



Universität für Bodenkultur Wien

Tourismusbetriebe in Krisenzeiten - KRIENMANAGEMENT AM BEISPIEL DER COVID-19-KRISE

Masterarbeit

zur Erlangung des Titels
Diplomingenieur

an der Universität für Bodenkultur Wien

Verfasst und eingereicht von:
Marco Mathera, BSc

Betreuerin:

Univ. Prof. Dr.ⁱⁿ Ulrike Pröbstl-Haider

H853 Institut für Landschaftsentwicklung, Erholungs- und
Naturschutzplanung

H85 Departement für Raum, Landschaft und Infrastruktur

Wien, April, 2021

Danksagung

Beginnen möchte ich bei meinem engsten Umfeld, meiner Freundin und Lebensgefährtin Katrin Pinter, BEd, welche mich bei den vielen Höhen und Tiefen, die ich beim Verfassen der Arbeit durchlaufen habe, stets unterstützt und bestärkt hat. Weiteren Dank möchte ich meinen Eltern, Sabine und Prof. DI Wolfgang Mathera aussprechen, die mich beim Strukturieren der Arbeit, sowie bei der Eingrenzung des Themas beraten haben und mir bis zur Abgabe stets mit tatkräftiger Unterstützung zur Seite standen. Zusätzlichen Dank möchte ich meiner Betreuerin, Univ. Prof. Dr. Ulrike Pröbstl-Haider, für die Unterstützung bei der Themenfindung und für die angenehmen Beratungsgespräche danken, welche mir immer wieder geholfen haben, den roten Faden nicht zu verlieren und am richtigen Weg zu bleiben. Mein besonderer Dank gilt auch den Personen, welche sich für meine Interviews zur Verfügung gestellt haben und ohne die das Beenden dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Eigenständigkeitserklärung:

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum: 14.04.2021

Unterschrift:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Atal', written over a horizontal line.

Kurzfassung

Die COVID-19-Krise brachte für den Tourismus neue Herausforderungen einzigartigen Ausmaßes mit sich: globale Reiserestriktionen führten zum fast kompletten Stillstand internationaler Touristenströme und lösten auch am österreichischen Tourismusmarkt eine für viele Betriebe existenzbedrohende Krise aus. Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, bereits vorhandene Krisenbewältigungsstrategien, hingehend ihrer Relevanz bezüglich der Bewältigung der COVID-19 - Krise, zu prüfen und in Form eines literaturbasierten, strategischen Leitfadens für Tourismusbetriebe zu vereinen. Weiters wurde untersucht, inwiefern sich die Krisenbewältigungsstrategien von Seminar- bzw. „normalen“ Hotels bezogen auf die COVID-19-Krise unterscheiden. Durch qualitative Interviews mit niederösterreichischen Tourismusbetrieben wurde herausgefunden, welche Maßnahmen von den einzelnen Betrieben gewählt wurden, um die Herausforderungen der Krise zu überstehen. Es konnte gezeigt werden, dass der größte Unterschied im Krisenmanagement der gewählten Betriebstypen in der Erstellung neuer Angebote liegt – während „normale“ Hotels ihr Angebot eher beibehalten konnten, mussten Seminarhotels von ihrem Kerngeschäft, der Abhaltung von Seminaren, ablassen und ihr Angebot auf Urlaubstouristen erweitern. Eine Gegenüberstellung der Maßnahmen der befragten Betriebe mit denen des literaturbasierten Leitfadens zeigte, dass die Betriebe, die abhängiger vom internationalen Tourismus sind, stärker von COVID-19-Krise betroffen waren als jene, die auf heimische Touristen spezialisiert waren. Außerdem konnte gezeigt werden, dass kaum ein Betrieb handlungsorientierte Krisenpläne zur Verfügung hatte und dass der Informationsfluss innerhalb der Tourismusbetriebe wesentlich informeller stattfindet, als dies in der Literatur empfohlen wird.

Abstract

The COVID-19 crisis brought new challenges of unique proportions for tourism: Global travel restrictions led to an almost complete standstill of international tourist flows, and also triggered a crisis on the Austrian tourism market that threatened the very existence of many companies. The aim of this present work was to examine existing crisis management strategies in terms of their relevance with regard to coping with the COVID-19 crisis and to combine them in the form of a literature-based, strategic guide for tourism companies. Furthermore, it was examined to what extent the crisis management strategies of seminar or "normal" hotels differ in relation to the COVID-19 crisis. To evaluate the measures chosen by individual companies in Lower Austria to overcome the specific challenges, qualitative interviews were held with tourism companies in the region. It showed that the biggest difference in the crisis management of the selected types of business lies in the creation of new offers: While "normal" hotels were more likely to keep their offer, seminar hotels had to abandon their core business, the holding of seminars, and expand their offer to holiday tourists. A comparison of the measures taken by the companies surveyed with those in the literature-based, strategic guide showed that the companies that are more dependent on international tourism were more affected by the COVID-19 crisis than those that specialized in domestic tourists. This research also showed that hardly any company had action-oriented crisis plans available and that the flow of information within tourism companies is much more informal than recommended in the literature.

Schlüsselwörter/keywords: Krisenadaptionsmaßnahmen, Tourismusbetriebe, COVID-19, Krisenmanagement

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	3
1.1	Gründe für Themenwahl	3
2	Stand des Wissens	4
2.1	Krisen im Tourismus	4
2.1.1	Abgrenzung und Definition von Krisen im Tourismus	4
2.1.2	Krisenphasen	6
2.1.3	Auswirkungen von Krisen im Tourismus auf das Reiseverhalten und die Branche	7
2.1.4	Pandemien als Risiko für den Tourismus	7
2.2	Die COVID-19 Krise	10
2.2.1	Erklärung und Ursprung	10
2.2.2	Globale Ausbreitung und Auswirkungen auf den Tourismus	11
2.2.3	Ausbreitung und Auswirkungen der COVID-19 Krise auf den Tourismus in Österreich	14
2.2.3.1	COVID-19 bezogene Auflagen, Maßnahmen und staatliche Hilfspakete	18
2.2.3.2	Kritik an den Auflagen und staatlichen Hilfspaketen	23
2.3	Krisenmanagