmäßig in Überarbeitungssituationen wieder. Kurzfristige Ausfälle und Engpässe werden meist durch die Unternehmerfamilie ausgeglichen. Eine Delegation selbst von manch operativen Tätigkeiten gestaltet sich schwierig, sodass strategische Planungen aufgeschoben oder nur eingeschränkt unter hohem Zeitdruck durchgeführt werden. Die Vielzahl an Aufgaben, der damit verbundene Zeitaufwand und Stress erschweren unter anderem die Unternehmensnachfolge und somit das Fortbestehen des Betriebes (Henschel et al., 2018) .

Auch aus finanzwirtschaftlicher Sicht treten einige Herausforderungen an das Privathotel. Der Zugang zu Krediten ist oftmals begrenzt, da die nötige Bonität fehlt. Zeitgleich charakterisiert sich die Individualhotellerie durch eine gesteigerte Fremdkapitalquote und einen hohen Verschuldungsgrad. Dennoch besteht ein großer Vorteil in der Einbehaltung der erwirtschafteten Gewinne (Henschel et al., 2018).

Neben dem zuvor beschriebenen Aspekt der Individualität und Persönlichkeit tragen auch unterschiedliche Qualitäts- und Preisniveaus zur Heterogenität der Individualhotellerie bei. Es konnte festgestellt werden, dass gerade jene Privathotels, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, sich klar positionieren, ihren Fokus auf Qualität legen, kundenorientiert arbeiten, konkurrenzfähiger sind und auch in Drucksituationen auf dem Markt weiter bestehen. Ein Mittel, um dieses Qualitätsniveau nach außen hin zu demonstrieren, ist die Sterneklassifizierung. Diese kann der fehlenden Bekanntheit des Privathotels und dem mangelnden Wissenstand des Gastes entgegenwirken sowie das Sicherheitsgefühl des Gastes in seiner Buchungsentscheidung stärken (Henschel et al., 2018).

Die Entscheidung des Gastes zwischen Privat- und Kettenhotellerie, wird unter anderem durch die Destination selbst beeinflusst. Während Kettenhotels meist nur in Städten und ausgewählten attraktiven Standorten zu finden sind, dominieren Privathotels in ländlichen Regionen (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Um folglich eine realistische Vergleichbarkeit zu ermöglichen, konzentriert sich die Arbeit weiter auf die städtische Hotellerie.

	Kettenhotellerie		Privat-/Individualhotellerie
Organisationsstruktur, Verbundenheit & Handlungsweisen	rechtliche, finanzwirtschaftlich und strukturell	Verbundenheit	eigenständig, autonom
	Hauptzentrale (weisungsgebend)*	Oberste Steuerung	Unternehmer (Einzelperson oder Unternehmerfamilie)
	Finanzwirtschaftliche Ziele (z.B. Kapitalzuwachs & Wertsteigerung)	Hauptmotiv Aktivitäten und Entscheidungen	wirtschaftlicher Erfolg, Betriebsfortführung & Werteeerhalt
	Hotelmanager (weisungsausführend)*	Leitung des Betriebes	Unternehmer (Einzelperson oder Unternehmerfamilie)
gering, festgelegt durch Konzept	Autonomieität, Befugnisse & Verantwortung (Flexibilität, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum)	hoch, zur Gänze bei Unternehmer	
Konzept	definierte, einheitliche Regeln und Richtlinien, die kontrollierbar	Konzept & Strategie	individuell, persönlich, familiär, traditionell durch Charisma des Hoteliers geprägt
	global	verstärkte Ausrichtung	lokal / regional/ national
	Standardisiertes Produkt/Konzept	Differenzierung & Markenprofil	individuelles, persönliches, familiäres, traditionelles Produkt/Dienstleistung
	hoch eigene (Submarken-) Bezeichnungen Städte, beliebte Destinationen	Standardisierungsgrad der Geschäftsprozesse Qualitätsstufen	gering, durch Unternehmerfamilie geprägt Sternklassifizierung
		Standort	Städte, klare Dominanz jedoch auf Land
Rechtliches	GmbH, AG; Eigentümerbetriebe (i.S. von Filialbetrieben), Pachtbetriebe, Franchisebetriebe oder im Managementverträge geführte Betriebe über mehrere Betriebe gestreut und gemeinschaftlich getragen	juristische Form	Einzelunternehmen, Personengesellschaft
	mittleren bis oberen Niveau	Haftung / Gefahrendruck	eigenständige Haftung; Gefahrendruck
	kürzer	Betriebsgröße & -kapazitäten	geringes bis mittleres Niveau
		Existenzdauer	oftmals über mehrere Generationen hinweg
Marketing & Kunden	hoch, durch Marke	Bekanntheitsgrad	meist eher gering
	aufgrund Markenversprechen groß und vielfältige	Gefühl der Sicherheit beim Kunden	aufgrund Persönlichkeit & Präsenz des Hoteliers
	diversifiziert eher statisch, Verhältnis durch Kunden- und Bonusprogramme erhalten	Absatzoptionen Kundenstamm / Marktsegment	
		Verhältnis Gast und Betrieb	starkes Näheverhältnis, durch hohe Kundenorientierung, Präsenz der Unternehmerfamilie
Personal	hoch einfach	Hierarchien	gering
		Delegation	schwierig
	hoch flexible Rotation durch standardisierte Aufgaben/Abläufe	Spezialisierung des Personals	gering, Arbeiten in verschiedenen Abteilungen kurzfristige Ausfälle durch Unternehmerfamilie ausgeglichen
	hoch	Personalmanagement Karriereoptionen Unternehmensnachfolge / Fortbestehen	erschwert
Finanzielles	Mögliche Innenfinanzierung	Kreditzugang	begrenzt, fehlende Bonität
		Kapital & Finanzierung	hohe Fremdkapitalquote
		Gewinne	Einbehaltung
	meist stärker	Verhandlungsstärke zu Lieferanten	eher schwächer
	Funktionsentkoppelung*		

Tabelle 1: Charakteristika Ketten- und Privathotellerie

Quelle: Eigene Darstellung (Ergebnisse aus Kapitel 3.1 und 3.2; weitere Daten entnommen aus: ; Bilić et al., 2017; Gardini, 2020; Henschel et al., 2018; Laux & Soller, 2008; von Freyberg et al., 2018; von Freyberg et al., 2019).

3.3 STÄDTISCHE HOTELLERIE

3.3.1 Charakteristika der Stadthotellerie

Die Hotellerie in den Städten kann durch eine Vielzahl an Faktoren gekennzeichnet werden (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Die wichtigsten dieser werden nachfolgend erläutert.

Kundensegment & Art des Tourismus: Unter dem Städtetourismus werden prinzipiell alle privaten, freizeittouristischen und geschäftlichen Reisen in eine Stadt zusammengefasst (Bunge, 2017). Aufgrund der sich in der Stadt konzentrierenden Unternehmen profitiert die Stadthotellerie vor allem vom Geschäftstourismus (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Die Entwicklung der Stadthotellerie ist damit auch eng mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft verbunden (Gardini, 2020). Auch Großveranstaltungen wie Kongresse, Messen und Konzerte ziehen weitere Gäste in die Städte (Bunge, 2017; Henschel et al., 2018). Die Anzahl und Auslastung der Hotelbetriebe durch den Kultur-, Freizeit- und Tagestourismus ist je nach Attraktivität des Standortes unterschiedlich ausgeprägt (Henschel et al., 2018).

Dauer & Belegung: Die Aufenthaltsdauer der Hotelgäste in den Städten kann als eher gering beschrieben werden. Dies lässt sich vor allem durch die hohe Anzahl an Businessreisenden erklären. Geschäftstouristen bedingen weiter, dass Zimmer unter der Woche überwiegend einzeln belegt werden. An Wochenenden hingegen nähern sich die Werte einer Doppelbelegung an (Henschel et al., 2018). Wenngleich Stadthotels meist über das ganze Jahr geöffnet haben, so lässt sich doch eine gewisse Saisonalität identifizieren (Henschel et al., 2018).

Preisniveau & Rechnungsstellung: Entsprechend den gehobenen Mietpreisen in den Städten, gestaltet sich auch das Preisniveau der dort ansässigen Hotelbetriebe. Abhängig vom Wochentag, den Bettenkapazitäten der gesamten Stadt und Veranstaltungen können diese Preise jedoch variieren (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018). Beispielsweise lässt sich unter der Woche aufgrund des Geschäfts- und Kongresstourismus ein höheres Preisniveau identifizieren. Dieses Konzept der flexiblen Zimmerraten zur unterschiedlichen Zeiten wird in der Fachliteratur als zeitbezogene Preisdifferenzierung beschrieben. Es kommt besonders in der Stadthotellerie zum Tragen (Henschel et al., 2018).

Infrastruktur: Die Stadthotellerie wird weiter durch eine gute Verkehrsanbindung charakterisiert werden. Die Vielzahl und Dichte dieser ist mitunter abhängig von Größe und Attraktivität der jeweiligen Destination. Die Verkehrsanbindung ermöglicht den täglichen Zu- und Abstrom nationaler und internationaler Touristen. Sie stellt somit eine kritische Infrastruktur für die Hotelindustrie dar (Henschel et al., 2018).

Betriebsarten & Physisches Kapital: Angesichts der beschränkten nutzbaren Fläche sind Stadthotels meist kompakter und intensiv geplant, um eine bestmögliche Raumnutzung zu ermöglichen. Nutzungskonflikte können in Städten unter anderem auch hinsichtlich der Parksituation entstehen und vorausschauende Planung oder Kooperationen vonnöten machen. Ein weiteres Charakteristikum besteht im geringeren durchschnittlichen Anlagevermögen im Gegensatz zu vergleichbaren Hotels auf dem Land (Henschel et al., 2018).

3.3.2 Die Wiener Stadthotellerie

Die Wiener Stadthotellerie zeichnet sich durch ihr internationales Gästeklientel aus. 2019 wurden in Wien beispielsweise 83% als internationale Nächtigungen verzeichnet (Wien Tourismus, 2021). Dies ist mitunter auf ihren Status als Hauptstadt Österreichs und durch ihr weitreichendes historisches Erbe zurückzuführen. Sie zieht damit neben dem Geschäftstourismus, der 22% (Stand 2008) des gesamten Gästeanteils ausmacht, auch eine Vielzahl an Messe- und Kongress Touristen sowie Kulturliebhaber an. Der Leisure-Tourismus kennzeichnete laut Statistik 2008 mit 78% den Hauptteil des Wiener Gästeklientel. Neben dem deutschen Gast (mit grob 20%) stellen Inländer (mit 17-18%) die zwei größten Touristengruppen dar. Weitere wichtige Märkte für Österreichs Hauptstadt sind die USA, Großbritannien sowie Italien (mrp hotels, 2020a).

„2019 gestaltete sich in Sachen Wertschöpfung außerordentlich positiv. Der Netto-Nächtigungsumsatz betrug über eine Milliarde Euro und wuchs sogar doppelt so stark wie die Nächtigungen. Mit 1,7 Millionen (+5,3% zu 2018) tragen die Nächtigungen aus dem Dezember zum Jahresergebnis 2019 von 17.605.000 Nächtigungen (+6,8%) bei. Die Ankünfte erhöhten sich um 5,1% auf 7.927.000“ (Wien Tourismus, 2021, S.4).

Der auslastungsstärkste Zeitraum sind die Monate April bis Dezember. Die jährliche Wachstumsrate des Hotelmarktes liegt mit 5,4% deutlich über derjenigen der Bettenkapazitäten mit 1,4% (mrp hotels, 2020a). Trotz des Angebotes von 34.495 Zimmern und 68.504 in 411 Betrieben (Stand Mai 2020) (Dezernat Statistik Wien, 2021), kann man daher von einer Unterkapazität in der Wiener Stadthotellerie sprechen. Um den gesteigerten Buchungsanfragen in Wien nachzukommen, waren bis zum Jahr 2019 über 6.000 neue Zimmer in Planung bzw. bereits in Entwicklung (mrp hotels, 2020a).

3.4 KATASTROPHEN IN DER HOTELLERIE

Weltweit ist die Anzahl der Katastrophen in den vergangenen Jahren gestiegen (Brown, Rovins, Feldmann-Jensen, Orchiston & Johnston, 2017; Ritchie, 2008; Ritchie & Jiang, 2019). Dies gilt nicht nur für die Katastrophen an sich, sondern auch für die von Katastrophen betroffenen Menschen und Unternehmen (Brown et al., 2017). Dies trifft in besonderer Weise und Härte auf den Tourismus zu (Bilić et al., 2017; Ritchie, 2009). Die Negativfolgen speziell auf den Tourismus und die Hotellerie sind vielfältig. Sie treffen die gesamte Destination wie auch das einzelne Unternehmen. Als Beispiele dafür können sinkende Besucherzahlen (Brown et al., 2017; Cooper, 2005) und finanzielle Einbußen (Hao et al., 2020) genannt werden. Diese können die Entlassung von Mitarbeiter zur Folge haben und bis zur Insolvenz von Hotelbetrieben führen. Fehlende Umsätze und Steuereinnahmen schwächen zusätzlich die Region und das gesamte Land (Pearlman & Melnik, 2008). In Anbetracht der hohen Zahl an Katastrophen und möglichen Folgen stellt sich die Frage, wieso gerade diese im Tourismus und insbesondere im Hotelsektor so verheerend sind. Diese Frage lässt sich unter anderem durch das Konzept der Vulnerabilität erklären. Unter Vulnerabilität wird die Gefahrenanfälligkeit und Verwundbarkeit eines Subjektes verstanden (Becken et al., 2014). Cutter et al. (2008) stellten fest, dass Unternehmen eine hohe Verwundbarkeit aufweisen können, jedoch gleichzeitig resilient sind. Vulnerabilität und Resilienz sind folglich keine Gegensätze, können jedoch im Zusammenhang zueinander stehen: Die Resilienz eines Unternehmens wird mitunter dadurch beeinflusst, inwiefern Vulnerabilitäten identifiziert, verstanden, reduziert und im Hinblick auf diese Vorkehrungen getroffen werden (Biggs, Hall & Stoeckl, 2012; Brown et al., 2017; Cutter et al., 2008).

Der Hotelsektor besitzt eine Vielzahl von Vulnerabilitäten (Bilić et al., 2017; Brown et al., 2017; Jiang & Wen, 2020; Orchiston, 2012; Sawalha et al., 2013). Dies ist unter anderem auf seine hohe Abhängigkeit von physischer Infrastruktur zurückzuführen. Diese betrifft nicht nur hotel-eigene Gebäude und das Inventar, sondern gleichermaßen die Infrastruktur des Umfeldes. Darunter fallen die Verfügbarkeit von Verkehrswegen, Strom- und Wasserzufuhr, Sanitäranlagen sowie weitere infrastrukturelle Einrichtungen und Verkehrsmittel. Eine weitere Vulnerabilität bildet seine hohe Abhängigkeit zur Reisefreiheit. Diese wird durch die in einer Region vorherrschenden politischen Verhältnisse grundgelegt. Da für den Gast nicht nur die rechtlichen Regelungen des Ziellandes, sondern auch des Herkunftslandes relevant sind, steht diese Vulnerabilität zum Großteil außerhalb des Handlungsbereiches eines Unternehmens. Die allgemeine Sicherheit der Gäste und des Personals kann als weitere Vulnerabilität eines Hotels genannt werden (Brown et al., 2017; Orchiston, 2012). Sowohl das Katastrophenereignis an sich, als auch darauffolgende Medienberichterstattungen können die Wahrnehmung über die Sicherheit in einer Region stark beeinflussen (Faulkner, 2001). Eine Gefahrenquelle geht zudem von den Gästen selbst aus. Aufgrund der fehlenden Erfahrung und des mangelnden Wissens über lokale Gegebenheiten, Regelungen und Warnsysteme, aber auch den vorherrschenden Gefahren vor Ort, können Gäste erste Anzeichen einer Katastrophe leicht übersehen und nachfolgend die Umsetzung eines Katastrophenplanes behindern. Sie werden dadurch selbst zum Risikofaktor mit erhöhtem Zuwendungsbedarf innerhalb des Katastrophenmanagements (Lamanna, Williams & Childers, 2012). Eine der Hauptattraktionspunkte eines Hotels kann dessen Umfeld bilden. Die Destination, dessen Image und Erfolgsfaktoren (z.B. dessen Natur) stellen daher weitere Vulnerabilitätspunkte des Hotelsektors dar (Faulkner, 2001).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Vulnerabilität in der Hotellerie vor allem durch die hohen Abhängigkeiten oder Einflussgrößen externer Elemente zu Stande kommt (Ritchie, Bentley, Koruth & Wang, 2011). Um die Auswirkungen von Katastrophen zu mildern, gilt es daher diese Vulnerabilitäten zu reduzieren. Wie Brown et al. (2017) feststellten, scheint jedoch gerade der Hotelsektor noch immer nicht genug Vorkehrungen dafür zu treffen.

Sowohl Forschung als auch Praxis haben sich in der Vergangenheit mehr auf Katastrophen in der Notfall- und Erholungsphase als auf antizipative Phasen fokussiert (Lamanna et al., 2012; Faulkner, 2001). Angesichts der Tatsache, dass mit einer hohen Wahrscheinlichkeit jedes Land

einmal von einer Katastrophe betroffen sein wird (Faulkner, 2001) und sich beliebte Destinationen häufig in katastrophenanfälligen Regionen an Bergen und Wasser befinden (Ritchie, 2009), ist dies besonders dramatisch. Verschiedene Katastrophenforscher plädieren daher für mehr Proaktivität im Krisenmanagement. Vor allem in die Planung-, Präventiv- und Vorbereitungsphase sollten mehr Ressourcen investiert werden (Bilić et al., 2017; Faulkner, 2001; Ritchie, 2009; Ritchie & Jiang, 2019). Gerade bei Epidemien fehle es an Konzepten und Anhaltspunkten für den Hotelsektor (Cooper, 2005; Hao et al., 2020).

3.4.1 Hotelbranche und Covid19

Mit dem Ausbruch von Covid19 und den darauffolgenden Maßnahmen der Regierungen sind die Touristenströme stark zurückgegangen (Gössling et al., 2020). Allein die Airlineindustrie verzeichnete weltweit einen Rückgang um 42% im Vergleich zum Vorjahr (Flightradar24, 2021). Dies hat die Hotellerie vor große finanzielle Herausforderungen gestellt (Hall et al., 2020). Ein Großteil der Hotellerie musste aufgrund der staatlichen Anordnungen im Jahr 2020 (temporär) schließen (Gössling et al., 2020; Gursoy & Chi, 2020; Hall, Scott & Gössling, 2020). Laut Hao et al. (2020) waren Privathotels und Luxushotels von den Negativauswirkungen am stärksten betroffen. Der Ausbruch von Covid19 und seine Auswirkungen stellen eine neuartige Krise ohne jeglichen Vergleichswert dar (mrp hotels, 2020d) und verändern den Hotelmarkt grundlegend. Was früher als Erfolgsfaktor bezeichnet wurde, wird angesichts Covid19 zu einem erhöhten Risiko für das einzelne Hotel und die gesamte Branche. Beispielsweise war die Internationalität der Gäste zuvor noch ein Zeichen wirksamen Unternehmertums und wünschenswertes Ziel. Seit Covid19 bedarf es nun eines gesonderten Aufwandes u.a. in Form eines Hygienekonzeptes (mrp hotels, 2020d; mrp hotels, 2020b). Aufgrund der gesunkenen Bereitschaft der Menschen in entfernte Destinationen zu reisen, wird nun die Attraktion von Gästen aus einem sicheren oder nahegelegenen Umfeld, vorzugsweise aus dem Inland, vermehrt angestrebt (Gössling et al., 2020; mrp hotels, 2020d; mrp hotels, 2020b). Es herrscht eine hohe Unsicherheit bezüglich geltenden Verboten speziell im Hinblick auf die Reisefreiheit und touristische Tätigkeiten wie z.B. der Besuch von Veranstaltungen, Übernachtungen und das Nutzen des gastronomischen Angebotes. Die hohe Unsicherheit ist unter anderem auf die stetigen Änderungen von staatlichen Gesetzen und betriebsspezifischen Regelungen zurückzuführen. Diese können sich zusätzlich von Land zu Land und innerhalb einer Region stark unterscheiden (mrp hotels, 2020d).

Das Buchungs- und Stornierungsverhalten ist daher eher kurzfristig und spontan. Besonders ältere Gäste sind als Risikogruppe in ihrem Reiseverhalten vorsichtig geworden (mrp hotels, 2020b). Um das persönliche Ansteckungsrisiko zu reduzieren, reisen Gäste nun vermehrt mit dem Auto (mrp hotels, 2020d). Sowohl Airline als auch Kreuzfahrtindustrie mussten harte Einbußen verzeichnen (mrp hotels, 2020b). Dies beeinflusst auch die Entwicklungen auf dem Hotelmarkt (Gössling et al., 2020). Besondere Chancen werden in diesen Zeiten für die Privathotellerie gesehen, da sie sich mit ihrer persönlichen und familiären Atmosphäre besonders positionieren und ein Sicherheitsgefühl vermitteln (mrp hotels, 2020b). Derzeitige Chancen für die Kettenhotellerie werden unter anderem in ihrer jeweiligen Betriebsgröße und ihren Organisationsstrukturen gesehen. Dies wird in Kapitel 3 genauer untersucht. Entwicklungen im medizinischen Bereich zur Eindämmung oder Kontrolle sind für die Branche entscheidend. Schnelltests und die Entwicklung von Impfstoffen können als Beispiele dafür genannt werden (mrp hotels, 2020d).

3.4.2 Stadthotellerie seit Covid19

Städte sind durch die dortigen verstärkten Infektionsraten besonders hart von Reisebeschränkungen getroffen und stehen im Fokus politischer Diskussionen. Davon sind keine Städte ausgenommen. Dies sowie medial verbreitete Gefahrenwarnungen beeinflussen die dort ansässige Hotellerie enorm (mrp hotels, 2020d). Durch den Wegfall von Großveranstaltungen, Messen und Konferenzen ist die Belegungsrate unter dem Jahr fast linear (mrp hotels, 2020d). Die Problematik, in der Stadt hohe Belegungsquoten in den Wintermonaten zu erzielen, verschärft sich durch Covid19 zusätzlich (mrp hotels, 2020d). Verglichen mit anderen Hauptstädten wie Berlin und Zürich haben sich die Belegungsraten in Wien in den Ferienmonaten von Juli bis September eher gering erhöht (mrp hotels, 2020d). Die Reiseverbote der anliegenden Länder (darunter auch die Haupt-Quellmärkte Deutschland und Italien) haben den Wiener Städtetourismus besonders stark getroffen. Attraktive Städte mit dem Fokus auf Freizeittourismus konnten jedoch noch höhere Auslastungsquoten und ADR's (Average Daily Rate) erzielen (mrp hotels, 2020d; mrp hotels, 2020b). Kultur- und Freizeitangebote bilden in Hinblick auf Covid19 eine Chance für die Wiener Stadthotellerie (mrp hotels, 2020a). Die eigene und fremde Fortsetzung der Hotelbetriebe ist jedoch vielerorts fraglich. Erste Schließungen von Hotelbetrieben haben bereits stattgefunden (mrp hotels, 2020d; mrp hotels, 2020c). Zusammenschlüsse von

Hotelketten sind im Gespräch (mrp hotels, 2020c). Pachtverhältnisse scheinen das Risiko für städtische Hotelbetriebe zu erhöhen. „In Städten mit Überkapazitäten werden insbesondere große, veraltete Hotelimmobilien anderen Verwendungszwecken zugeführt oder geschlossen werden müssen“ (mrp hotels, 2020d, Folie 8, Abs. 4), so Experten aus der Hotelbranche. Der Erholungszeitraum der Stadthotellerie von Covid19 wird (entsprechend Vorhersagen der Airline-Industrie) auf fünf Jahre geschätzt (mrp hotels, 2020d).

4 Resilienz

Mit der zunehmenden Anzahl an Katastrophen hat sich auch die Anzahl der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Resilienz über verschiedenste Fachbereiche hinweg in den vergangenen Jahren vervielfacht (Brown et al., 2017; Lee et al., 2013; Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum, 2008). Dies trifft insbesondere auf die Resilienz-Literatur im touristischen Kontext zu (Filimonau et al., 2020; Hall, Prayag & Amore, 2018). Ritchie & Jiang (2019) stellten jedoch fest, dass das Thema Resilienz im Tourismus auf wissenschaftlicher Ebene prozentual noch immer gering ist. Um ein erstes Grundverständnis zum Thema Resilienz zu geben, wird nachfolgend der Begriff Resilienz definiert und seine unterschiedlichen Ausprägungen diskutiert.

4.1 DEFINITION

Der Begriff Resilienz hat seinen Ursprung im lateinischen „resiliere“ und bedeutet „zurückspringen“ (Paton, 2006; Wink, Kirchner, Koch & Speda., 2016). Zum einen drückt es damit einen Wandel weg vom jetzigen Zustand aus. Zum anderen beschreibt es das Ziel dieses Wandels, den zuvor bestehenden Zustand. Ersteres trifft den Kerngedanken des noch heute bestehenden Begriffsverständnisses, Resilienz als dynamischen Prozess zu einem neuen Status quo (Brown et al., 2017; Cutter et al., 2008). Letzteres, die Rückkehr zum vorherigen Zustand als Ziel, wird jedoch vielfach kritisiert und bewusst neu definiert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass oftmals eine vollständige Wiederherstellung eines früheren Zustandes kaum oder gar nicht möglich ist (Esnard, 2013), da ein Störereignis schwerwiegende Folgen nach sich ziehen kann (Wink et al., 2016). Unabhängig davon scheint ein Zurückspringen gerade in der heutigen Zeit wenig erstrebenswert, da dies ein „Rück-sprung“ zu den gleichen Risikoanfälligkeiten bedeuten würde. Jegliche Lerneffekte durch das eingetretene Ereignis würden dabei außer Acht gelassen (Esnard, 2013). Fontanari & Kredinger (2018) sprechen daher von Resilienz als einen Balanceakt. Resilienzforscher sind zudem überzeugt, dass der Begriff der Resilienz nur durch eine genaue Definition des Resilienzobjektes („die Resilienz von wem“) im jeweiligen Kontext („die Resilienz gegenüber was/welchem (Auslöser-)ereignis“) verstanden werden kann (Buckle, 2006; Cutter et al., 2008; Ritchie & Jiang, 2019). Daher bedarf es spezifischer auf das Forschungsobjekt angepasster Modelle, um Resilienz tiefer verstehen zu können (Nowell & Steel-

man, 2013; Ritchie & Jiang, 2019). Für das Forschungsobjekt dieser wissenschaftlichen Arbeit ging daher eine Betrachtung von Katastrophen und der Hotellerie voraus. Sie wird durch die Darstellung der unterschiedlichen Ausprägungen von Resilienzen nachfolgend weiter ergänzt.

4.2 ARTEN VON RESILIENZ

Ausgehend von fachübergreifender Forschungsliteratur kann Resilienz in ihren Ausprägungen unter anderem in Systemen (Comfort, 1994), Organisationen (Dahles & Susilowati, 2015; Filimonau et al., 2020) Ökonomie (Rose & Krausemann, 2013) und Gemeinschaft betrachtet und gemessen werden (Brown et al., 2017; McManus et al., 2008).



Abbildung 2: Resilienzarten

Quelle: Eigene Darstellung

4.2.1 Systemresilienz

Unter Systemresilienz wird ein Wandel eines komplexen Systems hin zu einem neuen Zustand verstanden. Dies soll das Fortbestehen des Systems angesichts der eingetretenen Ereignisse ermöglichen. Dieser Prozess impliziert grundlegend die Fähigkeit, sich zu verändern und sich an wechselnde Umweltbedingungen anzupassen (Brown et al., 2017).

Damit dieser Wandel weiter erfolgreich realisiert werden kann, bedarf es folgender Faktoren (Comfort, 1994):

- Flexible, adaptive Verhältnisse zwischen den einzelnen Elementen
- Die Fähigkeit, sich neu zu erfinden
- Aktive Kollaboration zwischen dem Gesamtsystem und den Elementen in seiner Einflussphäre
- Kontinuierlicher gegenseitiger Austausch bzw. reziproke Informationsflüsse (und Verstärkung dieser mit zunehmendem Wachstum des Systems)

In Hotels bilden die einzelnen Abteilungen ein eigenes komplexes System. Auch das Hotel als Ganzes, das mit seinem Umfeld und Stakeholdern in Kontakt tritt, kann als solches bezeichnet werden. Für den Aufbau eines resilienten Hotelsystems muss daher zunächst der Status quo des Hotelsystems bestimmt werden. Dies schließt eine Identifikation von Gefahren für das Hotel und seine Stakeholder ein. Mit Hinblick auf Comforts-Faktoren (1994) wird weiter ergänzt (Brown et al., 2017):

- Für die Resilienz eines Hotelsystems muss die Reaktions- und Anpassungsfähigkeit im Hotel gewährleistet werden.
- Zudem sollte Offenheit für Innovation und Neuerungen bestehen.
- Als weiteren relevanten Faktor der Systemresilienz können Ausmaß und Qualität der gegenseitigen Interaktion zwischen den einzelnen Stakeholdern des Hotels genannt werden.
- Des Weiteren müssen Kommunikationsflüsse sichergestellt werden. Hierbei ist auch die Frequenz und Qualität zu beachten.

4.2.2 Organisationsresilienz

Gerade die Resilienzart „Organisationsresilienz“ hat in den vergangenen Jahren im touristischen wissenschaftlichen Kontext vermehrt Aufmerksamkeit gefunden (Ritchie & Jiang, 2019). Laut Dahles & Susilowati (2015) verfolgt die Organisationsresilienz drei Ziele: Das Fortbestehen, eine leichte oder tiefgreifende Anpassung sowie eine kreative Weiterentwicklung der Organisation. Kennzeichen einer resilienten Organisation sind daher der Erhalt bestehender Geschäftsprozesse (Rose & Krausmann, 2013) sowie das Minimieren von Negativauswirkungen im Falle eines Unternehmensversagens (z.B. einer Insolvenz) (Rose & Krausmann, 2013). Des Weiteren muss ein Bewusstsein über die innen- und außenunternehmerische Situation der Organisation geschaffen werden (McManus et al., 2008). Dieses kann insbesondere durch kontinuierliches Infragestellen sowie Untersuchen von Chancen, Vulnerabilitäten und Gefahren des Umfeldes, aber auch der eigenen Organisation erworben werden (Lee et al., 2013; Brown et al., 2017). Gleichzeitig sollte dabei die Wettbewerbsorientierung der Organisation nicht außer Acht gelassen werden (Lee et al., 2013). Als Reaktion auf potenzielle oder akute Erfahrungen zeichnen sich resiliente Organisationen weiter durch Anpassungs- bzw. Adaptionsfähigkeit aus (Lee et al., 2013; Mallak, 1989; McManus et al., 2008; Paton & Hill, 2006; Ritchie & Jiang, 2019). Besonders dies entspricht den Charakteristika der Systemresilienz (Siehe Kapitel 4.2.1). Damit Adaptionen trotz schwieriger Situationen erfolgreich stattfinden können, bedarf es zudem der individuellen Resilienz der betroffenen Einzelpersonen (Pechlaner & Innerhofer, 2018; Traskevich & Fontanari, 2018). Das bedeutendste Merkmal der Organisationsresilienz bildet sein Bezug zu physischem Eigentum und den gegebenen Organisationsstrukturen (Cutter et al., 2008). Wie Comfort (1994) feststellte, können Unternehmensstrukturen die Reaktionsfähigkeit und -schnelligkeit auf unerwartete Ereignisse beeinflussen. Hohe Hierarchien und Machtkonzentration auf das Topmanagement können beispielsweise selbständiges und eigenverantwortliches Handeln einschränken. Dies betrifft auch die Schnelligkeit der jeweiligen Reaktionen (Sawalha, 2015). Des Weiteren werden starre Organisationsstrukturen und Bürokratie als Hindernis für Adaptions- und Modifikationsprozesse genannt (Comfort, 1994). Auch Leadership und Unternehmenskultur spielen bei der Adaptions- und Fähigkeit einer Organisation eine wichtige Rolle (Comfort, 1994; Brown, et al., 2017). Sawalha (2015) fasst daher zusammen: Je intuitiver und besser diese Faktoren in Arbeitsroutine, Unternehmenskultur und Organisationsstruktur umgesetzt sind, desto resilienter ist eine Organisation. Für die Organisationsresili-

enz der Hotellerie bedeutet dies der Aufbau interaktions- und kommunikationsrelevanter Faktoren (wie zuvor in Kapitel 4.2.1 bei der Systemresilienz beschrieben). Darüber hinaus spielt das Erkennen und Reduzieren von Vulnerabilitäten, Gefahrenquellen, deren Wahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkungen eine bedeutsame Rolle (Brown et al., 2017). Bei der Umsetzung dessen im alltäglichen Organisationsablauf sprechen Wissenschaftler auch von der operationalen Resilienz einer Organisation (Lee et al., 2013; Pechlaner & Innerhofer, 2018). Hinsichtlich Organisationsstrukturen geben Brown et al. (2017) zu bedenken, dass „Large hotel chains may have organisational hierarchies that make quick decision-making, flexibility, and adaptive strategizing difficult“ (S. 364).

4.2.3 Ökonomische Resilienz

Die finanzielle Widerstandsfähigkeit eines Systems wird durch das Konzept der ökonomischen Resilienz beschrieben. Es beinhaltet die grundlegende Fähigkeit, ein Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig erfolgreich zu führen. Dies spiegelt sich unter anderem in der Bilanzstruktur wieder. Liquidität, Rentabilität, ROI (Return on Investment), Gewinn, Verhältnis zu Eigen- und Fremdkapital sowie der Verschuldungsgrad stellen Beispielkennzahlen zur Identifikation dieser dar. Hinsichtlich ökonomischer Resilienz sind vor allem Rückstellungen und Sicherheiten als Puffer für Schäden und Verluste von großer Bedeutung (Rose, 2006). Die ökonomische Resilienz umfasst weiter die Fähigkeit, das Unternehmen auch nach Auftreten von Widrigkeiten wieder zu konsolidieren und neue Erfolgspotentiale zu finden (Brown et al., 2017). Da einzelne Akteure sowie Organisationen immer in ein Umfeld eingebettet sind (Granovetter, 1985), steht auch die ökonomische Resilienz eines Unternehmens in Abhängigkeit zu der ihres Umfeldes (Rose & Krausemann, 2013). Rose & Krausemann (2013) definieren die Einflussfaktoren des Angebots- und Nachfrageprozesses als Kennzeichen ökonomischer Resilienz. Nach Brown et al. (2017) bedeutet das für die Hotellerie, dass zum Aufbau ökonomischer Resilienz sowohl die Kunden- und Nachfrageseite, als auch die Angebotsseite bzw. Lieferkette genau untersucht und nachfolgend gestärkt werden müssen. Hotels, die sich im Zuge einer Katastrophe modifizieren und fortbestehen, profitieren oftmals, nicht zuletzt aufgrund deren Modifikationen, von hohen Belegungsraten. Modifikationen stellen folglich neue Erfolgspotentiale für die jeweiligen Hotelbetriebe dar (Brown et al., 2017).

4.2.4 Gemeinschaftsresilienz

Der Einbettungsgedanke Granovetters (1985) spiegelt sich besonders stark im Konzept der Gemeinschaftsresilienz (auf Englisch „community resilience“) wieder. McManus et al. (2008) sind überzeugt, dass sich die Mitglieder einer sozialen Gruppe (in diesem Fall alle Stakeholder einer Organisation) gegenseitig beeinflussen und in Abhängigkeit zueinander stehen. Gemeinschaftsresilienz beinhaltet daher die Summe aller individuellen Fähigkeiten und Ressourcen sowie deren Zusammenspiel in der Gemeinschaft (Norris et al., 2008). Mayunga (2007) definiert Gemeinschaftsresilienz als “the capacity or ability of a community to anticipate, prepare for, respond to, and recover quickly from impacts of disaster” (S. 4). Laut Brown et al. (2017) zeigt sich die Resilienz einer Gemeinschaft an einer fairen Verteilung finanzieller Mittel sowie an der Menge und Qualität der gegenseitigen Beziehungen im Netzwerk. Als weiteres wichtiges Merkmal wird das gemeinsame Fassen und Umsetzen von Beschlüssen genannt (Brown et al., 2017). Dafür ist nicht nur eine erfolgreiche Kommunikation, sondern auch gegenseitiges Verständnis in herausfordernden Zeiten vonnöten. Antizipatives Planen und das Schaffen eines Risikobewusstseins unterstützen diesen Prozess und bilden somit zentrale Faktoren für die Resilienz einer Gemeinschaft (Brown et al., 2017; Buckle, 2006; Cutter et al., 2008; Kwok, Doyle, Becker, Johnston & Paton, 2016). Das Hotel als Organisation ist sich zunächst selbst Gemeinschaft. Darüber hinaus bildet das direkte Umfeld des Hotels, die Destination und seine Stakeholder (Gardini, 2020), eine Gemeinschaft im weiteren Sinn. Die Resilienz der Destination steht damit in engem Zusammenhang mit der Gemeinschaftsresilienz (Pechlaner & Innerhofer, 2018). Neben den zuvor beschriebenen Charakteristika der Gemeinschaftsresilienz bestimmt sich die Resilienz einer Destination aus seinen ökologischen Ressourcen, den sozio-kulturellen Eigenschaften der Region und der wirtschaftlichen Entwicklung (Pechlaner & Innerhofer, 2018). Operationale Unabhängigkeit, resiliente Wertschöpfungsketten, Sicherheit und Nachhaltigkeit spielen dabei eine wichtige Rolle (Traskevich & Fontanari, 2018). Somit wird deutlich, dass die Organisationsresilienz der Unternehmen innerhalb der Destination einen wichtigen Beitrag zur Gemeinschafts- und Destinationsresilienz leisten (Parsons, 2010; Pechlaner & Innerhofer, 2018). Im Hinblick auf die Einflussosphäre der Hotellerie kann sich Gemeinschaftsresilienz zudem auf andere Branchen erstrecken. Dies ist auf die Schlüsselfunktion von Hotels als Beherbergungsstätten zurückzuführen (siehe Kapitel 3). Die Gesamtheit der Stakeholder eines Hotels bildet somit seine Gemeinschaft (Rose, 2006). Brown et al. (2017) führen daher aus:

„Building communities that are resource and capacity rich, and helping them understand risk is at the heart of resilience building“ (S.365).

Die Diskussion der unterschiedlichen Resilienzarten zeigt, dass es eine Vielzahl an Betrachtungsweisen von Resilienz gibt, die sich hinsichtlich ihres Bezugsobjektes, der Anzahl der Akteure und in ihrer Dimension unterscheiden. Setzt man die unterschiedlichen Resilienzarten in eine zeitliche Perspektive, wird deutlich, dass Resilienz einen dynamischen Charakter besitzt. Weniger als Zustand oder Resultat, das sich aus vorherigen Handlungen ergibt, ist Resilienz damit vor allem ein Prozess (Cutter et al., 2008). Wie sich Krisenresilienz im touristischen bzw. hotelspezifischen Kontext äußert und bestimmt wird, wird im nachfolgenden Kapitel genauer untersucht.

5 Krisenresilienz in der Hotellerie

Im nachfolgenden Kapitel werden die Themengebiete der Kapitel 2 Katastrophen, 3 Hotellerie und 4 Resilienz erstmals zusammengeführt und in einem gemeinsamen Kontext betrachtet. Der Begriff der Katastrophenresilienz in der Hotellerie wird im Zuge dessen definiert und das Disaster Resilience Framework for Hotels (nach Brown et al. 2017) genauer diskutiert. Dabei wird eine erste Einordnung der Charakteristika der Privat- und Kettenhotellerie in das Model vorgenommen.

5.1 DEFINITION

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Resilienzarten in Kapitel 4 wurde deutlich, dass Krisenresilienz ein Prozess ist. Dieser Prozess ist ein ständiges Infragestellen, Analysieren, Adaptieren und Lernen, und benötigt dafür verschiedene Fähigkeiten sowie Kapital (Cutter et al., 2008). Diese zeigen sich in allen der in Kapitel 2 beschriebenen Phasen von Krisen. (siehe Abbildung 3: Krisenresilienz in der Hotellerie). Brown et al. (2017) definieren Katastrophenresilienz im Kontext der Hotellerie daher als “a dynamic condition describing the capacity of a hotel, together with its stakeholders, to assess, innovate, adapt, and overcome possible disruptions that may be triggered by disaster” (S. 365).

Bei der vorangegangenen Analyse von Resilienzarten fiel zudem auf, dass Resilienz ein mehrdimensionales Konstrukt ist. Die Betrachtung nur einzelner Resilienzarten lässt wichtige Parameter außen vor. Gleichzeitig geht damit der Blick auf das Gesamtkonzept verloren. Um einen gesamtheitlichen Blick auf Organisationen zu ermöglichen, kann sich eines Multi-Kapital-Ansatzes bedient werden (Mayunga, 2007).

Kapital kann in folgende Arten untergliedert werden. Diese lauten Sozialkapital, Ökonomisches Kapital, Physisches Kapital, Humankapital und natürliches Kapital (Brown et al., 2017; Filimonau et al., 2020; Ivkov et al., 2019; Mayunga, 2007). Der Multi-Kapital-Ansatz stützt sich mitunter auf das Konzept von Nachhaltigkeit (Smith et al., 2001). Dieser besagt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Vorkommen und Ausprägung von Kapital (z.B. in Form von Ressourcen und Fähigkeiten) mit der nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung einer Organisation be-

steht (Smith et al., 2001; Mayunga, 2007). Es wurde festgestellt, dass Nachhaltigkeit inhärent mit Katastrophenresilienz verknüpft ist (Mileti, 1999; Brown et al., 2017; Lee et al., 2013). Daher kann geschlussfolgert werden, dass mit Zunahme an Kapital innerhalb einer Organisation die Optionen zum Umgang mit Krisen und der Reduzierung ihrer Negativauswirkungen wachsen. Dies steigert die Gesamtresilienz einer Organisation oder Gemeinde (Mayunga, 2007). Der Beitrag jeder Kapitalart zur Katastrophenresilienz in der Hotellerie drückt sich durch sogenannte Prädiktoren aus (Brown et al., 2018).

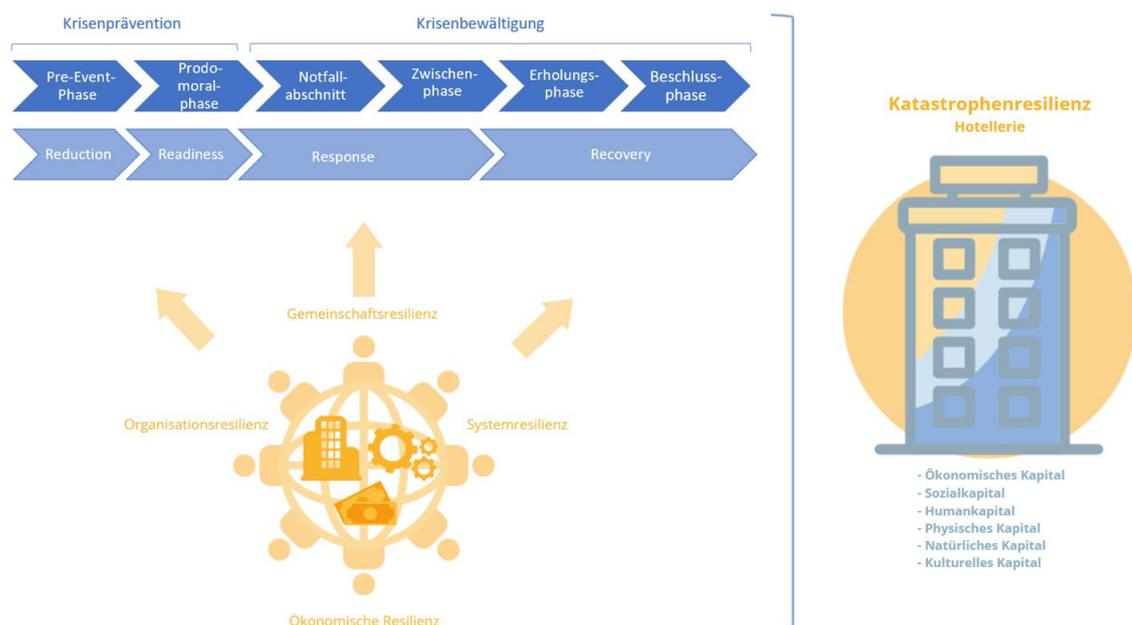


Abbildung 3: Krisenresilienz in der Hotellerie

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund des umfassenden Blicks auf die Mehrdimensionalität von Resilienz hat der Multikapital-Ansatz großen Einzug in der wissenschaftlichen Literatur gefunden. Dies betrifft vor allem auch Studien der jüngeren Vergangenheit (Brown et al., 2019; Ivkov et al., 2019; Filimonau et al., 2020). Auch Brown et al. (2017) sowie weitere Folgestudien (Brown et al., 2019; Ivkov et al., 2019; Filimonau et al., 2020) bedienen sich dieses Ansatzes, um gleichermaßen ein gesamtheitliches Bild über die Resilienz speziell in der Hotellerie abzugeben. Modellhaft darge-

stellt wurde dies durch das „Disaster Resilience Framework for Hotels“ (Brown et al., 2019; Ivkov et al., 2019).

Aufgrund der hohen wissenschaftlichen Akzeptanz, den beschriebenen Vorteilen und zur besseren Vergleichbarkeit der wissenschaftlichen Erkenntnisse, stützt sich auch diese Arbeit auf den Multi-Kapital-Ansatz und das „Disaster Resilience Framework for Hotels“ (zu Deutsch: Katastrophenresilienz-Modell für die Hotellerie).

5.2 DISASTER RESILIENCE FRAMEWORK FOR HOTELS (DRFH) – EIN MULTI-KAPITAL-ANSATZ

Das DRFH-Modell wird im Folgenden intensiver betrachtet und auf das Forschungsobjekt der Arbeit angepasst. Im Zuge dessen wird eine erste Zuordnung der Attribute der Privat- und Kettenhotellerie auf die jeweiligen Resilienzprädikatoren vorgenommen. Dies entspricht Ritchie & Jangs (2019) Forderung nach vermehrter Testung und Adaption bereits existierender Frameworks.

Das ursprüngliche DRFH-Modell von Brown et al. (2018) gliedert sich in sechs Kapitalarten. Diese sind Sozialkapital, Ökonomisches Kapital, Physisches Kapital, Humankapital, natürliches Kapital und kulturelles Kapital. Wie Filimonau & De Coteau (2020) feststellten, können kulturelles und Sozialkapital aufgrund der gegebenen Überschneidungen zusammengefasst werden. Filimonau et al. (2020) argumentieren, dass in Städten das physische Kapital eher dem natürlichen Kapital entspreche. Aufgrund dessen werden nachfolgend lediglich ökonomisches Kapital, Sozialkapital, Humankapital, physisches Kapital und die jeweiligen Resilienzprädikatoren genauer erläutert.

5.2.1 Ökonomisches Kapital

Unter dem Begriff des ökonomischen Kapitals werden die finanziellen Ressourcen und Kapazitäten eines Unternehmens wie beispielsweise Einkommen, Rücklagen, Investitionen und Kredite zusammengefasst (Mayunga, 2007). Aus diesen können vier Hauptprädiktoren für Resilienz

herausgebildet werden. Diese sind das Vorliegen und der Zugang zu Ressourcen, die Vielfalt der Einkommen, die Finanzkraft sowie die ökonomische Resilienz der Mitarbeiter (Brown et al., 2018):

Verfügbarkeit von Ressourcen: Das Vorhandensein, die Verteilung und der Zugang zu Ressourcen können im Falle eines Katastrophenausbruchs den Handlungsspielraum eines Unternehmens und somit dessen Resilienz beeinflussen. Die Verfügbarkeit von Ressourcen bestimmt sich unter anderem dadurch, inwiefern Budget für Katastrophenmanagement (Brown et al., 2018) oder Rücklagen gebildet wurden (Malhotra & Venkatesh, 2009). Filimonau et al. äußern Zweifel, dass Privathotels hinsichtlich dieses Aspekts verstärkt vorgesorgt hätten (2020). Weitere wichtige Faktoren stellen Versicherungszahlungen (Birkmann et al., 2013) sowie der Zugang zu staatlichen Unterstützungen (Bruneau et al., 2003) dar. Im Fall von Pandemien können sich diese beispielsweise in Steuervorteilen oder Förderungen äußern (Lai & Wong, 2020).

Vielfalt der Einkommen: Die Vielfalt der Einkommen als Resilienzprädiktor drückt aus, inwiefern bei Ausfällen einzelner Einkommensstränge Alternativen zur Verfügung stehen. Dies kann durch die Anzahl und Diversität der vorhandenen Einkommensquellen sowie durch die Agilität des Unternehmens in deren Nutzung ermittelt werden (Bruneau et al., 2003; Norris et al., 2008). Eine genauere Betrachtung der unterschiedlichen Kundenstämme, der Diversität der Angebotspalette sowie der Wege zur Umsatzgenerierung, beispielsweise durch Distributionskanäle und Marketingmaßnahmen, kann diesen Prozess unterstützen. Laut Hodari & Sturman (2014) werden intensive Marketingaktivitäten und diverse Distributionskanäle vor allem durch Hotelketten forciert. Die Fähigkeit eines Unternehmens, in neue Märkte einzutreten, den Angebots- und Kundenstamm zu erweitern und so neue Einkommensquellen zu generieren, stellt einen weiteren Resilienzfaktor in diesem Zusammenhang dar (Ritchie, 2004). Hinsichtlich Pandemien könnte dies beispielsweise die vermehrte Bearbeitung des nationalen bzw. internen Marktes bedeuten (Lai & Wong, 2020).

Finanzkraft: Die Finanzkraft als Resilienzprädiktor ergibt sich aus der aktuellen finanziellen Situation des Unternehmens (Biggs et al., 2012) sowie dessen nachhaltigem wirtschaftlichen Wachstum (Khazai, 2016). Dies kann unter anderem durch die Profitabilität der Unternehmung und dem Zugang zu finanziellen Ressourcen gemessen werden (Brown et al., 2018). Da laut Henschel et al. (2018) Kapitalzuwachs und Wertsteigerung Hauptmotive unternehmerischen

Handelns der Kettenhotellerie bilden und eine verstärkte Möglichkeit zur Innenfinanzierung besteht, liegt eine erhöhte Ausprägung dieses Resilienzprädikators für die Kettenhotellerie nahe. Eine negative Messgröße zur Finanzkraft stellen die bestehenden Verbindlichkeiten dar. Zhang, Cui, Xu & Wang (2020) beschreiben dies beispielsweise durch das Vorhandensein der Franchise-Fees der Kettenhotels. Weitere Resilienzprädikatoren sind die Unternehmensgröße (Wang & Ritchie, 2010) und das -Alter (Biggs et al., 2012). Diese werden durch die Zimmer- und Bettenanzahl, die Größe des Mitarbeiterpools, die Anzahl der verbundenen Unternehmen und die Betriebsdauer des Unternehmens genauer bestimmt (Brown et al., 2018). Wie in Kapitel 3 deutlich wurde, ist die Unternehmensgröße der Kettenhotels im Schnitt größer als die der Privathotellerie (Henschel et al., 2018). Da die Größe des Betriebes auch den ökonomischen Handlungsspielraum mitbeeinflusst (Filimonau et al., 2020), sollten Kettenbetriebe eine höhere Resilienz mitaufweisen. Filimonau et al. (2020) stellten jedoch im Zuge ihrer Forschungen fest, dass größere Hotels eine geringere Resilienz aufwiesen. Hier zeigt sich eine gewisse Diskrepanz der Ergebnisse.

Ökonomische Resilienz des Personals: Die finanzielle Stabilität der Mitarbeiter durch den Erhalt eines existenzsichernden Lohnes bezeichnet einen weiteren wichtigen Resilienzprädikator (Brown et al., 2018; Mayunga, 2007; Sydnor-Bousoo, Stafford, Tews, M., & Adler, 2011).

5.2.2 Sozialkapital

Brown et al. (2018) untergliedern die gefundenen Resilienzprädikatoren innerhalb des Sozialkapitals in drei Gruppen: Soziale Netzwerke und Gemeinschaften, Teamfähigkeit und Kollaboration sowie Vertrauen (Brown et al., 2018):

Soziale Netzwerke und Gemeinschaften: Das Vorhandensein von sozialen Netzwerken (Cutter et al., 2008), die Verbundenheit zu diesen sowie das entgegengebrachte Engagement bilden wichtige soziale Prädikatoren für die Resilienz eines Unternehmens (Norris et al., 2008). Laut Hall et al. (2018) ist das professionelle Netzwerk in der Privathotellerie eher schwach ausgebildet. Kettenhotels hingegen verfügen durch den Unternehmensverbund über ein starkes Netzwerk (Henschel et al., 2018). In diesem Zusammenhang müssen auch die Informationsflüsse innerhalb des Netzwerkes intensiver betrachtet werden. Gegenseitige und regelmäßige Kommunikation kennzeichnen eine positive Einflussgröße (Kim et al., 2005; Lee et al., 2013).

Teamfähigkeit und Kollaboration: Die Fähigkeit, Negative Auswirkungen einer Katastrophe zu überwinden und sich erfolgreich an die neue Situation anzupassen, wird maßgeblich durch die Zusammenarbeit im Team mitbestimmt (Norris et al., 2008). In diesem Kontext charakterisieren Flexibilität und Kompromissbereitschaft im Netzwerk wesentliche Faktoren (Norris et al., 2008). Auch das gemeinsame Erstellen, Beschließen und anschließende Umsetzen von Plänen ist für erfolgreiche Teamarbeit von hoher Bedeutung und markieren mitunter das Maß an Teamfähigkeit und Kollaboration (Norris et al., 2008). Die Forscher Filimonau et al. (2020) beobachteten, dass Kettenhotels eine höhere Anzahl an Maßnahmen als Reaktion auf die Pandemie umsetzten und weitere geplant waren.

Vertrauen: Gegenseitiges Vertrauen zwischen den einzelnen Interessengruppen eines Unternehmens bildet die dritte große Resilienzkomponente innerhalb des Sozialkapitals (Brown et al., 2018). Norris et al. (2008) heben in diesem Zusammenhang das Vertrauen ineinander als zuverlässige Informationsquellen hervor.

5.2.3 Humankapital

Das Humankapital einer Organisation drückt sich durch Bildung, Gesundheit, Fertigkeiten, Wissensstand und Informationsflüsse aus (Mayunga, 2007). Nach Brown et al. (2018) sind für die Hotellerie besonders Resilienzprädiktoren wie die Betriebskontinuität, Wissen, Adaptionsfähigkeit, allgemeine Fertigkeiten und die Gesundheit von Relevanz (Brown et al., 2018):

Gesundheit: Die Resilienzkomponente Gesundheit innerhalb des Humankapitals beschreibt die physische, aber vor allem psychische und psycho-soziale Gesundheit der Mitarbeiter eines Unternehmens. Beratungsservices, eine besondere Gesundheitsfürsorge und ein besonderes Gesundheitsbewusstsein können diese positiv beeinflussen und somit zur Gesamtresilienz beitragen (Cutter et al., 2008).

Allgemeine Fertigkeiten: Für das angemessene Agieren in den unterschiedlichen Krisenphasen ist ein Set von Fähigkeiten von Nöten bzw. wird von diesem geprägt. Situationsbewusstsein sowie das Überwachen, Erkennen und Evaluieren von Risiken und Entwicklungen während den jeweiligen Krisenphasen spiegeln eine Gruppe an Kernfähigkeiten wider (Bilić et al., 2017; Lee et al., 2013). Ausgehend der soeben beschriebenen Gefahrenbeobachtung, stellen Planungen

für Notfallsituationen und anschließendes Training der Mitarbeiter weitere wichtige Aufgaben und Fertigkeiten dar (Brown et al., 2018; Lee et al., 2013). Die Aufgaben werden verstärkt in der Kettenhotellerie wahrgenommen (Filimonau et al., 2020; Sawalha, Jraisat & Al-Qudah, 2013). Ein starker, richtungsweisender Führungsstil wird als weitere Kernkompetenz und Resilienzprädiktor für Krisenzeiten genannt (Cochrane, 2010; Lee et al., 2013).

Adaptionsfähigkeit: Wie in Kapitel 2 beschrieben bringen Krisen Disruptionen hervor, auf die es zu reagieren gilt. Die Adaptionsfähigkeit ist daher für die Krisenresilienz eines Hotels von besonderer Bedeutung. Ein Unterschied zwischen der Ketten- und Privathotellerie hinsichtlich dieses Aspektes konnte von den Forschern Filimonau et al. (2020) nicht festgestellt werden. Dahles & Susilowati (2015) hingegen charakterisierten die Adaptionsfähigkeit als eine besondere Stärke von kleinen Hotels. Die Adaptionsfähigkeit einer Organisation drückt sich unter anderem durch die Flexibilität der Mitarbeiter aus. Konkret handelt es sich um die Flexibilität, kurzfristig in fremden (Aufgaben-)Bereichen aktiv zu werden beziehungsweise andere Rollen einzunehmen (Becken et al., 2014; Filimonau et al., 2020). Dies kann beispielsweise durch die Rotationsfähigkeit der Mitarbeiter gemessen werden (Lee et al., 2013). Hierarchie, Spezialisierung und Standardisierungsgrad können dabei mögliche Einflussgrößen sein. Laut Lee et al. (2013) sowie Norris et al. (2008) bedingen Adaptionen Kreativität und Innovationsgeist innerhalb eines Unternehmens. Das Ausnutzen von Schwarmintelligenz beziehungsweise das gemeinsame Suchen nach Lösungen können Adaptionsprozesse und somit die Krisenresilienz begünstigen. Dafür ist der aktive Einbezug des Personals von Nöten (Lee et al., 2013).

Wissen: Bei Katastrophen sind Wissen und Wissenszugänge von hoher Bedeutung, da sie strategische Planungen wie auch operative Abläufe maßgeblich beeinflussen (Bilić et al., 2017; Lee et al., 2013). Das Wissen über und die Sicherheit der Mitarbeiter in ihren Organisationsabläufen kennzeichnen damit einen weiteren Resilienzprädiktor (Brown et al., 2018; Lee et al., 2013). Standardisierung oder die Zeit des Personals in der Organisation können die Ausprägung dieses Prädiktors bestimmen (Brown et al., 2018). Für die strategische Planungsfähigkeit sind eigene Erfahrungen mit Krisen sowie der Zugang zu Expertenwissen von besonderer Bedeutung (Lee et al., 2013).

Betriebskontinuität: Damit eine Betriebsfortführung in oder nach Krisen möglich ist, ist der Erhalt von ausreichendem und sicherem Personal vonnöten und kennzeichnet damit eine kritische Resilienzkomponente (Brown et al., 2018).

5.2.4 Physisches Kapital

Das physische Kapital einer Organisation ist vor allem durch seine Vermögenswerte in Form von physischen Bauten oder Betriebsgegenständen charakterisiert. Zusätzlich werden öffentliche Einrichtungen und die Infrastruktur dazu gezählt (Cutter, 2016). Prädikatoren dieses Kapitals für die Resilienz einer Organisation spiegeln sich in der Messung von Sicherheit und wiederum in seiner Betriebskontinuität (Brown et al., 2018).

Sicherheit für das eigene Leben: Damit die Sicherheit für Personal und Gäste gewährleistet und im Krisenfall schnell reagiert werden kann, ist eine entsprechende Ausstattung von Nöten (Malhotra & Venkatesh, 2009). Sicherheitsstandards und -systeme (Khazai, 2016), jedoch auch die Gebäudestruktur und Infrastruktur bilden dabei relevante Elemente (Cutter et al., 2008; Brown et al., 2018).

Betriebskontinuität: Laut Wang & Ritchie (2010) sind Technik und Tools relevante Elemente für die Fortführung des Betriebes. Wie zuvor beschrieben kann es im Zuge von Krisen zu Adaptationen kommen, welche auch das Geschäftsfeld betreffen. In diesem Zusammenhang ist die Nutzungsflexibilität der Räume und Gebäude von hoher Relevanz (Sydnor-Bousso et al., 2011).

Der soeben beschriebene Multi-Kapital-Ansatz im „Disaster Resilience Framwork for Hotels“ zeigt, dass sich eine Vielzahl an Möglichkeiten zum Aufbau von Resilienzen in Hotelbetrieben befinden (Brown et al., 2018). Die folgende Tabelle 2 (DRFH-Modell & Charakteristika der Ketten- und Privathotellerie) stellt das DRFH-Modell mit den vier Kapitalarten und deren jeweiligen Resilienzprädikatoren dar. Die Charakteristika der Ketten- und Privathotellerie wurden den jeweiligen Resilienzprädikatoren zugeordnet. Weitere relevante Literatur wurde ergänzt.

Kapital/Prädikator	Charakteristika Kettenhotellerie (lt. Lit)	Charakteristika Privathotellerie (lt. Lit)
Ökonomisches Kapital	(+) besser Kapital vorhanden (Filimonau et al., 2020)	
Verfügbarkeit von Ressourcen	(-) beschränkter Zugang (Filimonau et al., 2020)	
Budget		(-) Zweifel an verstärkter Bildung von Krisenbudget (Filimonau et al., 2020)
Versicherung		
staatliche Unterstützung		
Vielfalt der Einkommen		
Vielfältige Wege zur Umsatzgenerierung (Kunden, Angebot, Marketing, Sonstiges)	(+) vielfältige Marketing- und Distributionsmaßnahmen (Gardini, 2020; Henschel et al., 2018)	
Aktive Suche nach neuen Möglichkeiten		
Finanzkraft		
Profitabilität/Wachstum	(+) Kapitalzuwachs und Wertsteigerung als Hauptmotiv (Henschel et al., 2018) (+) Möglichkeit zur Innenfinanzierung (Henschel et al., 2018) (-) Franchise Fees (Zhang et al., 2020)	
Unternehmensgröße und -alter	(+) KHO hat mittleres bis oberes Niveau der Unternehmensgröße (Henschel et al., 2018)	(-) PHO hat kleines bis mittleres Niveau der Unternehmensgröße (Henschel et al., 2018)
Ökonomische Resilienz des Personals		
Finanzielle Stabilität der		
Sozialkapital	(+) besser Kapital vorhanden (Filimonau et al., 2020)	
Soziale Netzwerke		
Hilfe im Netzwerk	(+) starkes Netzwerk durch Unternehmensverbund (Henschel et al., 2018)	(-) eher schwaches professionelles Netzwerk (Hall et al., 2018) (+) starke Verbundenheit des Unternehmens zum Personal (Schwaiger & Zehrer, 2021)
Kommunikation	(-) langsame Kommunikationsflüsse in großen Hotels aufgrund von Hierarchien (Filimonau et al., 2020)	
Teamwork & Kollaboration		
Flexibilität & Kompromissbereitschaft	(-) Flexibilität & Agilität von großen Hotels fehlt (Filimonau et al., 2020; Hodari & Sturman, 2014)	
Umsetzung von Plänen	(+) mehr Maßnahmen werden als Reaktion auf die Pandemie umgesetzt und sind weiter geplant (Filimonau et al., 2020)	
Vertrauen		
Vertrauen		(-) geringe Kundenloyalität (Hao et al., 2020)
Humankapital	(+) besser Kapital vorhanden (Filimonau et al., 2020)	
Gesundheit		
Gesundheit & Vorsorge		
Allgemeine Fertigkeiten	(-) unzureichende Fähigkeiten im Management (Schwaiger & Zehrer, 2021)	
Überwachen		(-) sehen und analysieren Gefahren kaum (Cushnahan, 2004)
Planungen & Schulungen	(+) mehr Planung speziell für Organisationsresilienz (Filimonau et al., 2020) (+) besser vorbereitet durch Führungskräfte (Faulkner, 2001; Hystad & Keller, 2008) (+) große Unternehmen planen mehr (Ivkov et al., 2019) (0) KHO erstellt nicht mehr Planungen für Krisen als PHO (Bilić et al., 2017)	(-) kaum Planung wegen fehlenden Ressourcen oder Wissen (Cushnahan, 2004)
Führungsstil		
Adaptionsfähigkeit	(0) kein Unterschied zw. KHs & PHs gefunden (Filimonau et al., 2020)	
Flexibilität MA (Vorwärts-/Rückwärtsintegration)	(+) Offenheit (Eggers, 2020) (-) fehlende Flexibilität aufgrund starker vertikaler Hierarchien bei großen Hotels (Filimonau et al., 2020; Brown et al., 2017)	(+) kleine Hotelbetriebe besonders stark darin (Dahles & Susilowati, 2015) (+) kleine Hotelbetriebe besonders stark darin (Dahles & Susilowati, 2015)
Innovation		(-) wenig Innovation (Schwaiger & Zehrer, 2021)
Gemeinsames Suchen nach Lösungen	(-) wenig Austausch in großen Hotels aufgrund von Hierarchien (Filimonau et al., 2020)	(+) mehr Autonomie des General Managers (Hodari & Sturman, 2014) (+) starker Einbezug des Personal (Schwaiger & Zehrer, 2021)
Wissen		
Sichere Arbeitsabläufe (Standardisierungsgrad)	(+) besonders hoch (Henschel et al., 2018) (-) wenig Austausch von Wissen in großen Hotels aufgrund von Hierarchien (Filimonau et al., 2020)	
Erfahrung, Wissen, Zugang zu Expertenwissen		(-) wenig Wissen zu Krisen (Cushnahan, 2004) (-) limitierter Zugang (Hall et al., 2018)
Betriebskontinuität		
Ausreichendes, loyales & sicheres Personal	(-) geringere Loyalität besonders von Führungskräften (Filimonau et al., 2020)	(+) höhere Verbundenheit aufgrund von flachen hierarchischen Strukturen (Filimonau et al., 2020) (+) persönlicher, familiäre Atmosphäre kann Loyalität stärken (Filimonau et al., 2020) (+) langjährige Mitarbeiterbeziehungen in PHO als wichtiger Wert (Schwaiger & Zehrer, 2021)
Physisches Kapital	(+) besser Kapital vorhanden (Filimonau et al., 2020)	
Sicherheit		
Gebäudestruktur für Sicherheit		(-) wenig Sicherheit & schwache Hygieneverhältnisse (Hao et al., 2020)
Betriebskontinuität		
Technische Ausstattung für Fortführung	(+) KHO technisch stärker aufgestellt (Hao et al., 2020)	
Flexible Nutzung	(-) eher nachträglich, da inflexibel (Filimonau et al., 2020; Hodari & Sturman, 2014)	(+) kleine Betriebe können schneller um- oder wieder aufgebaut werden (Mahon et al., 2013)

Tabelle 2: DRFH-Modell & Charakteristika der Ketten- und Privathotellerie

Quelle: Eigene Darstellung (Ergebnisse aus Kapitel 3; Daten entnommen aus Bilic et al., 2017; Cushnahan, 2004; Dahles & Suilowati, 2015; Eggers, 2020; Filimonau et al., 2020; Gardini, 2020; Hall et al., 2018; Hao et al., 2020; Henschel et al., 2018; Hodari & Sturman, 2014; Hystad & Keller, 2008; Ivkov et al., 2019; Mahon et al., 2013; Schwaiger & Zehrer, 2021; Zhang et al., 2020)

Die tabellarische Darstellung greift die Ergebnisse des Kapitels 3 Hotellerie sowie weitere Forschungsergebnisse auf und verdeutlicht Tendenzen hinsichtlich der jeweiligen Resilienzprädiktoren in der Kettenhotellerie und Privathotellerie. Dennoch konnten in Bezug auf einzelne Faktoren, wie beispielsweise beim Resilienzprädiktor Adaptionfähigkeit, gewisse Diskrepanzen festgestellt werden. (siehe Tabelle 2: DRFH-Modell & Charakteristika der Ketten- und Privathotellerie). Daten zur Ausprägung von Resilienzprädiktoren in Kettenhotellerie (KHO) und Privathotellerie (PHO) fehlen teilweise. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern sich Ketten- und Privathotellerie tatsächlich in ihrer Krisenresilienz unterscheiden. Ausgehend der Erkenntnisse der vorangegangenen Literaturrecherche ergibt sich daher folgende Forschungsfrage:

Inwiefern unterscheidet sich die Krisenresilienz der Kettenhotellerie zur Privathotellerie in der Stadt?

Dies wird nachfolgend im Zuge des empirischen Teils der Arbeit genauer untersucht.

6 Methode

Das Format dieser Arbeit ist in einen theoretischen und empirischen Teil untergliedert. Anhand einer umfassenden Literaturrecherche wurden im ersten Teil der Arbeit der theoretische Hintergrund des Forschungsthemas untersucht und die Forschungslücke deutlich. Anhand des empirischen Teils, konkret durch eine vergleichenden Case Study Analyse, soll die Forschungsfrage nachfolgend beantwortet und somit die Forschungslücke geschlossen werden.

Theoretischer Teil

Im Zuge der Literaturrecherche wurde relevante Literatur der Themengebiete Krise, Hotellerie und Katastrophenresilienz systematisch beleuchtet und kritisch analysiert.

Dafür wurde sich einer Vielzahl wirtschaftswissenschaftlicher sowie disziplinübergreifender Zweitliteratur bedient. Als vorrangige Literaturarten wurden Peer-reviewed Journals und wissenschaftliche Artikel verwendet. Weitere Referenzquellen sind forschungsrelevante Grundlagenliteratur, E-Books und Organisationswebseiten. Diese sind in deutscher und englischer Sprache verfasst. Für den Großteil der Arbeit wurde jedoch auf internationale, englischsprachige Literatur zurückgegriffen. Zugang zu jener Literatur wurde über diverse Onlinedatenbanken wie beispielsweise JSTOR.org, WISO, der Bibliothek der Universität Wien und durch Fachaustausch mit Tourismus- oder Resilienzforschern erhalten.

Empirischer Teil

Der empirische Teil dieser Arbeit stützt sich auf die vorausgegangene Literaturrecherche. Mithilfe der vergleichenden Case-Study-Analyse sollen die Unterschiede der Hotelarten herausgearbeitet werden. Die dafür notwendigen Informationen werden im Zuge eines Interviews erhoben. Zur Befragung der jeweiligen Unternehmen wird sich eines semi-strukturierten Fragebogens bedient. Dieser gliedert sich nach dem im theoretischen Teil vorgestellten DRFH-Modells und den jeweiligen Kapitalprädikatoren. Mithilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) werden die Ergebnisse des Interviews nachfolgend analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse entsprechend des DRFH-Modells dargestellt. Dadurch soll die Forschungsfrage beantwortet und die Forschungslücke geschlossen werden.

6.1 CASE STUDY

Case Study

Case Studies (zu Deutsch Fallstudien) sind umfassende Untersuchungen eines aktuellen Vorgangs oder Zustands in der Praxis (Yin, 2008). Case Studies beinhalten meist verschiedene Datenquellen (Yin, 2013), versuchen Vorgänge tiefer zu ergründen und können somit genauer aufdecken, wie oder wieso ein bestimmter Vorgang in einer spezifischen Situation eintritt (Yin, 2008). Zudem können dadurch Kontextspezifitäten sichtbar und Grenzen deutlicher werden (Yin, 2008).

Die vorliegende Arbeit bedient sich Experteninterviews als Datenquelle für die Case Studies. "Interviews are a highly efficient way to gather rich, empirical data, especially when the phenomenon of interest is highly episodic and infrequent" (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 28).

Das "Wie" oder „Wieso“ eines Vorganges in einem unregelmäßigen und ungewöhnlichen Kontext entspricht dem Forschungsobjekt und der Fragestellung dieser Arbeit und soll somit die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichen.

6.2 DATENSET & FELDZUGANG

Als **Studiengbiet** für die empirische Untersuchung wurde die Kettenhotellerie und Privathotellerie in der Stadt Wien gewählt. Die Auswahl eines homogenen Kontextes, die explizite Untersuchung der Stadt Wien, impliziert gleiche Umweltvoraussetzungen für die befragten Hotels und soll dadurch eine deutlichere Identifikation von Einflussgrößen auf den jeweiligen Hoteltyp ermöglichen.

Als **Teilnehmer der Studie** werden jeweils vier Hotelmanager der Privathotellerie und der Kettenhotellerie befragt. Die Auswahl der Hotelbetriebe wurde auf Grundlage verschiedener Faktoren getroffen. Darunter zu nennen sind die unterschiedlichen Größen, Alter, Managementformen, Hoteltypen (KHO oder PHO) und Konzepte der jeweiligen Hotelbetriebe. Auch die Bereitschaft und zeitliche Verfügbarkeit der Hotelexperten stellen ein wesentliches Kriterium dar. Die Kontakte zu den jeweiligen Hotelexperten wurden durch mrp hotels hergestellt.

Als **Studienzeitraum** für die Befragung wurden zwei Monate (Mitte Februar bis Mitte April 2021) während Covid19 definiert. Während vorherige Forschung Krisenmanagement und -resilienz vermehrt vor oder nach Krisen untersucht haben, bietet der Forschungszeitraum während der Krise Differenzierungspotential. Vor allem aber können durch die Aktualität der Krise akute Schwächen und Stärken der Hotelbetriebe, die Verfügbarkeit oder das Fehlen von Ressourcen und Fähigkeiten, in der derzeitigen Situation leichter wahrgenommen werden.

6.3 INTERVIEW DESIGN & ENTWICKLUNG DER UMFRAGE

Die Teilnehmer der Studie werden nach dem Schema eines semi-strukturiertes Interviews befragt (Bernard, 2006; Kaiser, 2014). Dieses gliedert sich in vordefinierte, einem Konzept folgenden Fragen und spontanen, im Interview neu auftretenden und zum Teil kontextspezifischen (Nach-) Fragen (Avasarika & Chordiya, 2007). Das dem Interviewleitfaden zugrundeliegende Konzept bildet der Multi-Kapital-Ansatz bzw. das DRFH-Modell nach Brown et al. (2018). Wie in Kapitel 5.2 dargestellt beschreibt dieses verschiedene Kapitalarten und den dazugehörigen Resilienzprädikatoren, von denen vier genauer analysiert werden. Im Zuge des Interviews werden das Vorhandensein, die Ausprägung und der Einfluss der jeweiligen Kapitalfaktoren und Resilienzprädikatoren auf die Katastrophenresilienz im Unternehmen erfragt.

Um weitere Charakteristika zu bestimmen, die möglicherweise im Zusammenhang mit der Krisenresilienz stehen könnten, werden anschließend Daten zum Profil des Hotelmanagers und des Hotelbetriebes ermittelt. Bezüglich des Hotelprofils umfassen diese die Hotelkategorie, die Größe des Hotels und des Konzerns, Zimmeranzahl, Bettenanzahl, Mitarbeiteranzahl, bisherige Existenz-/Betriebsdauer, Sternekategorie bzw. Qualitätsstufe, den Umsatz des Vorjahres des Kriseneintritts 2019 sowie die Betriebsform. Für das Managerprofil werden Geschlecht, Bildungsgrad, Ausbildung, Arbeitserfahrung und Erfahrung mit Krisen erfragt.

Entsprechend den wissenschaftlichen Standards werden Namen oder Aussagen, die die Anonymität des Unternehmens und des Hotelmanagers gefährden würden aus dem Interview-Transkript entfernt.

6.4 DATENANALYSE

Laut Mayring (2015) entsprechen die Anforderungen von Fallstudien der „eher offenen, eher deskriptiven, eher interpretativen Methodik“ (S.23) der qualitativen Analyse. Die Inhaltsanalyse verfolgt das Ziel, aufgezeichnete Kommunikation methodisch, anhand verschiedener Prinzipien und auf Grundlage einschlägiger Theorien zu untersuchen, sodass neue Erkenntnisse abgeleitet werden können (Mayring, 2015). Da dies dem Erkenntnisziel der Arbeit entspricht, wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zur Analyse der Interviewergebnisse verwendet und anschließend erläutert.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) beinhaltet drei Haupttechniken bzw. Teilarbeitsschritte. Diese lauten Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung (Mayring, 2015). Durch die Zusammenfassung soll die Datenmenge zunächst auf die entscheidenden Kernaussagen verringert werden (Kaiser, 2014; Mayring, 2015). Dadurch soll gleichermaßen die Übersichtlichkeit der Datensätze hergestellt werden (Mayring, 2015). Im Zuge der Explikation werden wesentliche Textausschnitte wieder einbezogen und den Kernaussagen beigefügt, um Abhängigkeiten und Zusammenhänge darzustellen und so eine korrekte Interpretation der Aussagen zu gewährleisten (Kaiser, 2014; Mayring, 2015). Im anschließenden Strukturierungsschritt werden die erarbeiteten Exzerpte kategorisiert. Die Kategorisierung erfolgt aus der zugrundeliegenden Theorie, einschlägiger Literatur oder aus Besonderheiten der Textpassagen (Kaiser, 2014). Für diese Arbeit wurde das in Kapitel 5.2 erläuterte DRFH-Modell als Kategorisierung gewählt.

6.4.1 Zuverlässigkeit

Um eine hohe Qualität der Fallstudien zu gewährleisten und Fehler wie Vorurteile oder Trugschlüsse zu vermeiden, ist die Allgemeingültigkeit und Überprüfbarkeit der Ergebnisse von höchster Bedeutung (Yin, 2013). Laut Eisenhardt & Graebner (2007) kann dies durch das Befragen und Untersuchen von mehreren Fällen und Experten unterschiedlicher Positionen begünstigt werden. Gleichzeitig kann damit das analytische Potential und den Erkenntnisgewinn maßgeblich verstärkt werden (Eisenhardt & Graebner, 2007). Daher wurden mehrere Unternehmen der jeweiligen Hotelkategorie interviewt. Die Interviews dauerten zwischen 20 und 90 Minuten.

Durch das direkte Hinweisen, der nachfolgenden Anonymisierung des Studienteilnehmers und -betriebes, konnten möglichst unbefangene, realitätsnahe Antworten gefördert werden. Dies sowie die Kategorisierung von Informationen kann die Replizierbarkeit der Daten unterstützen. In dieser Arbeit wurde eine Kategorisierung unter anderem durch das DRFH-Modell grundgelegt und nachfolgend den Interviews in der Analyse wiederholt. Die Reduzierung der gesammelten Informationen auf den Kern der Aussagen unterstützt die Überprüfbarkeit und Zuverlässigkeit der Ergebnisse zusätzlich (Yin, 2013; Mayring, 2015). Dies wurde daher im Interviewleitfaden sowie im Zuge der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durch mehrere Reduktions-, Generalisierungs- und Paraphrasierungsschritte berücksichtigt. Um diesen Prozess nachvollziehbar sowie mögliche Fehler in der Reflexion der Ergebnisse überprüfbar zu machen, wurden die Interviews transkribiert. Der Interviewleitfaden wurde im Appendix zur Verfügung gestellt.

6.4.2 Validität

Um das Ziel dieser Arbeit, die Beantwortung der Forschungsfrage und das Schließen der Forschungslücke, gezielt zu erreichen, ist eine Validierung der Methodik vonnöten. Dies impliziert, dass das Messergebnis dem angestrebten Messziel entspricht. Dafür wurde zunächst ein Helikopterinterview mit einem Hotelbetrieb durchgeführt und der Interviewleitfaden entsprechend angepasst. Des Weiteren wurden grundlegende Begrifflichkeiten vor und während des Interviews erklärt, um divergierende Begriffsverständnisse und somit fehlerhafte Erkenntnisse zu verhindern.

6.5 ANALYSE

Das folgende Kapitel hat die Analyse der Experteninterviews zum Ziel. In einem ersten Teil (Kapitel 6.5.1) werden dafür die Unternehmen, deren genauen Charakteristika sowie die Interviewpartner genauer beleuchtet. Anschließend werden die Interviews analysiert und die Ergebnisse nach den Kategorien des DRFH-Modells geordnet und dargestellt (Kapitel 6.5.2).

6.5.1 Beschreibung der Unternehmen

Nachfolgend werden die interviewten Manager und deren Hotelbetriebe beschrieben. Es handelt sich hierbei um jeweils vier Experten der Ketten- oder Privathotellerie. Zimmer-, Betten- und Mitarbeiteranzahl sollen einen ersten Eindruck über die Größenverhältnisse der Betriebe geben. Weitere Angaben zur bisherigen Betriebsdauer, Qualitätsstufe, dem Umsatz 2019 und der Betriebsform werden aufgeschlüsselt. Für das Managerprofil wurden Geschlecht, höchster Abschluss, Ausbildung im Tourismus, die Arbeitserfahrung als Hotelmanager (in Jahren), die Erfahrungen mit Krisen sowie die aktuelle Position im Betrieb erfragt. Manager- und Hotelnamen wurden für die Zuverlässigkeit der Daten (siehe Kapitel 6.4.1) anonymisiert und durch Abkürzungen und Zahlen ersetzt.

Kettenhotel 1 (KH1)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	143
Bettenanzahl	286
Mitarbeiteranzahl	150 (vor Covid: 213)
bisherige Existenz-/Betriebsdauer	7 Jahre
Sternekategorie/Qualitätsstufe	5-Sterne-Luxushotel
Umsatz 2019	>30 Millionen
Betriebsform	Managementbetrieb

Managerprofil:

Geschlecht	Weiblich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Bachelor
Ausbildung im Tourismus	Ja
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	25 Jahre

Aktuelle Position im Betrieb	Area Vice President Austria-Italy-Hungary, General Manager, Chair für Women at KH1 in South-West-Asia Global Diversity, Equity & Inklusion
Erfahrungen mit Katastrophen	Wirtschaftskrise, 9/11, Schweinegrippe, SARS

Der Kettenbetrieb KH1 verfügt neben den obenstehenden Charakteristika über fünf Restaurants und einer großen Hotel- und Cocktailbar. Aufgrund des hohen Niveaus der Speisen und Getränke, der zentralen Lage und dem besonderen Ambiente werden diese auch von der Wiener Bevölkerung immer wieder aufgesucht. Des Weiteren besitzt das Hotel über 800m² Veranstaltungsfläche und einem 1000m² großen SPA- und Fitnessbereich.

Kettenhotel 2 (KH2)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	101
Bettenanzahl	196
Mitarbeiteranzahl	30-40
bisherige Existenz-/Betriebsdauer:	seit 1997
Sternekatgorie /Qualitätsstufe	Mittelklasse
Umsatz 2019	4,2 Mio. € (netto)
Betriebsform	Eigenbetrieb mit Franchisevertrag

Mangerprofil:

Geschlecht	Männlich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Master
Ausbildung im Tourismus	Nein (nebenbei, bei Eltern) + Trainee Programm
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	16 Jahre
Aktuelle Position im Betrieb:	Eigentümer und Geschäftsführer
Erfahrungen mit Katastrophen	Finanzkrise

Das Kettenhotel KH2 bezeichnet sich als Hybridform zwischen einem Kettenhotel und einem typischen Familienbetrieb. Es entstammt einer Familiendynastie, die ursprünglich aus mehreren Hotelbetrieben bestand. Im Zuge des Übergabeprozesses, der nach mehreren Jahren Ge-

sprächsführung im Jahr 2019 abgeschlossen wurde, wurden die Betriebe zwischen den Geschwistern aufgeteilt. Die Schwester führt nun ein Privathotel, während der Experte von KH2 durch einen Franchisevertrag einer Hotelkette angeschlossen ist. Das Kettenhotel wird als eher kleinstrukturiert beschrieben. Die Zielgruppe stellen Einzelreisende sowohl aus dem Business- als auch dem Leisure-Bereich dar.

Kettenhotel 3 (KH3)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	252
Bettenanzahl	500
Mitarbeiteranzahl	60 (80 vor Covid)
bisherige Existenz-/Betriebsdauer:	20 Jahre
Sternekatgorie /Qualitätsstufe	4-Sterne-Betrieb
Umsatz 2019	(keine Angabe gewünscht)
Betriebsform	Leasingbetrieb

Mangerprofil:

Geschlecht	Männlich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Hotelfachschule, Unternehmerprüfung
Ausbildung im Tourismus	Ja
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	seit 16 Jahren
Aktuelle Position im Betrieb:	Cluster General Manager, verantwortlich für mehrere Hotels
Erfahrungen mit Katastrophen	2008 Finanzkrise, Rinderwahn, Schweinegrippe

Das Kettenhotel KH3 verfügt über 14 Seminar- und Konferenzräume und 750m² Konferenzfläche und fokussiert sich daher auf Seminare, Kongresse und Übernachtungen. Unter der Woche beherbergt das Kettenhotel Business- und Kongresstouristen, an den Wochenenden liegt der Fokus auf Leisure-Gästen. 83% seiner Gäste bezieht das Hotel aus internationalen Quellmärkten. Das Kettenhotel bezeichnet sich als Full-Servicehotel. Zusätzlich zu dem hauseigenen Servicepersonal wird die Housekeeping-Abteilung ausgelagert.

Kettenhotel 4 (KH4)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	458
Bettenanzahl	900
Mitarbeiteranzahl	120 (vor Covid: 280)
bisherige Existenz-/Betriebsdauer:	Seit 1964
Sternekategorie /Qualitätsstufe	Upscale (knapp unter Luxury)
Umsatz 2019	25-30 Millionen (netto)
Betriebsform	Managementbetrieb

Mangerprofil:

Geschlecht	weiblich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Diplomkauffrau
Ausbildung im Tourismus	Nein
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	20 Jahre
Aktuelle Position im Betrieb:	General Manager
Erfahrungen mit Katastrophen	Manila: Jahrtausendüberschwemmung,

Das Kettenhotel KH4 stellt eines der größten Kettenhotels Wiens dar. Zwischen 80 und 90% seiner Gäste bezieht das Hotel aus internationalen Märkten. Der Fokus des Kettenbetriebes KH4 liegt auf dem Kongress-, Seminar und Incentive-Tourismus. Das Gruppengeschäft daher bildet einen wichtigen Wirtschaftsstrang für das Unternehmens. Darüber hinaus zeichnet sich das Hotel durch seine Tradition, die zentrale Lage und seine bekannte Hotelbar aus.

Privathotel 1 (PH1)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	32 (64 mit zweitem Betrieb)
Bettenanzahl	64 (128 mit zweitem Betrieb)
Mitarbeiteranzahl	~40
bisherige Existenz-/Betriebsdauer:	9 Jahre
Sternekategorie /Qualitätsstufe	5-Sterne-Hotel
Umsatz 2019	5 Millionen (netto)
Betriebsform	Eigentumsbetrieb

Mangerprofil:

Geschlecht	Männlich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Master
Ausbildung im Tourismus	Nein
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	Unter 10 Jahren
Aktuelle Position im Betrieb:	Eigentümer
Erfahrungen mit Katastrophen	Ja

Das Privathotel PH1 gehört einer Unternehmensgruppe an, die aus einem weiteren Hotelbetrieb, einem Weingut und einer Immobilienfirma besteht. Der Fokus des Privathotels liegt auf Architektur, Mode und Design. Dies betrifft die Unternehmensausstattung wie auch das Klientel. Ein Drittel der Kunden bilden Geschäftsreisende, zwei Drittel Freizeittouristen.

Privathotel 2 (PH2)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	91
Bettenanzahl	176
Mitarbeiteranzahl	25 (vor Krise 30)
bisherige Existenz-/Betriebsdauer:	2001
Sternekategorie /Qualitätsstufe	Boutiquehotel
Umsatz 2019	2,8 Millionen
Betriebsform	Eigentumsbetrieb

Mangerprofil:

Geschlecht	Weiblich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Touristikkauffrau
Ausbildung im Tourismus	Ja
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	20 Jahre
Aktuelle Position im Betrieb:	Eigentümerin & Geschäftsführerin
Erfahrungen mit Katastrophen	9/11, 2008 Wirtschaftskrise

Das Privathotel PH2 ist ein Boutiquehotel mit einem starken Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit. Dies betrifft nicht nur das Management, sondern auch die angebotenen Dienstleistungen. Der Betrieb hat den Status eines Hotel Garni.

Privathotel 3 (PH3)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	111	(350 Hotelgruppe)
Bettenanzahl	170	(680 Hotelgruppe)
Mitarbeiteranzahl	90	(vor Covid: 200, bis Oktober 170)
bisherige Existenz-/Betriebsdauer:	1600	
Sternekatgorie /Qualitätsstufe	4-Sterne-Betrieb(e)	
Umsatz 2019	~ 15 Millionen (netto)	
Betriebsform	Eigentümergebetrieb	

Mangerprofil:

Geschlecht	männlich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Touristikkaufmann
Ausbildung im Tourismus	Ja
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	27 Jahre
Aktuelle Position im Betrieb:	Direktor der Hotelgruppe
Erfahrungen mit Katastrophen	2008 Wirtschaftskrise, diverse politisch induzierte Tourismuskrisen

Das Privathotel PH3 gehört einer Unternehmensgruppe bestehend aus 5 Hotels an. Die Betriebe befinden sich alle im 4-Sternebereich mit geringen qualitativen Abstufungen. Dennoch lassen sich Unterschiede in Design und Ausstattung vorfinden. Als Familienbetrieb mit einer vierhundertjährigen Existenzdauer setzt das Unternehmen auf Persönlichkeit, Individualität und Tradition. Zwei Drittel seiner Gäste bilden Leisure-Reisende, ein Drittel Geschäftsreisende.

Privathotel 4 (PH4)

Hotelprofil:

Zimmeranzahl	102
Bettenanzahl	200
Mitarbeiteranzahl	42
bisherige Existenz-/Betriebsdauer:	knapp 70 Jahre
Sternekategorie /Qualitätsstufe	4* Boutiquehotel
Umsatz 2019	~4 Millionen
Betriebsform	Eigentumsbetrieb

Mangerprofil:

Geschlecht	männlich
Bildungsgrad/höchster Abschluss	Tourismuskolleg
Ausbildung im Tourismus	Ja
Arbeitserfahrung als Hotelmanager	23 Jahre
Aktuelle Position im Betrieb:	Geschäftsführender Gesellschafter
Erfahrungen mit Katastrophen	2008 Finanzkrise, 9/11 Terroranschlag

Das Privathotel PH4 charakterisiert sich als Hotel Garni mit Hotelbar. Sein USP ist sein Fokus auf Kunst, Ökologie und Nachhaltigkeit. Die Spezialisierung auf Kunst zeigt sich durch die von lokalen Künstlern individuell gestalteten Zimmer. Im Sinne der Ökologie und Nachhaltigkeit hat das Hotel CO2-Neutralität zum Ziel. Ökologie zeigt sich auch in der Angebotsgestaltung und lockt damit gezielt Gäste an. Die Zielgruppe bilden gehobene Privatkunden. Der Kundenstamm gliedert sich zu 75% in Individualkunden aus EU, die restlichen 25 % sind mittelständische Businesskunden.

6.5.2 Ergebnisse

Ziel dieses Kapitels ist es, die Ergebnisse der in Kapitel 6.5.1 beschriebenen Experteninterviews zusammenzuführen und entsprechend des Krisenresilienzmodells (siehe Kapitel 5.2) zu strukturieren. Dabei werden die Ergebnisse der befragten Kettenhotels mit denen der Privathotels verglichen sowie Besonderheiten der einzelnen Hotels herausgestellt.

6.5.2.1 Ökonomisches Kapital

Wie in Kapitel 5.2.1 beschrieben, wird ökonomisches Kapital in vier Prädikatoren unterteilt: Die Verfügbarkeit von Ressourcen, die Vielfalt der Einkommen, die Finanzkraft und die ökonomische Resilienz des Personals.

Verfügbarkeit von Ressourcen

Die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen wurde anhand von gebildeten Rücklagen, Versicherungszahlungen und der Erfahrung mit staatlichen Unterstützungen gemessen.

Es stellte sich heraus, dass sowohl bei den Kettenhotels als auch bei den Privathotels (PH1, PH3, PH4) jeweils drei von vier ausreichend Rücklagen bzw. Budget für Krisen gebildet hatten. Auffällig war, dass gerade diese drei der Privathotellerie auch ein oder mehrere Standbeine außerhalb der Hotellerie oder des Tourismus besitzen (PH1, PH3, PH4). Das Fehlen von Rücklagen im vierten Privatbetrieb wurde damit begründet, dass eine solche Krise nicht denkbar gewesen sei, und das Geld sofort wieder reinvestiert beziehungsweise zur Stärkung der Bonität verwendet wurde. Auch wenn finanzielle Mittel bei drei der Kettenhotels zur Verfügung standen, berichteten zwei der Ketten-Experten, dass nun Hilfe durch den Gebäudeeigentümer nötig ist (KH4, KH1). Die Hotelmanagerin des Kettenhotels KH4 gab an, dass der Gebäudeeigentümer in weitere Industrien investiere. KH3 erklärte, dass bei Ihnen aufgrund der Unternehmensform einer AG die Notwendigkeit zum Bilden von Rücklagen vorgegeben war. Jener Betrieb, welcher keine ausreichenden Rücklagen vorweisen konnte, begründete dies mit dem vor kurzem abgehaltenen Übergabeprozess, bei dem Rücklagen durch die Eltern einbehalten wurden (KH2).

Zahlungen durch die Versicherungen wurden sowohl bei den Kettenhotels, als auch bei den Privathotels bei jeweils drei von vier Befragten negiert. Ein Kettenhotel (KH4) sei für einen kleinen Teilbetrag noch in den Verhandlungen. Das Privathotel PH3 berichtete jedoch, dass ein „nicht unwesentlicher Ersatz“ erhalten wurde, da sie einen „Ferrari unter den Versicherungen“ (PH3, Zeile 76) besaßen und viel verhandelt wurde.

Hinsichtlich der staatlichen Unterstützung gaben drei Privathotels an, dass die Höhe der Unterstützungen in Ordnung ist beziehungsweise in entsprechendem Umfang zukommt. Das vierte Privathotel (PH3) hingegen schilderte die Problematik der Maximalgrenze der Zahlungen auf 800.000 Euro. Obwohl das Unternehmen aus fünf Hotelbetrieben besteht, wurde nur ein einziger Zuschuss gewährt. Drei der interviewten Kettenhotels kritisierten die Begrenzung der Zahlungen als nicht ausreichend hinsichtlich der jeweiligen Unternehmensgröße und der Anzahl der Betriebe. „800.000 für mich ist nichts, ja. Für das kleines Beisl um die Ecke ist es sicherlich ausreichend und kann auch viele Betriebe unterstützen, aber 800.000 zahlt gerade mal einen Monat Gehälter.“ (KH1, Zeilen 60-62). KH2 beschreibt die Betriebsteilung im Zuge des Übergabeprozesses aus dem Vorjahr als große Herausforderung für den Erhalt von staatlichen Unterstützungen. Umsatzkostenersatzzahlungen fehlen bisher zur Gänze und zusätzliches eigenes Zutun sowie Hilfeleistungen durch das Netzwerk sind vonnöten. Auch einem weiteren Kettenhotel (KH1) fehlten nach wie vor Umsatzverlustkostenersatzzahlungen und Fixkostenzuschüsse. Andere Zahlungen, wie Fixkostenzuschüsse oder Kurzarbeitergelder, werden im Betrieb von KH2 jedoch schnell (monatlich) erhalten. Dies ist vor allem einem eigenen, auf Förderungszahlungen spezialisiertem Team geschuldet. Auch das Privathotel PH3 berichtete von einem inzwischen schnellen Erhalt des Kurzarbeitergeldes. Der Befragte nimmt an, dass dies auf das gute interne Management und die zeitnahe Abgabe der Anträge (in einem größeren Betrieb) zurückzuführen ist:

„Was sicher ein Vorteil von einem ein bisschen größeren Unternehmen ist, ist, dass wir zeitmäßig da sehr organisiert und sehr früh dran sind. Also habe ich am dritten Februar für Jänner schon eingereicht, weil alles fertig war. Und ich glaube schon, dass das mit ein Grund ist, weil ganz viele Betriebe natürlich von ihrem Steuerberater abhängig sind. Und die derzeit wahrscheinlich auch gerade an ihre Grenzen stoßen, was das Arbeitsvolumen betrifft“ (PH3, Zeilen 99-104).

Sowohl unter den befragten Privathotels, als auch bei den Kettenhotels kritisierte jeweils ein Hotel (PH2 und KH1) die Verspätung der Kurzarbeiterzahlungen und der daraus folgenden Notwendigkeit einer Vorfinanzierung auf bis zu vier Monate. Dies gestaltet sich angesichts fehlender Umsätze als besonders schwierig (PH2). Generell wurde die Behördenkommunikation als sehr schwierig (KH2) und der bürokratische Aufwand als insgesamt zu hoch beschrieben. „Ich glaube, wenn alle Betriebe über die bürokratischen Hürden bei der Kurzarbeit und über das, was die Mitarbeiter einen letztendlich trotzdem kosten, gewusst hätten, dann wäre niemand in die Kurzarbeit gegangen. Das ist meine tiefste Überzeugung. Wir haben 30 Prozent Mitarbeiterkosten – trotzdem“ (PH2, Zeilen 61-65) so die Geschäftsführerin eines Privathotels.

Vielfalt der Einkommen

Die Vielfältigkeit der Wege zur Umsatzgenerierung wurde von den Privathotels einstimmig durch diverse Kundensegmente beschrieben. Es fiel auf, dass drei der Privathotels vermehrt Nischen bespielten und gleichzeitig ein gewisses Maß an Diversität innerhalb dieser z.B. hinsichtlich der Reisemotivation (geschäftlich oder touristisch) bestand (PH1,2,4). Die Zielgruppen im Privathotel PH1 sind beispielsweise alle in der Nische und im Themenbereich Mode, Architektur und Design angesiedelt. PH4 und PH2 hoben ihren USP der Nachhaltigkeit hervor. Darüber hinaus ist das Netzwerk und die Bekanntheit der Eigentümerin ein wichtiger Schlüssel zur Nachfrage in PH2. Lediglich eines der vier Privathotels (PH4) wies auf eine breite Produktdefinition, um unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen, hin. Der Hoteldirektor der fünf Hotelbetriebe PH3 beschrieb, dass es zwar nur leicht qualitative Unterschiede unter den Häusern gibt, das Interior der Häuser jedoch speziell auf die unterschiedlichen Kundensegmente und Präferenzen (von Tradition bis Modern) ausgerichtet ist. Dies wird, so PH3, bei einer sukzessiven Öffnung der Betriebe besonders hilfreich sein. Zwei Individualhotels verwiesen zudem auf ihre Marketing- und Verkaufsmaßnahmen und das dafür extra eingesetzte Personal (PH2 und PH3). Für PH2 sind ihr Netzwerk und die persönliche Bekanntheit der Eigentümerin ein wichtiger Schlüssel zur Nachfrage. Eine weitere Besonderheit ist, dass wie zuvor beschrieben, drei der interviewten Privathotels weitere Umsätze durch ein oder mehrere Standbeine außerhalb der Hotellerie erwirtschafteten. Diese Standbeine wurden gerade mit Hinblick auf mögliche Krisen, zur Minderung des Risikos anstelle der Verwirklichung von Erweiterungsbestrebungen aufgebaut, so die Experten von PH4 und PH3.

Unter den befragten Kettenhotels schilderte nur eines sowohl eine Diversität der Kundensegmente als auch eine breite Angebotspalette als im Hotel gegeben (KH1). Unter diesen Kundensegmenten befand sich unter anderem jenes, dass auch während Covid19 noch reisen durfte und so Umsätze für KH1 generierte. „Im Vergleich mit unseren Mitbewerbern sowie auch mit Wien als Stadt sind wir um einiges früher in der Belegung momentan als die anderen, weil wir uns so breit aufgesetzt haben und weil wir genau die Zielgruppe vor Covid19 erreicht haben, die uns jetzt helfen, durch die Krise zu kommen“ (KH1, Zeilen 10-13). Auffällig war, dass KH1 nicht nur den internationalen Gast, sondern auch nationale und vor allem lokale Kunden zur Zielgruppe hat. Die Hotelexpertin von KH1 führte aus, dass die angebotenen Produkte und Dienstleistungen wie SPA, Restaurants und Bars gerade in den Öffnungsphasen im Sommer viele lokale Gäste anzog und somit einen schnellen Wiederanstieg der Umsätze ermöglichten. Konträr dazu gab das zweite befragte Kettenhotel, KH2 an, eine geringe Diversität des Kundestammes, (einer kleinen Angebotsstruktur mit) wenig zusätzlichem Angebot und einem Fokus auf Einzelgäste zu besitzen. Dieser Fokus hatte die Sicherheit der Abläufe und die Qualität der angebotenen Dienstleistung bei gleichzeitiger hoher Durchlaufquote zum Ziel. KH3 und KH4 hatten sich auf das Gruppen- und MICE (Meeting, Convention, Incentive und Events)-Geschäft spezialisiert und zwischen 80 und 90 Prozent ihres Gästeklientel aus dem Ausland bezogen. In Bezug auf die Vielfalt der Umsatzgenerierung betonten alle interviewten Kettenhotels ihre mannigfaltigen Vertriebskanäle, die intensiven Marketingmaßnahmen und das Yield-Management durch spezialisierte Teams und Abteilungen. Schnelles und dynamisches Handeln stellen wesentliche Faktoren für erfolgreiche Umsatzgenerierung in KH3 dar, so der verantwortliche Experte. Auch die Bedeutung der Kettenmitgliedschaften wurde von mehreren Experten besonders hervorgegeben.

Aufgrund der breitflächigen Umsatzausfälle begaben sich alle interviewten Experten aktiv auf die Suche nach neuen Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung. Neben eigenen Überlegungen und Austausch der Ideen im Team oder im Netzwerk, setzen drei der vier Privathotels die Ideen in die Praxis um und testeten diese (PH1, PH2 und PH4). PH1 stellte beispielsweise Zimmer für Quarantänierungen & Rettungskräfte sowie Angebote zur Homeoffice-Nutzung der Zimmer bereit. Diese wurden jedoch als nicht rentabel wahrgenommen. Der Experte von PH4 kam zu folgendem Schluss: „Das Thema Hotelzimmer als Office, das Thema Wohnen auf Zeit. Dafür waren aus meiner Sicht die Märkte einfach nicht groß genug“ (PH4, Zeilen 85-87). Der

Unternehmer beschloss daher, die Zeit zu nutzen, Investitionen für die Zukunft zu tätigen und bereits geplante Bauvorhaben vorzuverlegen. Beispielsweise sollte durch den Bau von Seminarräumen zukünftig ein neues Kundensegment angesprochen werden können. Die Umbaumaßnahmen begrenzten jedoch gleichzeitig die Möglichkeit, weitere Ideen zu entwickeln oder zu testen. PH2 eröffnete eine Bio-Pop-Up-Bar, die sich jedoch als sehr aufwendig und weniger rentabel erwies. Zudem entwickelte die Geschäftsführerin von PH2 zwei neue Konzepte zu Covid-konformen Veranstaltungsformaten: Ein Kulturveranstaltungskonzept und ein Weihnachtsfeierkonzept im Freien. Diese stellten sich als erfolgreiche Konzepte heraus, bei denen darüber hinaus ein neues Kundensegment, lokale Bürger, angesprochen werden können.

„Unser Gebäude ist ja wie ein U, und in der Mitte gibt es einen sehr grünen Garten. Und dort haben die Künstler gespielt, und die Gäste haben von ihrem Zimmer aus geschaut. Ihr Zimmer war also die Theater-Loge. Und wir haben dort Getränke reinserviert. Und die Gäste haben dort safe, weil dort niemand anderer war, von ihrem Fenster aus zugehört. Die Künstler standen auf der grünen Bühne, das war also der Garten, und waren eben auch safe. Und deswegen hat dieses Konzept so wunderbar funktioniert.“
(PH2, Zeilen 203-208).

Das Privathotel PH3 empfand die in Betracht gezogenen Ideen an neuen Wege zur Umsatzgenerierung jedoch wenig rentabel, da wie z.B. bei Take-Away entweder das nötige Know-How fehlt, zu viel Investitionen nötig sind oder zu wenig Umsatz generiert wird. Ein Mangel an Rentabilität der gefundenen Optionen wurde auch einstimmig von allen interviewten Kettenhotels bekundet. KH3 und KH4 fügten hinzu, dass zudem das nötige Geschäftsvolumen dabei fehlt, und die für die Betriebsgröße nötige Mindestauslastung nicht erreicht wird. Als von den Kettenhotels in Betracht gezogene Optionen wurden vor allem Take-Away, Home-Office oder eine alternative Räumlichkeitsnutzung genannt. Für die Zukunft weiter angedacht, jedoch bisher noch nicht oder wenig getestet, sind ein verstärktes Augenmerk und Ausbau der Hybrid-Meetings (KH3), hybride soziale Veranstaltungen, die Vermietungen von Räumlichkeiten an regionale Betriebe (KH1) oder eine Kultur und Kulinarik verbindende Veranstaltungsreihe. KH4 und KH4 sehen dennoch Grenzöffnungen (oder grundlegende Strukturänderungen) als notwendige Voraussetzung, um ausreichende Geschäftsvolumen zu erzielen und langfristig zu überleben.

Finanzkraft

Auf die Frage, ob sie mit der Profitabilität und dem wirtschaftlichen Wachstum vor der Pandemie zufrieden waren, wurde von allen Befragten mit ja geantwortet. Von den befragten Experten gaben zwei Kettenexperten (KH1, KH2) und ein Privathotelexperte (PH2) an, dass die Unternehmensform (die Kettenzugehörigkeit oder der Eigentumsbetrieb) ein wichtiger Treiber der Verhandlungsmacht ist. Von jeweils einem Ketten- und einem Privathotelexperten (PH2, KH2) wurde die positive Einflussstärke der Betriebsform auf einen günstigeren Kreditzugang hervorgehoben. KH3 betonte die Möglichkeiten des Ketteneigenen Finanzpools zur Finanzierung und Ausbalancierung umsatzschwacher Destinationen. Bezüglich der Verbindlichkeiten betonten die Experten der Privathotellerie die Eigentümerstruktur. PH3 gab darüber hinaus an, ohne jegliches Fremdkapital zu wirtschaften. KH2 und KH4 schilderten, einen geringen Verschuldungsgrad zu besitzen. KH2 führte die Franchise-Fees als Kostenstelle auf, deren Verringerung aufgrund von Covid jedoch nur zeitbeschränkt zugelassen wurde. Drei der vier Kettenhotels stellten die Kostenersparnisse durch den Transfer von Wissen und Materialien innerhalb der Kette (KH1) sowie durch Spezialisierungsvorteile durch die Kette heraus (KH2, KH3). Diese ermöglichen Kosteneffizienz, so die Experten von KH2 und KH3. Die Vorteile durch die Kette wären jedoch nicht immer da gewesen, so der Geschäftsführer des Kettenhotels KH2. Auf Seiten der Privathotellerie gab PH4 an, dass Kosteneffizienz insbesondere durch den simplen Aufbau der angebotenen Dienstleistung im Betrieb ermöglicht würde. Die hohe Kundenzufriedenheit im Hotelbetrieb KH2 begünstige zudem ein hohes Umsatzniveau.

Des Weiteren wurden Unternehmensgröße und -alter als Einflussgrößen auf die finanzielle Situation der Betriebe erfragt.

Unternehmensgröße

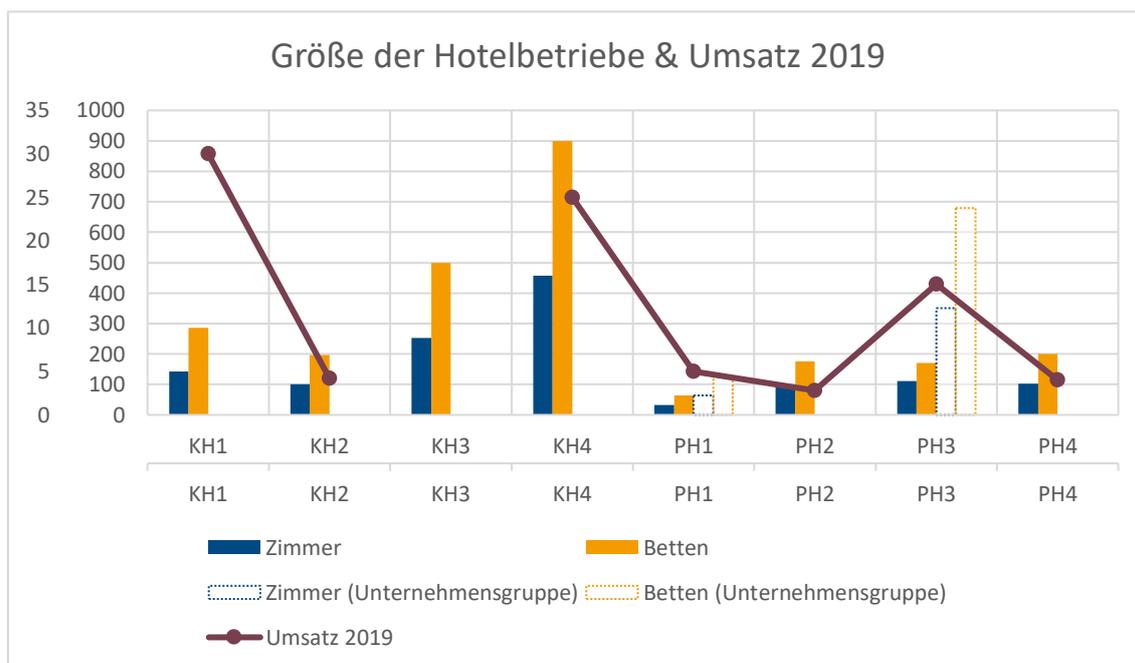


Abbildung 4: Größe der Hotelbetriebe & Umsatz 2019

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4 zeigt die Größe der interviewten Ketten- und Privatbetriebe. Während sich die Privathotels bei der Bettenanzahl zwischen 50 und 200 bewegen, lässt sich eine deutliche Tendenz der Kettenhotels zu Unternehmensgrößen im oberen Niveau (von 200-900) feststellen. PH4 empfand die eigene Unternehmensgröße vor Covid lange Zeit als Stärke, da die (erhöhte) Größe mehr Handlungsspielraum sowie einen effizienten Ressourceneinsatz ermöglicht. PH1 und PH2 sehen ihre Betriebsgröße als vorteilhaft, da staatliche Förderungen Verluste ausreichend abdämpfen. Laut PH3, dessen Unternehmensgruppe aus fünf Hotels besteht, fördert die Unternehmensgröße strukturierte und rechtzeitige Planung. Zudem ist ein effizienterer Ressourceneinsatz möglich, da beispielsweise Mitarbeiter temporäre Shortcuts in einem der Betriebe leicht ausgleichen könnten. Da auch Kostensplits auf mehrere Betriebe möglich sind, stehen dem Unternehmen mehr Finanzreserven zur Verfügung. Die gesteigerte Verhandlungsmacht als Großeinkäufer wurde als weiterer Vorteil genannt. Lediglich hinsichtlich der Umsatzkostendeckelung wurde die Betriebsgröße als Schwäche empfunden. Wie zuvor beschrieben, stellt letzteres auch ein Nachteil für die finanzielle Situation der Kettenhotellerie dar. Des Weiteren sehen KH3 und KH4 aufgrund der zuvor erläuterten Auslastungsproblematik

ihre Unternehmensgröße als Hindernis für eine alternative Angebotsgestaltung während der Pandemie. Auch hinsichtlich der Höhe und Anzahl der Wartungsverträge stellt die Unternehmensgröße ein Nachteil dar, so KH4. KH1 empfindet die Unternehmensgröße von 143 Zimmern als geeignet, um bei einem Restart wieder gut zu wirtschaften. Der Experte des Kettenhotels KH2 erklärte, wie seine Betriebsgröße schnelle und flexible Entscheidungsprozesse ermöglicht.

Alter

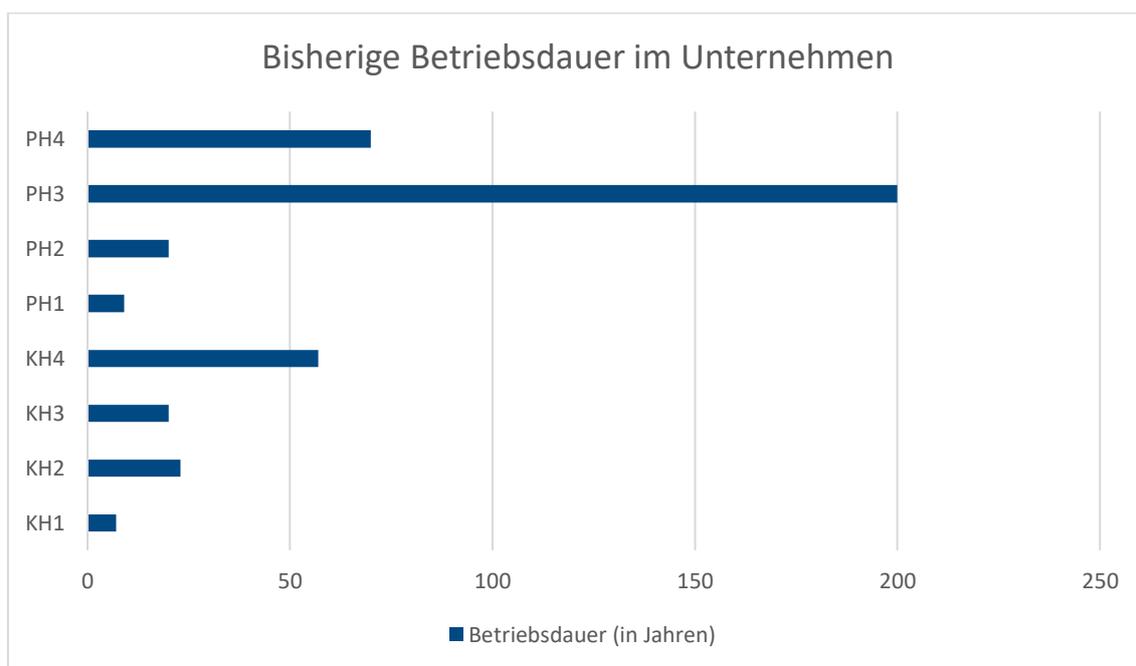


Abbildung 5: Bisherige Betriebsdauer im Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

PH1 schilderte das Alter des Unternehmens als Hilfe für eine starke finanzielle beziehungsweise wirtschaftliche Grundstruktur. Auch PH4 nannte das erhöhte Alter und die mit der Zeit entwickelte Struktur sowie sein erfolgreiches Unternehmenskonzept als Grund für die wirtschaftliche Stärke. PH3, das wie in Abbildung 5 die mit Abstand höchste Betriebsdauer aufweist, erklärte, dass das hohe Alter und die über diese Jahre intensiv gepflegten Beziehungen vor allem die finanzielle Kompromissbereitschaft erhöhten. Ähnlich wurde dies auch von den Kettenexperten KH2 und KH3 beschrieben. Im Privathotel PH3 verstärkte das durch die lange Betriebsdauer angereicherte Wissen zusätzlich die finanzielle Situation. Für KH4 war das Alter des Be-

etriebes eher unwichtig für die finanzielle Situation. Vielmehr ginge es darum „in welcher Phase sich das Hotel im Moment befindet. Wir stehen eigentlich vor einer Totalsanierung in dem Sinn, dass wir eigentlich davor stehen, dass das Hotel abgerissen und neu gebaut wird. Das heißt, von dem her sind wir im Moment natürlich finanziell insofern ganz gut ausgestattet, weil wir keine Komplettrenovierung gerade hinter uns haben und dadurch auch auf relativ großen Krediten oder Kosten sitzen.“ (KH4, Zeilen 107-112).

Ökonomische Resilienz des Personals

Von den befragten Privathotels schätzten drei die finanzielle Stabilität der Mitarbeiter als teilweise schwierig ein. Gerade Geringverdiener und Alleinverdiener wären besonders stark betroffen, da nur ein Bruchteil des Einkommens nun zur Verfügung stehe. Auch das Fehlen der Trinkgelder wurde als weiterer wichtiger Punkt genannt (PH1,2,3). Das Privathotel PH4 gab die wirtschaftliche Situation der Mitarbeiter als in Ordnung an. Es bestehe große Dankbarkeit über das Kurzarbeitergeld, da es momentan wenig Alternativen gebe. Er fügte jedoch hinzu, dass er tatsächlich nur vereinzelt Wissen über die genaue jeweilige Situation der Mitarbeiter habe. Auch unter den Kettenhotels bewertete ein Hotel die Stabilität der Mitarbeiter als gut aufgrund der Kurzarbeitergelder (KH2). KH1 hingegen empfand die Stabilität als gering. Als Gründe wurde gleich den Privathotels das Fehlen von Trinkgeldern und das geringere Einkommen genannt. KH3 und KH4 beurteilten die finanzielle Stabilität ihrer Mitarbeiter als teilweise schwierig. Sie mussten feststellen, dass Personal bereits aufgrund dessen selbstständig gekündigt hatte. Im Betrieb des Experten KH3 hatte sich selbst höherqualifiziertes Personal in andere Branchen umschulen lassen.

6.5.2.2 Sozialkapital

Wie in Kapitel 5.2.2 erläutert, konstituiert sich Sozialkapital durch die drei Prädikatoren Netzwerke, Teamfähigkeit und Kollaboration sowie Vertrauen.

Soziale Netzwerke und Gemeinschaften

Drei der Privathotels (PH2, PH3, PH4) gaben an, ein großes und starkes Netzwerk zu besitzen. Bei PH2 sei dieses charakterisiert durch intensive gegenseitige Hilfeleistung, großes Engage-

ment und einen starken Zusammenhalt von allen Einheiten des Netzwerkes. PH3 schilderte sein Netzwerk als sehr breit, mit vielen Kontakten innerhalb und außerhalb der Hotellerie. Es sei zudem gekennzeichnet durch höchst freundschaftliche Verhältnisse. Letzteres sei auch eine Charakteristik des Netzwerkes von PH4. Der Experte von PH4 fügte hinzu, dass er bereits vor Covid das Netzwerk sehr geschätzt habe und versuchte, vorteilhafte Kooperationen aufzubauen. Auffällig ist, dass zwei der Befragten (PH2 und PH3 jeweils) führende Rollen in Teilen ihres Netzwerkes einnehmen. Die Mitgliedschaften in Hotelkooperationen oder -vereinen dienten den Privathoteliers von PH3 und PH4 vor allem zum Erfahrungsaustausch. PH1 hingegen schilderte das gegenseitige Engagement und die Unterstützung des Netzwerkes als eine Sache der Verhandlung. Auf Kettenseite schilderte KH1 die Netzwerkbeziehungen beziehungsweise das Engagement im Netzwerk als besonders gut. Die Expertin schilderte wechselseitige Unterstützung und Zusammenhalt über das ganze Netzwerk hinweg, die eigene Kette inkludiert. Ähnliche Erfahrungen machte KH2. Der Experte empfand das Netzwerk als gute Unterstützung für den Austausch bei Förderungen, zur Ideengenerierung oder zur Informationsquelle für die aktuelle Marktlage. Dennoch sei die Anzahl der Kontakte eher gering. Dies sei jedoch eher eine Frage der Persönlichkeit, so der Experte (KH2). Von KH3 und KH4 wurde das Engagement seitens des internationalen Netzwerkes sowie der Geschäftspartner als positiv hervorgehoben. Unterstützung seitens des eigenen Betriebes anzubieten, wurde aufgrund fehlender Umsätze jedoch weniger als Möglichkeit gesehen. Der Experte von KH3 hatte eine wichtige Position im lokalen Netzwerk inne. Von allen befragten Kettenhotels wurden vor allem Verbände wie WKO, ÖHV oder Wien Tourismus als wertvolle Unterstützer in der Pandemie wahrgenommen. Auffällig ist, dass die Mehrheit der befragten Privathotellerie-Experten starkes Engagement durch Berufskollegen, Lieferanten, Mitarbeiter und Privatverbände feststellten. Auf Kettenseite wurden wertvolle Unterstützungen vor allem durch politische oder touristische überregionale Organisation und die Kette geschildert. Lediglich ein Privathotel zeigte hinsichtlich dieses Punktes eine ähnliche Einschätzung wie die Kettenhotellerie auf.

In Bezug auf die Kommunikation konnte festgestellt werden, dass sich diese in den interviewten Privathotels mehrheitlich äußerst persönlich und rege gestaltet. Dies spiegelt sich auch in den gewählten Kommunikationsformen, die entweder per Telefon, über (wöchentliche) Zoom-Call (-Stammtische), ein Intranet oder real vor Ort waren. Auch die Kettenhotellerie berichtete von einer regen Kommunikation. Diese fand teilweise auf persönlicher Basis statt. Dennoch

konnte eine verstärkte Tendenz zu allgemeineren Kommunikationsformen wie Newslettern und offenen Briefen festgestellt werden. Teilweise wurde die persönliche Kommunikation an Abteilungsleiter delegiert.

Teamfähigkeit und Kollaboration

Die Flexibilität und Kompromissbereitschaft des Netzwerkes wurde von der Hälfte der befragten Privathotellerie-Experten als sehr kooperativ eingestuft (PH4 & PH3). Laut PH4 sei dies der bewussten Auslese und dem Wissen über die jeweiligen Geschäftspartner geschuldet. Es hätten paritätische wertschätzende Gespräche stattgefunden. PH3 sieht den Grund der hohen Kompromissbereitschaft in der Pflege von langjährigen Beziehungen. Die andere Hälfte der Privathotellerie (PH1 und PH2) empfand das Maß der Kompromissbereitschaft als sehr unterschiedlich zwischen den einzelnen Stakeholdern. Dies wurde auch von allen befragten Kettenhotels so wahrgenommen. KH4 berichtete, dass, falls keine notwendige Kompromissbereitschaft seitens des Geschäftspartners vorgefunden wurde, Verträge einfach gekündigt wurden.

Die Frage, ob die gefassten Pläne umgesetzt wurden, wurde sowohl von Ketten- als auch Privathotellerie-Experten bejaht. Es musste jedoch festgestellt werden, dass die Kettenhotels diese Frage auf der Ebene der Geschäftsbeziehung und die Privathotels auf der internen Unternehmensebenen beantworteten.

Vertrauen

Das Vertrauen innerhalb des Netzwerkes wurde auf Ketten- und Privathotellerieseite jeweils als sehr hoch wahrgenommen. Um dieses zu erhalten, würde bei KH3 und PH2 in eine aufwändige Kommunikation und ein hohes Niveau bei Hygienestandards investiert. Die über die Jahre gewachsenen Geschäftsbeziehungen haben ein hohes Maß an Vertrauen erwirkt, so der Experte von PH3. Ähnlich wurde dies durch KH3 bestätigt. Der Kettenexperte von KH2 sah seine Charakteristik als Familienunternehmen und die langjährigen positiven Beziehungen als ausschlaggebenden Punkt für das ihm entgegengebrachte hohe Vertrauen der Mitarbeiter und der Banken. Auch die im Internet sichtbare Kundenzufriedenheit sei ein Garant für das Vertrauen der Kunden. Das Vertrauen von und zur Kette wurde jedoch eher als reines Vertragsverhältnis beschrieben. „Das Vertrauen geht genauso lange, wie du deine Verpflichtungen erfüllst“ (KH2, Zeilen 373-374).

6.5.2.3 Humankapital

Gesundheit

Die psychische Gesundheit der Mitarbeiter wurde den Hotelexperten zwischen sehr gut und entsprechend dem gesellschaftlichen Mittel beschrieben. Eine leicht positivere Tendenz ließ sich auf Seiten der Privathotels feststellen. Ein erhöhtes Bemühen um die psychische Gesundheit der Mitarbeiter konnte jedoch seitens der Privathotels identifiziert werden. Mehrere Kettenexperten berichteten von regen interaktiven Whatsapp-Gruppen zum persönlichen Austausch, Videobotschaften, persönlichen Telefonaten und Online-Weiterbildungsangeboten für den Erhalt der kognitiven Fitness. Laut KH3 wären Mitarbeitererevents vor dem Restart geplant. PH2 betonte den eigens eingerichteten wöchentlichen Zoom-Call-Stammtisch für Mitarbeiter.

Allgemeine Fertigkeiten

Hinsichtlich der Überwachung der aktuellen Pandemieentwicklungen ergibt sich zwischen den befragten Ketten- und Privathotels ein recht gleichmäßiges Bild. Die Experten gaben an, die Entwicklungen partiell, im notwendigen Maß zur Bewertung der Lage und für eine rechtzeitige Wiederaufnahme der Arbeit zu beobachten. Unter den Kettenhotels gab es zwei, unter den Privathotels einen Experten, die dabei auch die Entwicklungen in Asien miteinbezogen, um erste Planungen zu erstellen. Dies sei für den Erhalt von Erfahrungswerten auch für zukünftige Entwicklungen von besonderer Bedeutung, so KH1.

Bei der Befragung der Hotelexperten fiel auf, dass von den Privathotels zwar diverse Pläne für Problemsituationen und Krisen erstellt worden waren, jedoch Pandemien ausgelassen wurden. Auch unter den befragten Kettenhotels konnte dies bei der Hälfte der befragten Experten festgestellt werden. KH4 berichtete von operativen Planungen, die auf Grundlage von SARS erstellt worden waren. Im Betrieb KH1 waren Pläne für Pandemien vorhanden. Die Experten gaben an, dass diese Pandemie-Planungen jedoch nicht dem nun erlebten Ausmaß entsprachen. Alle Kettenexperten fügten jedoch hinzu, dass nach dem Ausbruch der Pandemie zügig diverse Pläne von der Kette oder im Betrieb selbst erstellt und kontinuierlich angepasst wurden. Neben Hygieneplänen, Putzplänen, neuen Routineplänen fanden sich auch diverse Szenario-Planungen für einen Restart. Planungen solcher Art kamen auch auf Seiten der Privathotels zur Sprache, jedoch in einem deutlich geringeren Ausmaß.

Die angewendeten Führungsstile unterschieden sich sowohl unter Privathotels als auch unter den Kettenhotels sehr. Die Notwendigkeit zu einem verstärkten positiven, empathischen und fürsorglichen Führungsstil wurde von KH1 geschildert. Für KH4 war aufgrund des kleineren Mitarbeiterteams weniger Delegation und mehr Eigenübernahme von Aufgaben von Nöten. PH2 wurde fordernder.

Adaptionsfähigkeit

Die Flexibilität der Mitarbeiter, andere Aufgaben zu tätigen oder andere Rollen einzunehmen, wurde von allen Hotelexperten als vorhanden oder möglich sowie als sehr positiv eingeschätzt. PH4 gab an, dass seine Mitarbeiter, falls notwendig, auch durch die Dienstverträge dazu verpflichtet wären. Flexibles Arbeiten, auch im Sinne einer Vorwärts- und Rückwärtsintegration sei in der Privathotellerie jedoch normal, so der Experte PH4. PH3 gab an, dass der hohe Grad an Standardisierung und die starke Verbundenheit innerhalb des Unternehmens, einen einfachen Transfer der Mitarbeiter zwischen den Häusern und somit einen flexiblen Mitarbeitereinsatz ermögliche. Das Kettenhotel KH4 hingegen wertete die Standardisierung als eher unwichtig in seinem Betrieb, da dies in der derzeitigen Situation nicht kosteneffizient wäre und mehr flexible Anpassung an lokale Gegebenheiten von Nöten sei. KH4 beschrieb wie in seinem Betrieb Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen mehrere neue Aufgabenbereiche mitübernehmen mussten. Dabei wurden ungeahnte Ressourcen und Fähigkeiten entdeckt. Der Erhalt dieser „Multifunktion“ sei daher auch für die Zukunft geplant, so die Expertin von KH4. Ähnlich wurde dies im Betrieb von KH3 durch Cross-Trainings und Cross-Jobs beschrieben. Zwei der befragten Kettenhotels gaben an, dass zu Beginn der Pandemie den weniger flexiblen Mitarbeiter gekündigt wurden (KH1, KH2).

Kreativität und Innovation sind Charakteristika, die sich jeweils zwei der befragten Ketten- und Privathotelexperten zuschrieben. Auf Seite der Privathotellerie äußere sich dies durch die neu erstellten Konzepte zur Umsatzgenerierung (PH2) oder das antizyklische Management (PH4). Kritische Reflexion und kontinuierliche Feedbackschleifen wurden als Generator dafür gesehen (PH4). Der Experte des Kettenhotel KH3 sah Innovation als eine Charakteristik, die auch vor Covid19 bereits im Unternehmen vorhanden war, aber nun die Verstärkung dessen von Nöten ist. Erste Anstrengungen wurden dahingehen bereits getätigt. Es bedarf jedoch der Wiedereröffnung, um dies nun zu realisieren (KH3). KH2 und PH3 negierten Charakteristika von Innova-

tionskraft für ihre Unternehmen. KH4 konnte keine eindeutige Entscheidung hinsichtlich des Vorhandenseins von Innovation im Unternehmen treffen. Vor Covid19 hat es im Kettenhotel KH3 Umfragen, Gespräche sowie ein Prämiensystem für das Personal gegeben, durch das Umsatz- bzw. Kosten beeinflussende Ideen belohnt wurden. Jedoch werden momentan, wie auch in den anderen befragten Kettenhotels, Lösungen lediglich auf der oberen Managementebene gesucht. Auch die Experten der Privathotellerie schilderten, dass Lösungen vermehrt vom Führungspersonal gesucht wurden (PH2 und PH4). Dennoch konnte eine deutlich verstärkte Einbezug beziehungsweise Engagement der Mitarbeiter vorgefunden werden. PH3 und PH4 gaben an, dass sich Mitarbeiter bei der Lösungsfindung, je nach Aufgabenbereich, Handlungsspielraum oder Betroffenheit mit dem Problem, mitengagieren würden und dies auch konkret nachgefragt würde. Im Privathotel des Experten von KH4 finde die Ideensammlung gemeinsam mit den Mitarbeitern per App beziehungsweise Intranet statt. PH3 schilderte die große Eigeninitiative des Hotelpersonals bei der Lösungsfindung:

„Ich bin echt begeistert, mit was für einem Engagement nach wie vor eine gar nicht so kleine Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an mich herantreten, aber auch selber aktiv werden. Also wir bilden ja auch Lehrlinge aus. Und da wurde ganz von alleine, ohne mein Zutun ein eigener Lehrlings- und Ausbildungsplan entwickelt. Die sind ja total arm. Die sind in ihrer Ausbildung drinnen und es gibt momentan kein Geschäft. Und wie sich dann die Mitarbeiterinnen darum gekümmert haben, dass da Wissenstransfer ohne Gäste stattfindet, war wirklich toll. Und das ist einfach auf Initiative von zwei Kollegen entstanden“ (PH4, Zeilen 271-278).

Wissen

Die Sicherheit der Mitarbeiter in ihren Arbeits- und Organisationsabläufen wurden von den interviewten Kettenexperten als durchwegs äußerst hoch beschrieben. Für einen Restart seien dennoch Nachschulungen nötig, so KH3. Auch durch die Privathotelexperten wurde großes Wissen und Sicherheit der Arbeitsabläufe bekundet. PH4 fügte jedoch hinzu, dass er das gelernte Wissen der letzten Jahre als nicht mehr relevant erachte, da die derzeitige Situation so neuartig wäre.

Bezüglich des Zugangs zu Expertenwissen bekundeten drei der vier Privathotels einen guten bis sehr starken Zugang. Bei PH2 sei dieser Zugang vor allem durch die wichtige Position im Netzwerk geschuldet. PH4 und PH3 gaben die Hotelkooperationen beziehungsweise den Privathotellerie-Verein und das weitreichende Netzwerk als wertvollen Wissenspool an. Obwohl die Saisonhotellerie auf dem Land und die Stadthotellerie sehr unterschiedlich von der Krise betroffen war, habe es beispielsweise mit diesen einen sehr offenen und wertvollen Wissensaustausch hinsichtlich Schließungs- und Wiederöffnungsmaßnahmen gegeben, so der Experte von PH3. Lediglich ein Privathotel gab an, nur wenig Zugang zu Expertenwissen zu haben (PH1). Die Betrachtung der Arbeitserfahrung als Hotelmanager (Abbildung 6: Arbeitserfahrung als Hotelmanager) legt die Vermutung nahe, dass der geringere Zugang zu Expertenwissen von PH1 mitunter durch die kürzere Dauer der Arbeitserfahrung bedingt ist. Die interviewten Kettenexperten schilderten einstimmig einen starken Zugang zu relevantem Expertenwissen, das sich aus der ganzen Welt zusammenträgt. Laut KH1, KH2 und KH3 sei dies vor allem der Kettenzugehörigkeit und der Internationalität der Betriebe geschuldet. KH3 nannte in diesem Zusammenhang die Ketten-Akademie als wertvollen Wissenshub. Zugang zu lokalem beziehungsweise nationalem Expertenwissen wurde von drei der Kettenbetriebe (KH3 und KH4) bekundet. Die besondere Position des KH3 im lokalen Netzwerk verstärke den Wissenszugang.

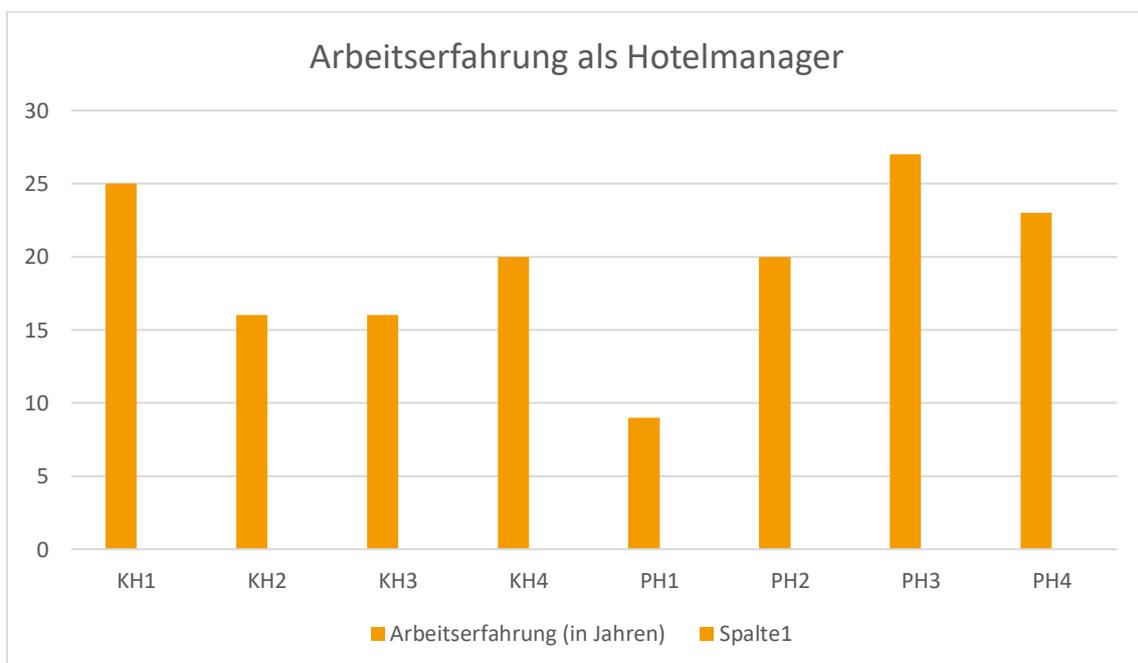


Abbildung 6: Arbeitserfahrung als Hotelmanager

Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Hoteliers der Kettenhotellerie mehrheitlich (KH1, KH3, KH4) einen höheren Erfahrungsschatz an durch Viren oder Naturkatastrophen induzierten Krisen haben. SAR, die Schweinegrippe, der Rinderwahn oder die Jahrtausendflut in Manila wurden als Beispiele dieser genannt (KH1, KH3, KH4). Auf Seite der Privathotelexperten hingegen wurden ausschließlich Wirtschaftskrisen, Terrorattacken und politisch induzierte Tourismuskrisen angeführt. Erfahrung mit der Wirtschaftskrise 2008 traf auch auf die befragten Kettenhotelexperten zu (siehe Kapitel 6.5.1 Beschreibung der Unternehmen).

Betriebskontinuität

Auf die Frage, ob es ausreichendes, souveränes und loyales Personal gebe, um die Fortführung des Betriebes zu ermöglichen, antworten alle Interviewten einstimmig mit ja. Drei der Privathoteliers begründeten dies mit der hohen Loyalität und der Verbundenheit der Mitarbeiter zum Betrieb. Auch auf Seiten der Kettenhotels wurde von drei der Experten Loyalität und insbesondere das hohe Vertrauen als Basis dessen genannt.

KH2 betonte in diesem Zusammenhang die langjährigen Beziehungen und den Status als Familienunternehmen trotz Kettenzugehörigkeit. KH3 verwies auf die Unternehmensidentität und das Verantwortungsbewusstsein zur Sicherstellung der Arbeitsplätze als Quelle des Vertrauens der Mitarbeiter. Des Weiteren gebe es im Kettenhotel des KH3 eine erste und zweite Reihe an Mitarbeitern, die hierbei einen gewissen Spielraum geben. Hinzuweisen ist in diesem Kontext, dass das Hotel das Housekeeping auslagert. Die Kettenexperten KH1, KH3 und KH4 schilderten jedoch gleichzeitig die großen Herausforderungen, die bezüglich zukünftiger Mitarbeitersuch auf sie zukämen. „Wenn das jetzt noch ein-zwei Monate dauert, werden sehr wohl sehr viele die Branche verlassen. Das wird dann mein großes Problem sein, weil ja meine Branche immer schon Schwierigkeiten hatte, gute Mitarbeiter zu finden“ (KH1, Zeilen 275-277). Förderlich sei der Umstand, dass der Start wohl erst wieder langsam beginnen würde, sodass sukzessive neues Personal aufgebaut werden könne (KH3, PH1). Um diesen Prozess zu fördern plane KH3 Empfehlungsprämien. KH4 sieht sich jedoch auch mittelfristig stärker mit diesem Problem konfrontiert: „Mitarbeiter werden raustrainiert in andere Branchen und das ist eine Tatsache, die

uns in vier bis fünf Jahren massiv zu schaffen machen wird“ (KH4, Zeilen 501-502), besonders auch deswegen, weil die jetzige Lehrlingsgeneration fehlt (KH4).

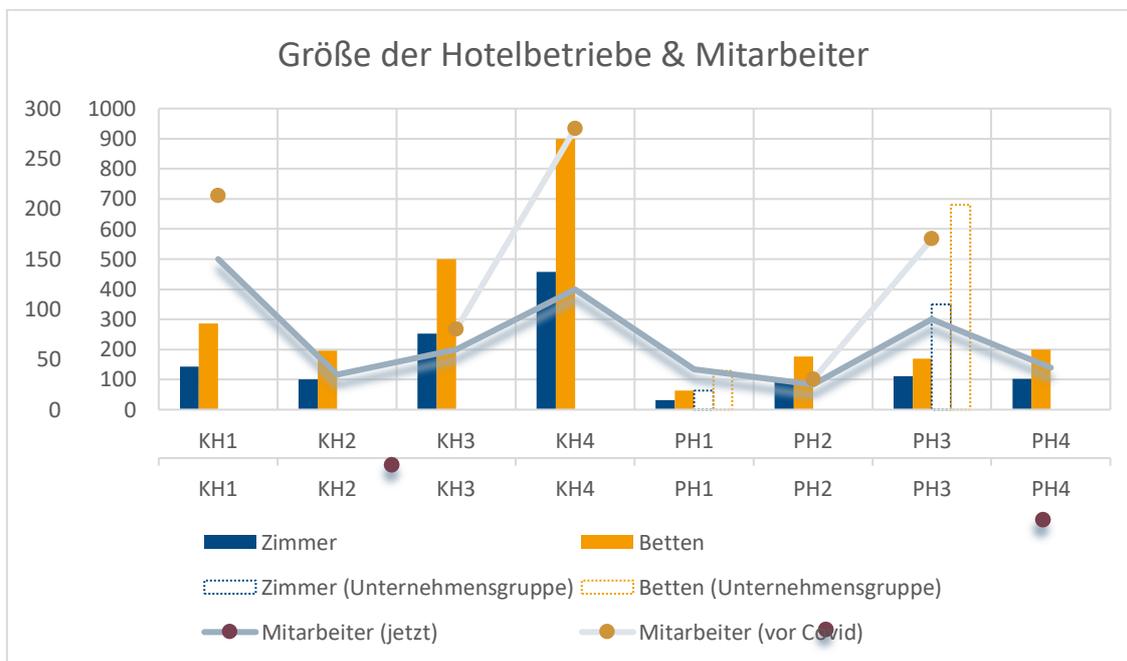


Abbildung 7: Größe der Hotelbetriebe & Mitarbeiter

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 7 (Größe der Hotelbetriebe & Mitarbeiter) zeigt das Verhältnis von Mitarbeiter zu Hotelgröße an. Auffällig ist, dass PH3 trotz einer hohen Anzahl an Mitarbeiterkündigungen im Gegensatz zu den Experten der Kettenhotels KH1, KH3, KH4 keine Sorge eines zukünftigen Mitarbeitermangels bekundete. Obwohl KH3 in Relation eher weniger Mitarbeitern kündigte, wurden jedoch wie zuvor beschrieben vermehrt Überlegungen für zukünftige Strategien zur Mitarbeiterakquise getätigt.

6.5.2.4 Physisches Kapital

Sicherheit

Als weitere Einflussgröße wurden Gebäudestruktur, Technik und Equipment und deren Unterstützung bei der Errichtung von Sicherheitsstandards erfragt. PH3 gab an, dass das Maß an Si-

cherheit in seinen Hotelbetrieben aufgrund der Gebäudegröße und -struktur sehr unterschiedlich sei. Bei einem Betrieb müsse auf das Fortschreiten der Impfungen gewartet werden. Deswegen wurden im Sommer 2019 und werden zukünftig zuerst die anderen Betriebe der Unternehmensgruppe geöffnet. PH1 und PH2 beschrieben ihre Betriebe als äußerst sicher. Bei den Hygienestandards würden sie teilweise weit über dem erforderlichen Mindestmaß arbeiten, so PH2. Die Kettenexperten bekräftigten einstimmig die hohe Sicherheit und hohe Maß der Hygienestandards in ihren Betrieben. Darüber hinaus schilderte KH3, dass mithilfe der hoteleigenen App kein Kontakt mit dem Hotelpersonal nötig sei, falls dies vom Gast gewünscht ist. Zudem verfüge das Hotel neben hohen Räumlichkeiten über topaktuelle Lüftungssysteme und Klimaanlage, welche zusätzlich Sicherheit gewährleisten.

Betriebskontinuität

Als weitere Komponenten wurde die technische Ausstattung zur Betriebsfortführung eingeschätzt. Dies wurde von den befragten Privathotels jeweils als ausreichend und gut beziehungsweise gut gewartet bewertet. Um dies weiter zu optimieren, würde im Betrieb des PH4 durch die jetzigen Umbaumaßnahmen beispielsweise die WLAN-Versorgung verstärkt. Auch PH3 nutzte die derzeitige Situation, um die Homepage zu erneuern. Dennoch sahen die zwei Privathotelexperten PH3 und PH4 weiteren Investitionsbedarf zur Technik und Digitalisierung für die Zukunft. Dafür fehlen jedoch einerseits die finanziellen Ressourcen (PH3), andererseits sei zu antizipatives Handeln, eine sofortige Umsetzung nicht immer sinnvoll:

„Ich persönlich beschäftige mich mit dem Thema immer wieder und bleibe auch eben durch Vernetzung mit Kollegen, glaube ich, da ganz gut dran. Aber das ist nie fertig. Ich halte da auch relativ wenig davon, zu weit in der Planung vorzugreifen, weil sich jedes Jahr was Neues auftut“ (PH4, Zeilen 155-158)

Von den Kettenhotelexperten gaben alle an, ausreichend technische Ausstattung zur Fortführung des Betriebes zu besitzen (KH1, KH3). Möglichkeiten und der Bedarf zur technischen Erweiterung wurden von den Interviewten zwar erkannt, jedoch nicht als unbedingt notwendig, sinnvoll oder möglich empfunden (KH2, KH4). Beispielsweise habe der Unternehmer von KH2 zur Erhöhung der Sicherheit gerade in Covid-Zeiten „kontaktloses Check-in-Check-Out“ angedacht. Dies war aufgrund der Abhängigkeit zur Hotelkette beziehungsweise der Bindung an das

Kartenschlosssystem der Hotelkette schon allein technisch schwer möglich. Auch die Mitarbeiter lehnten ein solches System ab, da sonst der persönliche Kontakt und wichtiger Informationsaustausch mit dem Gast (zum Beispiel hinsichtlich Hygiene- und Sicherheitsregelungen) verloren ginge. Da Technik sehr teuer, kurzweilig aktuell und höchst mobil sei, würde relevante Technik bei Bedarf von außen organisiert und wieder entfernt, so die Geschäftsführerin von KH4. Die zwei anderen interviewten Kettenexperten, KH1 und KH2 schilderten eine topaktuelle technische Ausstattung beziehungsweise einen hohen Grad an Digitalisierung innerhalb ihrer Betriebe. Hybride-Meeting-Technik habe es beispielsweise schon lange vor Covid gegeben und würde nunmehr intensiver genutzt (KH1). Im Betrieb von KH3 seien alle Phasen der Customer Journey digital bespielt worden. Dies starte beispielsweise beim Buchungsprozess, über digitalen Check-In, Scheckkarten-/Handy-Key, Gästemappe, Speisekarte, Kommunikations- & Orderprozesse, Info-Guide für die Region, bis hin zum digitalen Check-Out und Rechnungsstellung. Auch für die Mitarbeiterseite habe diese Digitalisierung bereits stattgefunden. Diese zeige sich besonders für Katastrophen und Ausnahmesituationen wie diese als sehr vorteilhaft, da dadurch Personalkosten eingespart werden können. Um den neuen Bedürfnissen beziehungsweise dem gestiegenen Bedarf u.a. für Hybridmeetings gerecht zu werden, habe das Unternehmen KH4 weiter in Glasfaserleitungen und Digi-Boards investiert.

Flexibilität in der Nutzung der Räume und Gebäude schrieben die Hälfte der Kettenexperten ihren Hotelbetrieben zu (KH1, KH3). Dies sei zwar mit Kapazitätseinbußen verbunden, jedoch prinzipiell möglich (KH3). KH2 und KH4 sahen eine flexible Nutzung aufgrund der Gebäudestruktur weitgehend als unrentabel. KH2 sah die Gebäudestruktur als zu eng, KH4 hingegen als zu groß. Auch auf Seiten der Privathotels ergab sich ein ähnliches Bild. PH1 gab an, dass eine andere Nutzung generell möglich sei, PH2 äußerte hingegen Zweifel an deren Rentabilität.

Die nachfolgende Tabelle 3: DRFH-Modell & Ergebnisse der Ketten- und Privathotellerie zeigt eine Kurzzusammenfassung der Analyseergebnisse.

Kapital/Prädikator	Ergebnisse Kettenhotellerie	Ergebnisse Privathotellerie
Ökonomisches Kapital		
Verfügbarkeit von Ressourcen		
Budget	- mehrheitlich gebildet, jedoch nicht genug für Länge der Krise	- mehrheitlich gebildet (v.a. durch weitere Standbeine)
Versicherung	- wenig	- wenig (leichte Tendenz zu stärkeren Versicherungen)
staatliche Unterstützung	- mehrheitlich nicht ausreichend	- mehrheitlich guter Zugang
Vielfalt der Einkommen		
Vielfältige Wege zur Umsatzgenerierung (Kunden, Angebot, Marketing, Sonstiges)	- teilweise hohe Kundendiversität - intensives Marketing, Vertriebskanäle & Yield-Management	- hohe Kundendiversität - alternative Umsatzquellen
Aktive Suche nach neuen Möglichkeiten	- Ja - geringe Bereitschaft zum Austesten; teilweise ideenlos	- Ja - erhöhte Bereitschaft zum Austesten
Finanzkraft		
Profitabilität/Wachstum	- Ja - Spezialisierungsvorteile, verstärkte Verhandlungsmacht und Risikoverteilung	- Ja - Eigentümerstruktur positiv für verstärkte Verhandlungsmacht und geringe Fremdkapitalquote
Unternehmensgröße und -alter	- Unternehmensgröße während Covid teilweise hinderlich	- Unternehmensgröße mehrheitlich positiv
Ökonomische Resilienz des Personals		
Finanzielle Stabilität der MA	- teilweise schwierig	- teilweise schwierig, leicht positive Tendenz
Sozialkapital		
Soziale Netzwerke		
Hilfe im Netzwerk	- mehrheitlich sehr groß - v.a. internationales Netzwerk - großes Engagement der Verbände	- mehrheitlich sehr groß - Einnahme von wichtigen Rollen im Netzwerk - v.a. regionales und nationales Netzwerk - großes Engagement der Geschäftspartner
Kommunikation		- persönlichere Kommunikationsformen
Teamwork & Kollaboration		
Flexibilität & Kompromissbereitschaft Umsetzung von Plänen	- wurde teilweise entgegengebracht	- wurde teilweise entgegengebracht; leicht positivere Tendenz
Vertrauen		
Vertrauen	- hoch	- hoch
Humankapital		
Gesundheit		
Gesundheit & Vorsorge	- gut - verstärkte Vorsorgebemühungen	- gut (leicht positivere Tendenz)
Allgemeine Fertigkeiten		
Überwachen	- Ja - verstärkter internationaler Weitblick	- Ja
Planungen & Schulungen	- Ja - verstärkte Proaktivität in Erstellung und zeitnaher Anpassung von Krisenplänen - virus- oder pandemiespezifische Pläne teilweise vorhanden	- Ja, jedoch nicht für Pandemien
Führungsstil		
Adaptionsfähigkeit		
Flexibilität MA (Vorwärts-/Rückwärtsintegration)	- hoch (weniger flexible MA wurden gekündigt)	- hoch (durch Verbundenheit mit Unternehmen und Einforderung von Flexibilität zu Normalzeiten)
Innovation	- vorhanden	- vorhanden
Gemeinsames Suchen nach Lösungen	- Verstärkung der Entscheidungsfindung auf Managementebene während Covid	- leicht verstärkte, gemeinsame Lösungsfindung zwischen Führungs- und MA-Ebene - teilweise Eigeninitiative durch MA - Verstärkung der Entscheidungsfindung auf Managementebene während Covid
Wissen		
Sichere Arbeitsabläufe (Standardisierungsgrad)	- Ja	- Ja
Erfahrung, Wissen, Zugang zu Expertenwissen	- leicht gesteigerter Zugang zu Expertenwissen - Quelle: Internationalität & Anbindung der Kette - verstärktes Wissen zu durch Viren- oder Naturkatastrophen ausgelösten Krisen	- vorhanden - Quelle: Kooperationen und Verbände
Betriebskontinuität		
Ausreichendes, loyales & sicheres Personal	- Ja (aufgrund von Vertrauen) - verstärkte Herausforderung für Personalakquise Post-Covid	- Ja (aufgrund von Verbundenheit)
Physisches Kapital		
Sicherheit		
Gebäudestruktur für Sicherheit	- sehr gut, leicht gesteigert (durch Digitalisierungsprozesse, Aktualität der Schutzmaßnahmen)	- sehr gut
Betriebskontinuität		
Technische Ausstattung für Fortführung	- ausreichend - hohe Aktualität der Technik & Digitalisierungsprozesse	- ausreichend
Flexible Nutzung	- teilweise vorhanden	- teilweise vorhanden

Tabelle 3: DRFH-Modell & Ergebnisse der Ketten- und Privathotellerie

Quelle: Eigene Darstellung

6.5.3 Diskussion & Reflexion der Ergebnisse

Ziel dieses Kapitels ist es, die in Kapitel 6.5.2 beschriebenen Ergebnisse der Experteninterviews im Zusammenhang mit der zuvor erläuterten Literatur der Kapitel 2-5 zu diskutieren und zu reflektieren.

6.5.3.1 Ökonomisches Kapital

Verfügbarkeit von Ressourcen: Rücklagen für Krisen wurden in KHs und PHs mehrheitlich gebildet, dennoch scheinen diese in KHs angesichts der Länge der Krise nicht ausreichend zu sein. Standbeine in tourismusfremden Industrien stellen einen starken Einflussfaktor für das Vorhandensein von Rücklagen in der Privathotellerie dar. Die Unternehmensform der AG konnte auf Kettenseite als positiver Einflussfaktor festgestellt werden. Diese Erkenntnisse decken sich nicht mit den Einschätzungen von Filimonau et al. (2020), welche die Bereitstellung von Krisenbudget seitens der Privathotellerie anzweifeln. Unterstützung durch Versicherungszahlungen war für KHs und PHs generell wenig vorhanden. Die Ergebnisse zeigen eine leicht erhöhte Tendenz für den Abschluss von stärkeren Versicherungen seitens der PHs. Die PHO erlebten einen mehrheitlich guten Zugang zu staatlichen Unterstützungen. Für die KHs waren diese mehrheitlich nicht ausreichend. Grund war die starke Unternehmensgröße. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse verstärkte Herausforderung für einen rechtzeitigen Erhalt der Zahlungen. Spezialisierte Abteilungen können jedoch einen Vorteil dahingehend darstellen.

Vielfalt der Einkommen: In Bezug auf die Vielfalt der Einkommen wurde auf Seiten der PHO eine durchgehend hohe Kundendiversität festgestellt, welche in der KHO geringer gegeben ist. Darüber hinaus verfügt die PHO mehrheitlich über weitere Umsatzquellen außerhalb der Hotellerie. Eine deutliche Stärke der KHO wurde im Marketing, den Vertriebskanälen und dem Yield-Management festgestellt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl die Privathotels als auch die Kettenhotels aktiv nach neuen Umsatzquellen suchen, jedoch bisher eine erhöhte Bereitschaft zur Austestung dieser seitens der Privathotels bestand. Die befragten Kettenhotels zeigten sich hinsichtlich dessen (aus Rentabilitätsgründen und angesichts der Unternehmensgröße) etwas zurückhaltend oder ideenlos.

Finanzkraft: Profitabilität und gutes wirtschaftliches Wachstum ist in allen KHs und PHs gegeben. Die Eigentümerstruktur stellt einen leichten Einflussfaktor für Verhandlungsmacht und eine geringe Fremdkapitalquote in der Privathotellerie dar. Die Kettenhotellerie zeichnet sich hinsichtlich der Finanzkraft durch Spezialisierungsvorteile, eine verstärkte Verhandlungsmacht und Risikoverteilung dar. Die Ergebnisse der Experteninterviews erweitern damit die in Kapitel 3 gesammelten Forschungserkenntnisse von Henschel et al. (2018) zur Finanzkraft der Hotelbetriebe. Die Unternehmensgröße der KHO wurde während Covid aufgrund der Auslastungsproblematik teilweise als hinderlich wahrgenommen, auf PHO-Seite mehrheitlich als positiv. Dies lässt darauf schließen, dass der Messwert „Unternehmensgröße“ hinsichtlich Pandemien als negative Größe zu werten ist, wenngleich dies sonst (zu Normalzeiten) ein positiver Messwert für die Finanzkraft darstellt (Brown et al., 2018; Wang & Ritchie, 2010). Hinsichtlich der Einflussstärke des Alters auf die finanzielle Situation konnte keine relevanten Unterschiede zwischen PHO und KHO ermittelt werden.

Ökonomische Resilienz des Personals: Die finanzielle Stabilität der Mitarbeiter wurde von PHs und KHs als teilweise schwierig bewertet. Die Ergebnisse zeigen eine leicht positivere Tendenz auf Seiten der PHO.

6.5.3.2 Sozialkapital

Soziale Netzwerke: Zum Vorhandensein und Engagement des Netzwerkes konnte kein Übergewicht auf einer der Hotelseiten identifiziert werden. Das Netzwerk wurde jeweils mehrheitlich als sehr groß geschildert. Die Charakterisierung der Kettenhotellerie durch Henschel et al. (2018) kann damit bestätigt, die von Hall et al. (2018) zur PHO jedoch widerlegt werden. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews, dass PHOs aktive Rollen in Kooperationen oder Verbänden einnehmen. Ihr Netzwerk ist vor allem regional und national geprägt, das der KHO verstärkt international. Großes Engagement wurde von den PHs durch Geschäftspartner vor Ort erfahren. KHs betonten das Engagement der touristischen Verbände. Auch für die Frequenz und Intensität der Kommunikation zeigen die Ergebnisse kein Übergewicht für PHO oder KHO. Tendenzen zu einer persönlicheren Kommunikation im Gegensatz zu Newslettern und offenen Briefen wurden verstärkt auf PHO-Seite sichtbar.

Teamwork & Kollaboration: Flexibilität und Kompromissbereitschaft wurde sowohl KHO und PHO teilweise entgegengebracht. Leicht vermehrt ließ sich dies beim Netzwerk der PHO beobachten. Die bewusste Auswahl und das Wissen über die Geschäftspartner stellen einen positiven Einflussfaktor dahingehend dar. Hinsichtlich der Umsetzung der Pläne konnte aufgrund der unterschiedlichen Antwortebenen der interviewten Experten sowie der Anzahl der relevanten Antworten kein aussagekräftiges Ergebnis ermittelt werden.

Vertrauen: Auch hinsichtlich des Resilienzprädikators Vertrauen ergab sich die Schwierigkeit der unterschiedlichen Antwortebenen, da jeweils verschiedene Stakeholdergruppen genannt wurden. Die Ergebnisse zeigen jedoch ein hohes Maß an Vertrauen sowohl für KHO und PHO. Kommunikation und Erhalt von Sicherheit sowie der langjährige Aufbau von positiven Geschäftsbeziehungen wurden als fördernde Mittel auf beiden Seiten gleichermaßen beschrieben.

6.5.3.3 Humankapital

Gesundheit: Eine gute psychische Verfassung der Mitarbeiter ist sowohl in PHO als auch KHO gegeben. Auf Seiten der PHO scheint diese leicht erhöht zu sein, auch wenn verstärkte Vorsorge-Bemühungen von KHO beobachtet werden konnte.

Allgemeine Fertigkeiten: Pandemieentwicklungen werden in PHO und KHO in ähnlicher Intensität verfolgt. Einen leicht erhöhten internationalen Weitblick der Beobachtung (z.B. nach Asien) wurde in der KHO identifiziert. Die in Tabelle 2 (DRFH-Modell & Charakteristika der Ketten- und Privathotellerie) beschriebenen Aussagen hinsichtlich fehlender Gefahrenanalyse können damit nicht bestätigt werden. Die KHO zeichnet sich durch eine verstärkte Proaktivität in der Erstellung und zeitnahen Anpassung von Krisenplänen im Gegensatz zu den Planungsaktivitäten der PHO aus. Dies betrifft auch virus- bzw. pandemiespezifische Pläne. Dies stützt die dargestellten Forschungserkenntnisse in Tabelle 2: DRFH-Modell & Charakteristika der Ketten- und Privathotellerie. In Bezug auf die Führungsstile konnten aufgrund der unterschiedlichen Antworten der einzelnen Experten keine Verallgemeinerungen oder Rückschlüsse auf KHO- oder PHO-spezifisches Kapital gezogen werden.

Adaptionsfähigkeit: Sowohl in KHO und PHO ist ein hohes Maß an Flexibilität der Mitarbeiter in der Krisensituation gegeben. Einflussfaktoren dafür stellen die Verbundenheit zum Unternehmen oder die Ausübung und Einforderung von Flexibilität zu Normalzeiten in der PHO dar. Ein leicht erhöhtes Vorhandensein an Standardisierung wurde in der KHO sichtbar. Dies wurde jedoch nicht immer als relevant für die jetzige Situation eingestuft. Weniger flexible Mitarbeiter wurde teilweise in der KHO gekündigt. Die Ergebnisse zeigen, dass Kreativität und Innovation partiell sowohl in KHO als auch PHO als vorhanden wahrgenommen werden. Eine Schwierigkeit in der Beschreibung dieser Innovationskraft konnte festgestellt werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob eine andere Messgröße für zukünftige Forschung hinsichtlich dieses Faktors sinnvoll wäre. Die Experteninterviews ließen ein leicht erhöhtes Niveau an gemeinsamer Lösungsfindung von Führungs- und Mitarbeitererebene in der PHO erkennen. Auffällig ist, dass Lösungsvorschläge in der PHO teilweise eigeninitiativ von den Mitarbeitern ausgehen. Sowohl KHO als auch PHO verstärkten die Entscheidungsfindung auf Managementebene während Covid.

Wissen: Sichere Arbeits- und Organisationsabläufe wurden gleichermaßen in KHO und PHO identifiziert. Die Ergebnisse zeigen einen leicht gesteigerten Zugang zu Expertenwissen seitens der KHO. Die Internationalität und Anbindung an die Kette kennzeichnen die Quelle dessen für die KHO-Betriebe. Kooperationen und Verbände charakterisieren die Wissensquellen der PHO. Ein verstärktes Niveau an Wissen zu durch Viren- oder Naturkatastrophen ausgelösten Krisen wurde auf Seiten der KHO deutlich.

Betriebskontinuität: Ausreichendes, souveränes und loyales Personal steht der KHO und PHO zur Verfügung. Antriebsfaktoren dafür bilden vermehrt Verbundenheit bei PHs und Vertrauen bei KHs. Charakteristika eines Familienunternehmens wurden dabei auch in einem der Kettenhotels festgestellt. Für den Recovery-Prozess wurden jedoch verstärkt Herausforderungen hinsichtlich ausreichenden Personals für die KHO geschildert. Dies betrifft zwar die gesamte Branche. Es liegt die Vermutung nahe, dass die Unternehmensgröße ein negativer Einflussfaktor für die KHO hinsichtlich dieser Herausforderung ist.

6.5.3.4 Physisches Kapital

Sicherheit: Ein leicht gesteigertes Maß an Sicherheit durch physisches Kapital wurde in der KHO identifiziert. Digitalisierungsprozesse und die Aktualität der Anlagen sind als Schutzmaßnahmen in der KHO besonders hervorzuheben. Trotz dessen stellt sich das Sicherheitsmaß auch in der PHO als sehr gut dar. Geringe Gebäudegrößen und -strukturen können jedoch negative Einflussfaktoren in der PHO sein.

Betriebskontinuität: Die technische Ausstattung zur Betriebsfortführung gestaltet sich in PHO und KHO jeweils als ausreichend. Die Ergebnisse zeigen jedoch ein deutlich erhöhtes Ausmaß und Aktualität der technischen Ausstattung und Digitalisierung innerhalb der KHO. Weiterer Investitionsbedarf wurde auf PHO und KHO gleichermaßen sichtbar. Die hohen Kosten scheinen in KHO und PHO ein Hindernisfaktor zur Umsetzung dessen zu sein. Eine leichte Inflexibilität für die Umsetzung wurde aufgrund der Kettenanbindung in einem KH identifiziert. Wesentliche Unterschiede in der Flexibilität in der Nutzung der Räume und Gebäude zwischen KHO und PHO konnten nicht beobachtet werden. Flexibilität ist jeweils nur teilweise vorhanden. Die fehlende Rentabilität kennzeichnet den ausschlaggebenden Punkt dafür.

7 Schluss

Im letzten Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils zusammengefasst und ein abschließendes Fazit gezogen. Implikationen der wissenschaftlichen Arbeit werden herausgestellt und Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder gegeben.

7.1 FAZIT

Krisen und deren Auswirkungen stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Krisen unterteilen sich in mehrere Phasen und bieten dort eine Vielzahl an Aktionspotentialen für die Unternehmen. Dafür sind jedoch Fähigkeiten und Ressourcen erforderlich, welche als Kapital zusammengefasst werden können (siehe Kapitel 2).

Der Hotelsektor stellt einen wichtigen und starken Teil wirtschaftlicher Infrastruktur dar. Er kann unter anderem in die verschiedenen Hoteltypen Ketten- und Privathotellerie untergliedert werden, welche sich durch eine Vielzahl an Merkmalen hinsichtlich Organisationsstruktur, Finanziellem, Konzept, Personal, Größe etc. unterscheiden (siehe Kapitel 3.1 & 3.2). Die Bedeutung dieser wird besonders in der Stadthotellerie deutlich, was anhand der Wiener Stadthotellerie exemplarisch dargestellt wurde (siehe Kapitel 3.3)

Die Hotelbranche zeigt sich als hochsensibel gegenüber Krisen aufgrund der vielen Vulnerabilitäten. Das generell nur teilweise in der Hotellerie vorhandene Krisenmanagement zeigt sich bei Epidemien besonders rar. Covid19 und seine Auswirkungen auf die Hotelbranche stellt ein aktuelles und höchst einschneidendes Beispiel einer weltweiten Epidemie dar (siehe Kapitel 3.4). Krisenresilienz, die Fähigkeit eines Unternehmens seinen Stakeholdern, Gefahren einer Katastrophe zu erkennen, zu reduzieren, Potentiale zu nutzen und sich als Unternehmen so zu adaptieren bzw. zu erneuern, dass die Negativauswirkungen überwunden werden können und unternehmerischer Erfolg wieder möglich ist, ist angesichts Covid19 von besonderer Bedeutung, speziell für die Hotellerie (siehe Kapitel 4 & 5.1).

Umfassend kann Krisenresilienz in der Hotellerie durch das DRFH-Model nach Brown et al. (2018) beschrieben werden. Es zeigt die vielfältigen Kapitalarten (Ökonomisches, Sozial-, Human- und Physisches Kapital) und deren potentielle Resilienzprädikatoren für die Hotellerie

auf. Tendenzen zu deren jeweiligen Ausprägungen in der KHO und PHO wurden durch eine erste Literaturrecherche deutlich (siehe Kapitel 5). Anhand einer vergleichenden Case Study Analyse von KHs und PHs in Wien wurde dies angesichts Covid19 empirisch untersucht (siehe Kapitel 6):

Die Verfügbarkeit von Ressourcen zeigt sich in der PHO durch das Vorhandensein von Rücklagen, Versicherungszahlungen sowie staatlichen Unterstützungen als verstärkt gegenüber der KHO. Die Vielfalt der Einkommen gestaltet sich in der KHO hinsichtlich extensiven Marketings stärker, in der Kundendiversität geringer als die der PHO. Wirtschaftliche Standbeine außerhalb der Hotellerie, Sicherheitsbedürfnis und Unternehmensgröße bilden wesentliche Einflussfaktoren auf die bisher genannten Ausprägungen. Gemessen durch Profitabilität und wirtschaftliches Wachstum, Unternehmensgröße und -alter zeigt sich eine höhere Finanzkraft der Kettenhotellerie. Die ökonomische Resilienz des Personals ist in der Privathotellerie leicht stärker (siehe Kapitel 6.5.2.1 & 6.5.3)

Soziale Netzwerke sind in KHO und PHO hinsichtlich deren Vorhandensein, Verbundenheit, Engagement und Kommunikation sehr unterschiedlich ausgeprägt. Ein Defizit darin konnte jedoch weder für KHO, noch PHO identifiziert werden. Die Ergebnisse zeigen verstärkte Teamwork und Kollaboration von den Stakeholdern der PHO aufgrund erhöhter Flexibilität und Kompromissbereitschaft. Vertrauen ist in KHO und PHO gleichermaßen hoch (siehe Kapitel 6.5.2.2 & 6.5.3).

Gesundheit, gemessen an der derzeitigen Gesundheit und Vorsorge, ergibt ein ähnliches Bild für KHO und PHO. Allgemeine Fertigkeiten, bestimmt durch das Überwachen von Pandemieentwicklungen sowie durch das Erstellen von Planungen, gestalten sich in der KHO als stärker. Auch wenn die Flexibilität der Mitarbeiter und Innovationen in KHO und PHO gleichermaßen hoch vorhanden identifiziert wurden, ist die Adaptionfähigkeit in der PHO gegenüber der KHO aufgrund vermehrte gemeinsame Lösungsfindung seitens der PHs erhöht. Das Wissen ist hingegen in der KHO aufgrund des Zugangs zu Expertenwissen verbessert. Ausreichendes Personal als Garant für Betriebskontinuität findet sich sowohl in KHO und PHO (siehe Kapitel 6.5.2.3 & 6.5.3).

Die Sicherheit ist in der KHO gegenüber der PHO erhöht. Wenngleich keine Unterschiede in der flexiblen Nutzung der Räumlichkeit zwischen KHs und PHs identifiziert wurden, ist die Betriebskontinuität aufgrund der extensiven technischen Ausstattung in der KHO verbessert (siehe Kapitel 6.5.2.4 & 6.5.3).

Allgemein ließen sich die Unternehmensgröße (Betten- und Zimmeranzahl), die Anzahl (und teilweise Diversität) der Betriebe innerhalb der Unternehmensgruppe, die gewählte Unternehmensform und das Maß an Familiencharakter auch in den Kettenhotels als wesentliche Einflussfaktoren auf die Ausprägungen der Resilienzprädikatoren feststellen (siehe Kapitel 6.5).

Die Ergebnisse des theoretischen und empirischen Teils dieser Arbeit zeigen, dass eine Vielzahl an Unterschieden hinsichtlich der Krisenresilienz von KHO und PHO in den Städten existieren und, worin diese liegen. Damit konnte die Forschungsfrage, inwiefern sich die Krisenresilienz der Kettenhotellerie zur Privathotellerie in der Stadt unterscheidet, beantwortet werden. Die Ergebnisse zeigen Stärken, Schwächen und Aktionspotentiale angesichts Covid19 in der Hotellerie auf. Sie können somit als wertvolle Hilfestellungen für Hotelbetriebe, deren Stakeholder und die Politik in der jetzigen Situation sowie für zukünftige strategische Entscheidungen dienen. Dies betrifft auch einen verstärkten Aufbau von Krisenresilienz zu Normalzeiten. Denn wie ein Blick in die Vergangenheit zeigt: Nach der Krise ist vor der Krise.

7.2 IMPLIKATIONEN & AUSBLICK

Durch die inhaltliche Breite des DRFH-Modells und seiner Vielzahl an Faktoren war es möglich, die Krisenresilienz der städtischen Hotelbetriebe umfassend zu untersuchen. Eine intensivere Betrachtung einzelner Faktoren war dadurch jedoch nicht möglich. Nachfolgende Forschungsarbeiten könnten beispielsweise durch eine Teilbetrachtung spezifische Resilienzarten, Kapitalformen oder Resilienzprädikatoren genauer beleuchten. Des Weiteren wurde aufgrund des beschränkten Umfangs und des besonderen Fokus der Arbeit die Anzahl der untersuchten Resilienzprädikatoren des Modells reduziert und diese auf die spezifischen Anforderungen einer Unterscheidung zwischen KHO und PHO angesichts Covid19 angepasst. Dadurch war eine angemessene Bewertung angesichts des Forschungsobjektes dieser Arbeit möglich. Der Einbezug anderer Faktoren könnte neue Erkenntnispotentiale für nachfolgende Forschung bieten.

Durch die qualitative Forschungsmethode der vergleichenden Case Study Analyse konnten Ausprägungen der Resilienzprädikatoren, das „inwiefern“ erforscht werden. Eine exakte Bestimmung der Stärke und die von Mayunga (2007) vorgeschlagene Gewichtung der jeweiligen Prädikatoren im Gesamtmodell war dadurch eingeschränkt und nicht Forschungsobjekt dieser Arbeit. Zukünftige Forschungen könnten diese Gewichtungen intensiv erforschen und anhand einer statistischen Analyse des Modells quantitativ bestimmen. Das DRFH-Modell impliziert die beschriebenen Resilienzprädikatoren und deren Messgrößen als eigenständige, unabhängige Faktoren. Im Zuge der Forschungsarbeiten fiel jedoch auf, dass teilweise Zusammenhänge zwischen diesen bestehen. Es besteht daher die Möglichkeit einer doppelten Wertung. Diese könnten durch eine intensivere theoretische Analyse einzelner Faktoren genauer abgegrenzt oder Abhängigkeiten verdeutlicht werden. Der Forschungszeitraum dieser Arbeit, inmitten Covid19, bildet eine einzigartige Forschungssituation. Dadurch konnten Stärken in den Hotelbetrieben, insbesondere jedoch das Fehlen von Fähigkeiten und Ressourcen, welche vor einer Krise vielleicht nicht sichtbar gewesen wären, aufgedeckt werden. Die Durchführung von ähnlichen Forschungen zu einem späteren Zeitpunkt sowie ein Vergleich der Ergebnisse mit diesen, könnte die Validität der Ergebnisse erhöhen und neue zeitbezogene Aspekte aufwerfen. Fallbeispiel dieser Arbeit war die Stadthotellerie in Wien. Durch die Betrachtung von ausschließlich an einem Ort gelegenen Hotels, wurden gleiche Voraussetzungen seitens der Destination (des natürlichen Kapitals) für die befragten Hotels impliziert. Qualitative Forschungsarbeiten in anderen Städten und einer genaueren Untersuchung des natürlichen Kapitals könnten daher andere Ergebnisse aufzeigen. Die Unternehmen wurden mitunter aufgrund ihrer unterschiedlichen Größe, Managementform, Konzept und Verfügbarkeit als Experten ausgewählt. Im Zuge der Analyse der Experteninterviews wurde deutlich, dass es sich hierbei um großteils wirtschaftlich stabile Unternehmen handelte. Eine Betrachtung von insolvenzgefährdeten KHs und PHs könnte weitere Schwächen und Stärken in deren Krisenresilienz und Einflüsse des Unternehmenstyps identifizieren. Die Vielzahl der Interviews, die unterschiedlichen Positionen der befragten Experten und deren unterschiedliche Antwortebenen auf die mannigfaltigen Fragen hat die Analyse einzelner Prädikatoren teilweise erschwert und einzeln verhindert. Auf der anderen Seite konnten dadurch das Ausmaß des Erkenntnisgewinns sowie die Qualität der Arbeit deutlich erhöht werden. Darüber hinaus wurden wissenschaftliche Ansprüche, der Zuverlässigkeit, Allgemeingültigkeit und Überprüfbarkeit der Ergebnisse erfüllt und weiter verstärkt.

8 Literaturverzeichnis

Avasarika, D., & Chordiya, S. (2007). *Marketing Research*. Pune: Nirali Prakashan.

Becken, S., Mahon, R., Rennie, H. G., & Shakeela, A. (2014). The tourism disaster vulnerability framework: An application to tourism in small island destinations. *Natural Hazards*, 71(1), 955-972.

Bernard, H. R. (2006). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (4. Aufl.). Oxford: AltaMira Press.

Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645-665.

Bilić, I., Pivčević, S., & Čevra, A. (2017). Crisis Management in Hotel Business—Insights from Croatia. *Communication Management Review*, 2(02), 100-118.

Birkmann, J., Cardona, O. D., Carreño, M. L., Barbat, A. H., Pelling, M., Schneiderbauer, S., ... Welle, T. (2013). Framing vulnerability, risk and societal responses: The MOVE framework. *Natural Hazards*, 67(2), 193–211

Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67-75.

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.

Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2019). Measuring disaster resilience within the hotel sector: An exploratory survey of Wellington and

Hawke's Bay, New Zealand hotel staff and managers. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 108-121.

Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., ... & Von Winterfeldt, D. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake spectra*, 19(4), 733-752.

Buckle, P. (2006). Assessing social resilience. In D. Paton & D. Johnston (Hrsg.). *Disaster Resilience: An Integrated Approach* (S. 88-104). Springfield: Charles C Thomas Publisher.

Bunge, B. (2017). Tourismus. In H. Meffert, B. Spinnen, J. Block (Hrsg.), *Praxishandbuch City- und Stadtmarketing* (S.225-242). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Cheung, C. & Law, L. (2006). How can hotel guests be protected during the occurrence of a Tsunami?, *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 11(3), 289–295.

Comfort, L. K. (1994). Risk and resilience: inter-organizational learning following the Northridge earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 2(3), 157-170.

Cooper, M. (2005). Japanese Tourism and the SARS Epidemic of 2003. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 117-131.

Cushnahan, G. (2004). Crisis management in small-scale tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 323–338.

Cutter, S. L. (2016). Resilience to what? Resilience for whom?. *The Geographical Journal*, 182(2), 110-113.

Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. *Global environmental change*, 18(4), 598-606.

Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.

Dezernat Statistik Wien (2021). *Wien: Hotelangebot & -auslastung 2021*. Abgerufen am 10.05.2021 von <https://b2b.wien.info/resource/blob/387848/d6e14327474b7a028b983a046c6b3051/auslastung-2021-data.pdf#>

Dreyer, A., Dreyer D., & Obieglo D. (2001). *Krisenmanagement im Tourismus. Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. München: Oldenbourg Verlag.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Esnard, A.-M. (2013). Taking action in uncertain environments: Connecting resilience to hazards. In N. Kapucu, C.V. Hawkins, F.I. Rivera (Hrsg.), *Disaster Resiliency: Interdisciplinary Perspectives* (S. 121–125). New York: Routledge.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2), 135 – 147.

Faulkner, B., & Vikulov. S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next: A post-mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, 22 (4), 331 - 344.

Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102659.

Filimonau, V., & De Coteau, D. (2020). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202-222.

Flightradar24 (2021, January). *Commercial flights in 2020 down 41.7% from 2019*. Abgerufen am 18.05.2021 von <https://www.flightradar24.com/blog/commercial-flights-down-42-in-2020/>

Fontanari, M., & Kredinger, D. (2018). Risk-and resilience-awareness. An empirical analysis of the basic supply in regions and on the demand side. In E. Innerhofer, M. Fontanari & H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination Resilience: Challenges and opportunities for destination management and governance* (S. 14-32). New York: Routledge.

Gardini, M. (2020). *Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. Hotelbranche – Hotelbetrieb – Hotelimmobilie*. Berlin: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Glaeßer, D. (2001). *Krisenmanagement im Tourismus*. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.

Granovetter, Mark. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529.

Hall, C.M., Scott, D. & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*. 22(3), 557-598.

Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International journal of hospitality management*, 90, 102636.

Hall, C.M., Prayag, G., Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience: Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol: Channel View Publications, Bristol.

Henschel, U., Grunder A. & von Freyberg, B. (2018). *Hotelmanagement*. Berlin: De Gruyter.

Hodari, D., & Sturman, M. C. (2014). Who's in charge now? The decision autonomy of hotel general managers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 433-447.

Hystad, P. W., & Keller, P. C. (2008). Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism Management*, 29(1), 151–162.

Ivkov, M., Blešić, I., Janičević, S., Kovačić, S., Miljković, D., Lukić, T., & Sakulski, D. (2019). Natural Disasters vs Hotel Industry Resilience: An Exploratory Study among Hotel Managers from Europe. *Open Geosciences*, 11(1), 378-390.

Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 32(8), 2563-2573.

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Khazai, B. (2016, April). *Hotel resilient*. Artikel präsentiert auf dem Asian Business Form 2016, Bangkok, Thailand. Abgerufen am 20.04.2021 von http://www.adpc.net/igo/contents/blogs/ABF2016/download/presentation/Day%2021%20Apr%202016/04_Technical%20Session%204/01_AsianBusinessForum_Hanna%20Maier_Bijan%20Khazai_Hotel%20Resilient.pdf

Kim, S. S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369-377.

Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kwok, A. H., Doyle, E. E., Becker, J., Johnston, D., & Paton, D. (2016). What is 'social resilience'? Perspectives of disaster researchers, emergency management practitioners, and policymakers in New Zealand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 19, 197-211.

Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (10), 3135-3156.

- Laux, S. & Soller, J. (2008). Der Hotelmarkt in Deutschland und die Strukturmerkmale der Mittelstandshotellerie. In J. Soller (Hrsg.), *Finanzierungsleitfaden Mittelstandshotellerie. Strategien und Konzepte für dauerhaften Erfolg*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Lamanna, Z., Williams, K. H., & Childers, C. (2012). An assessment of resilience: Disaster management and recovery for greater New Orleans' hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 210-224.
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- Mahon, R., Becken, S., & Rennie, H. (2013). *Evaluating the business case for investment in the resilience of the tourism sector of small island developing states. Background Paper prepared for the Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2013*. Abgerufen am 20.04.2021 von <http://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/bgdocs/Mahon%20etal.%202012.pdf>.
- Malhotra, R., & Venkatesh, U. (2009). Pre-crisis period planning: Lessons for hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1(1), 66–74.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8-13.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayunga, J. S. (2007). Understanding and applying the concept of community disaster resilience: a capital-based approach. *Summer academy for social vulnerability and resilience building*, 1(1), 1-16.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
- Mileti, D. (1999). *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Washington D.C.: Joseph Henry Press.

Miller, G. A., & Ritchie, B. W. (2003). A farming crisis or a tourism disaster? An analysis of the foot and mouth disease in the UK. *Current Issues in Tourism*, 6 (2), 150 - 171.

Mrp hotels (2020a). *Stadthotellerie Update Juli 2020 – Der Weg zurück in die Zukunft*. Abgerufen am 24.10.2020 von <https://www.mrp-hotels.com/de/stadthotellerie-update-juli-2020-der-weg-zurueck-in-die-zukunft/>

Mrp hotels (2020b). *Ferienhotellerie Update September 2020*. Abgerufen am 24.10.2020 von <https://www.mrp-hotels.com/de/ferienhotellerie-update-september-2020/>

Mrp hotels (2020c). *Heartbreak Hotel: Große Ketten bieten dem Virus die Stirn*. Abgerufen am 24.10.2020 von https://www.mrp-hotels.com/de/heartbreak-hotel-grosse-ketten-bieten-dem-virus-die-stirn/?_thumbnail_id=5670

Mrp hotels (2020d). *Stadthotellerie Update Oktober 2020*. Abgerufen am 24.10.2020 von <https://www.mrp-hotels.com/de/stadthotellerie-update-oktober-2020/>

National Emergency Management Agency (2020). *The 4 Rs*. Abgerufen am 05.11.2020 von <https://www.civildefence.govt.nz/cdem-sector/the-4rs/>

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*, 41(1), 127-150.

Nowell, B. & Steelman, T. (2013). The role of responder networks in promoting community resilience: Toward a measurement framework of network capacity. In N. Kapucu, C.V. Hawkins, F.I. Rivers (Hrsg.), *Disaster resiliency: Interdisciplinary perspectives* (S. 232-257). New York: Routledge.

Orchiston, C. (2012). Seismic risk scenario planning and sustainable tourism management: Christchurch and the Alpine Fault zone, South Island, New Zealand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(1), 59-79.

Parsons, D. (2010). Organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 20–22.

Paton, D. (2006). Disaster resilience: building capacity to co-exist with natural hazards and their consequences. In D. Paton & D. Johnston (Hrsg.), *Disaster Resilience: An Integrated Approach* (S. 3-10). Springfield: Charles C. Thomas.

Paton, D. & Hill, R. (2006). Managing company risk and resilience through business continuity management. In D. Paton & D. Johnston (Hrsg.), *Disaster Resilience: An Integrated Approach* (S.249-266). Springfield: Charles C. Thomas.

Pearlman, D., & Melnik, O. (2008). Hurricane Katrina's effect on the perception of New Orleans leisure tourists. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(1), 58-67.

Pearson, C., Mitroff, I. (1999). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59.

Pechlaner, H., & Innerhofer, E. (2018). Linking destinations and resilience—challenges and perspectives. In E. Innerhofer, M. Fontanari & H. Pechlaner (Hrsg.), *Destination Resilience: Challenges and opportunities for destination management and governance* (S. 3-13). New York: Routledge.

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683.

Ritchie, B. W. (2008). Tourism disaster planning and management: From response and recovery to reduction and readiness. *Current issues in Tourism*, 11(4), 315-348.

Ritchie, B. W. (2009). *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Boston: Channel View Publications.

Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., & Wang, J. (2011). Proactive crisis planning: lessons for the accommodation industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386.

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.

Rodriguez, H., Quarantelli, R. & Dynes, H. (2007). Editors' Introduction. In H. Rodriguez, E.L. Quarantelli, R. Dynes, H. (Hrsg.), *Handbook of Disaster Research* (S.XII-XX). New York: Springer Science+Business Media, LLC.

Rose A. (2006). Economic resilience to disasters: Toward a consistent and comprehensive formulation. In D. Paton & D. Johnston (Hrsg.), *Disaster Resilience: An Integrated Approach* (S.226-248). Springfield: Charles C. Thomas.

Rose, A., & Krausmann, E. (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 73-83.

Sawalha, I. H. S. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*. 38 (4), 346–366.

Sawalha, I. H. S., Jraisat, L. E., & Al-Qudah, K. A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 22(3), 210-228.

Schwaiger, K. M., & Zehrer, A. (2021). The COVID-19 Pandemic and Organizational Resilience in Hospitality Family Firms: A Qualitative Approach. In A. Zehrer, G. Glowka, K.M. Schwaiger & V. Ranacher-Lackner. (Hrsg.), *Resiliency Models and Addressing Future Risks for Family Firms in the Tourism Industry* (S. 32-49). Hershey: IGI Global.

Selbst, P.L. (1978). The Containment and Control of Organizational Crises. In: J.W. Sutherland (Hrsg.), *Management Handbook for Public Administrators* (S.843-896). New York: Van Nostrand Reinhold.

Smith, R., Simard, C. & Sharpe, A. (2001, Januar). *A Proposed Approach to Environment and Sustainable Development Indicators Based on Capital*. Artikel erstellt für The National Round Table on the Environment and the Economy's Environment and Sustainable Development Indicators Initiative, Canada. Abgerufen am 17.05.2021 von <https://www.oecd.org/site/worldforum/33626361.pdf>

Sydnor-Bouso, S., Stafford, K., Tews, M., & Adler, H. (2011). Toward a resilience model for the hospitality and tourism industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 195–217.

Traskevich, A., & Fontanari, M. (2018). Mental wellness in resilient destinations. *International Journal of Spa and Wellness*, 1(3), 193-217.

United Nations Environmental Programme (2008). *Disaster Risk Reduction: A Toolkit for Tourism Destination*. Abgerufen am 17.05.2021 von http://www.preventionweb.net/files/13875_DTIx1116xPADisasterRiskReductioninA.pdf.

Von Freyberg, B., Gruner, A. & Lang, M. (2018). *ErfolgReich in der Privathotellerie. Impulse für Profilierung und Profit* (2. Aufl.). Stuttgart: Matthaes Verlag.

Von Freyberg, B., Zeugfang, S., & Schmidt, L. (2019). *Strategisches Management für die Hotellerie: Theorie und Praxisbeispiele*. Berlin: de Gruyter.

Wang, J., & Ritchie, B. W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297.

Wien Tourismus (2021). *Tourismusstandort Wien: Berichtsjahr 2019*. Abgerufen am 10.05.2021 von <https://b2b.wien.info/resource/blob/323820/3530043536d23bdfb97bedb1a7d87f8b/standortbericht-2018-de-data.pdf>

Wink, R., Kirchner, L., Koch, F., & Speda, D. (2016). *Wirtschaftliche Resilienz in deutschsprachigen Regionen*. Wiesbaden: Springer.

Wirtschaftskammer Österreich (2020). *Hotellerie: Branchendaten*. Abgerufen am 23.10.2020 von https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwignf7Xt6HtAhWBCOwKHSTRDfYQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fwko.at%2Fstatistik%2FBranchenFV%2FB_602.pdf&usg=AOvVaw2x-wJ69h5Qg2LL79j2jikb.

Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (4. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (5. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.

Zhang, C., Cui, R., Xu, C. & Wang, J. (2020). *COVID-19 and the Chinese Hotel Sector*. Abgerufen am 20.04.2021 von <https://www.hvs.com/article/8723-COVID-19-and-the-Chinese-Hotel-Sector>

9 Anhang

9.1 INTERVIEW-LEITFADEN

Relevante Informationen:

- Befragtes Unternehmen: _____
- Befragter Manager: _____
- Datum: _____

[Begrüßung + Kurzzvorstellung + Hinweis Aufnahme]

1. Abschnitt: Hotel- und Managerprofil

Hotelprofil:

- Zimmeranzahl _____ (0-25 ; 25-100; 100-250, > 250)
- Bettenanzahl _____ (0-25 ; 25-100; 100-250, >250)
- Mitarbeiteranzahl _____ (0-25, -50, - 100, >100)
- bisherige Existenz-/Betriebsdauer im Unternehmen: -10 , -25, - 50, -100, >100 Jahre
- Sternekategorie (3-,4-,5 Sterne) /Qualitätsstufe/Kundensegment _____
- Umsatz 2019 _____
- Betriebsform: Eigenbetrieb / Managementbetrieb / Pachtbetrieb _____

Mangerprofil:

- Geschlecht (f/m/keine Angabe)
- Bildungsgrad/höchster Abschluss (Ausbildung/Bachelor/Master/PhD)
- Ausbildung im Tourismus (Ja/Nein)
- Arbeitserfahrung als Hotelmanager (bis 5, -10, -15, >15 Jahre)

- Aktuelle Position im Betrieb: _____
- Erfahrungen mit Katastrophen (Ja/Nein), Welche? _____

2. Abschnitt: Kapital + Prädikatoren der Krisenresilienz

Zunächst werden wichtige Begrifflichkeiten erklärt, um ein gemeinsames Begriffsverständnis für das Interview zu haben:

- **Info 1) Krisenresilienz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens und seinen Stakeholdern, Gefahren einer Katastrophe zu erkennen, zu reduzieren, Potentiale zu nutzen und sich als Unternehmen so zu adaptieren bzw. zu erneuern, dass die Negativauswirkungen überwunden werden können. Man könnte dies auch mit dem Begriff der „Widerstandsfähigkeit“ eines Begriffs vereinfacht umschreiben.**

- **Info 2) Der Fokus dieses Interviews liegt auf der Krisenart „Pandemien“ / Covid19 und ihre (operationalen) Auswirkungen. Bitte geben Sie Ihre Einschätzungen in Hinblick auf diese Krisenart ab.**

[Start der Aufnahme]

Wenn Sie einmal kurz an die Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens hinsichtlich Pandemien/Covid19 denken. Was fällt ihnen spontan ein?

- AE1) Welche Faktoren machen ihr Unternehmen besonders widerstandsfähig?
- AE2) Welchen Faktoren in Ihrem Unternehmen wirken sich eher negativ auf die Widerstandsfähigkeit Ihres Unternehmens aus? Eine kurze Nennung der Faktoren genügt erst einmal.

Wir werden nun einige Faktoren sprechen, die laut wissenschaftlicher Literatur besonders förderlich für die Krisenresilienz bzw. Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens sind.

Ökonomisches Kapital

- Haben Sie ausreichend Budget für Katastrophen oder Rücklagen gebildet, um die Negative Auswirkungen zu überwinden und sich nun als Unternehmen anzupassen? *Wie gestaltet sich dies?*
- Haben Sie eine Versicherung, die ausreichend auszahlt? Wurden „Pandemien“ überhaupt von Ihrer Versicherung gedeckt?
- Wie ist Ihre Erfahrung und Zugang zu staatlichen Unterstützungen? Erhalten Sie diese in ausreichendem Maß und rechtzeitig?

- Würden Sie sagen, dass Sie vor Corona vielfältige Wege zur Umsatzgenerierung hatten? *(z.B. durch ein großes Angebot oder einen diversen Kundenstamm) -Bitte führen Sie dies weiter aus! Gibt es Alternativen zur Umsatzgenerierung neben der klassischen Hotel-Dienstleistung?*
- Suchen Sie aktuell aktiv nach neuen Möglichkeiten Umsätze zu generieren? *(z.B. in Wideröffnungszeitraum im Sommer)*

- Waren Sie mit der Profitabilität und dem wirtschaftlichen Wachstum vor der Pandemie zufrieden?
- Inwiefern hilft oder schwächt Ihre Unternehmensgröße/-verbund und das Alter Ihres Betriebes Ihrer finanzielle Situation? *(z.B. Sehen Sie Einsparpotentiale? Hilft Ihre Unternehmensgröße finanzstark zu sein? Haben Sie hohe Verbindlichkeiten?)*

- Wie schätzen Sie die finanzielle Stabilität Ihrer Mitarbeiter ein?

Sozialkapital

- Wenn Sie an Ihr unternehmerisches Netzwerk denken, also die Beziehungen zu Ihren Stakeholdern *(z.B.: Lieferanten, Verband, Kette, Destinationsmanagement, regionale Landwirtschaft, Wasser-& Energieversorgung, Mobilität, ÖPNV):* Wie schätzen Sie dieses ein? Hilft Ihnen Ihr Netzwerk ausreichend hinsichtlich der Pandemie? Können Sie Ihren Stakeholdern Hilfe anbieten? *(Fühlen Sie sich diesem stark verbunden? Haben Sie vor der Pandemie an der Stärkung Ihrer Stakeholder-Beziehungen gearbeitet? Denken Sie, dass ihr bisheriges Netzwerk ausreichend ist?)*
- Wie würden Sie die Kommunikation zwischen Ihrem Netzwerk beschreiben? Findet diese regelmäßig statt? Gibt es Treffen oder basiert diese hauptsächlich schriftlich? Ist sie persönlich oder eher in Form von Newslettern?

- Engagieren sich Ihre Mitarbeiter und Ihr Netzwerk, neue Lösungen für die Probleme und Herausforderungen zu finden?
- Wie schätzen Sie die gegenseitige Flexibilität und Kompromissbereitschaft Ihrer Mitarbeiter und Ihres Netzwerkes ein?
- Schaffen Sie es, zufriedenstellende Lösungen zu finden? Werden die gefassten Pläne und Beschlüsse umgesetzt?

- Haben Sie Vertrauen zu Ihren Stakeholdern/Ihrem lokalen Netzwerk? *(Speziell zu Ihren Mitarbeitern und Ihrem regionalen Unternehmensnetzwerk)?* Glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter & Kunden ausreichend Vertrauen zu ihnen haben? *(im Sinne der Überlebensfähigkeit & Bindung ans Unternehmen; dass das Geschäft wiederkommt)*

Humankapital

- Wie schätzen Sie die allgemeine Gesundheit Ihres Personals ein? (physisch, aber vor allem psychisch und psycho-sozial; Gibt es eine Art *Vorsorge*?)
- Überwachen Sie aktiv die aktuellen Pandemie-Entwicklungen? Halten Sie und Ihre Mitarbeiter Ausschau nach möglichen Gefahren? (regional und andere Länder, die schon weiter sind?)
- Inwiefern hat Ihr Unternehmen für Notfallsituationen (wie diese) Planungen erstellt und Mitarbeiter durch Trainings geschult?
- Wie gestaltet sich ihr Führungsstil in diesen Krisenzeiten? (Hierarchien, Schnelligkeit/Entscheidungsfähigkeit)
- Wie flexibel sind Ihre Mitarbeiter darin, andere Aufgaben zu tätigen oder andere Rollen einzunehmen? (Standardisierung der Prozesse, Hierarchie; Sehen Sie die Möglichkeit einer anderen Wertschöpfung im Betrieb im Sinne einer Vorwärts- oder Rückwärtsintegration? z.B. Mitarbeiter als Lieferanten für Mittagessen einsetzen)
- Würden Sie sagen, dass sich Ihr Unternehmen innovativ und kreativ an die neue Situation anpasst? (Findet eine Anpassung statt?)
- Suchen Sie als Topmanager allein nach Lösungen oder werden Mitarbeiter angeregt, gemeinsam nach Lösungswegen zu suchen?
- Sind ihre Mitarbeiter sicher in ihren Arbeitsabläufen und den Organisationsabläufen? Haben Sie ausreichend Wissen dazu?
- Hat ihr Unternehmen bereits Erfahrungen mit Krisen gehabt oder haben Sie ausreichend Zugang zu Expertenwissen?
- Haben Sie ausreichendes, souveränes und loyales Personal, um die Fortführung des Betriebes zu ermöglichen? (Sehen sich diese Ihrem Betrieb verbunden?)

Physisches Kapital

- Helfen die Gebäudestruktur, vorhandene Technik und Equipment ausreichende Sicherheitsstandards & Hygienemaßnahmen zu setzen, sodass die Sicherheit Ihrer Mitarbeiter und Gäste gewährleistet ist?
- Wie schätzen Sie die technische Ausstattung & die Stabilität des Ressourcenbezug Ihres Betriebes ein, um die Fortführung Ihres Betriebes zu ermöglichen? (z.B. Energie, Wasser, Lebensmittel, Lieferketten)
- Können Sie Räume und das Gebäude flexibel und auf unterschiedliche Weise nutzen? (z.B. für Bürogebäude, Teststraßen, zur regionalen Versorgung) Welche baulichen Veränderungen wird man zukünftig benötigen, um im Hotelgewerbe weiter erfolgreich zu sein? (z.B. für Hybride Meeting-Technik, Hygiene, Contact Tracing, kontaktloses Check-In, Digitalisierung (WLAN); Integration von essentiellen Dienstleistungen ins Hotel)
- Inwiefern sehen Sie Möglichkeiten ihrer Unternehmensausstattung und Potentiale in der Region z.B. durch eine Sharing Economy zur alternativen Angebotsgestaltung zu nutzen? (z.B. Fahrräder nutzen, Gärten teilen)

Endeinschätzung

- AE3) Wo bräuchte Ihr Unternehmen mehr Unterstützung, um widerstandsfähig zu sein? (5 Punkte nennen) Wo fehlen Ihnen eventuell Kapazitäten? Was müsste durch Parteien/Stadt/Verbände vorgenommen werden, um Ihre unternehmerische Resilienz und die regionale Standortattraktivität resilienter zu gestalten?
- AE4) Glauben Sie, dass Sie die Kettenhotellerie krisenresilienter als die Privathotellerie ist? Was sehen Sie als die ausschlaggebenden Punkte hierfür? Wo sehen Sie Vorteile für die Privathotellerie, wo für die Kettenhotellerie?
- AE5) Anhand ihrer bisherigen Covid19-Erfahrung - Was sehen Sie als Ihr Erfolgspotential Post-Corona? Wo ergeben sich neue Felder der Kompetenzentwicklung? (z.B. in Bezug auf USPs)
- AE6) Gibt es noch weitere wichtige Aspekte, die bisher noch nicht genannt wurden?

Bedanken für Gespräch

[Ende der Aufnahme]

9.2 ABSTRACT

In the face of crises such as Covid19 the topic of crisis resilience is becoming increasingly important. This applies in particular to the chain and private hotel industry in cities, which have been hit hard by the crisis. Therefore, the question arises to what extent differences in their crisis resilience exist. This was comprehensively explored through a literature review and a comparative case study analysis in the context of the Disaster Resilience Framework for Hotels (adapted from Brown et al., 2018). The presence of resilience predictors of different types of capital was inquired. The results show increased economic and social capital predictors in the private hotel industry, and increased human and physical capital predictors in the chain hotel industry. The study shows weaknesses, strengths, action potentials as well as essential influencing factors for private and chain hotels with regard to their crisis resilience.

Keywords: crisis, disasters, covid19, crisis resilience, urban hotels, private hotels, chain hotels, resilience predictors, capital

9.3 ZUSAMMENFASSUNG

Das Thema Krisenresilienz gewinnt angesichts Krisen wie Covid19 stark an Bedeutung. Dies betrifft in besonderer Weise die Ketten- und Privathotellerie in der Stadt, welche durch die Krise hart getroffen sind. Es stellt sich daher die Frage, inwiefern sich diese in ihrer Krisenresilienz unterscheiden. Dies wurde anhand einer Literaturrecherche und einer vergleichenden Case Study Analyse im Kontext des Disaster Resilience Framework for Hotels-Modell (nach Brown et al., 2018) umfassend untersucht. Dabei wurde das Vorhandensein von Resilienzprädikatorens unterschiedlicher Kapitalarten erfragt. Die Ergebnisse zeigen vermehrt Prädikatorens des ökonomischen Kapitals und Sozialkapitals in der Privathotellerie, sowie verstärkte Prädikatorens des Humankapitals und physischen Kapitals in der Kettenhotellerie. Die Arbeit zeigt Schwächen, Stärken, Aktionspotentiale sowie wesentliche Einflussfaktoren für Privat- und Kettenhotellerie in Bezug auf deren Krisenresilienz auf.

Schlüsselwörter: Krisen, Katastrophen, Covid19, Krisenresilienz, Stadthotellerie, Privathotellerie, Kettenhotellerie, Resilienzprädikatorens, Kapital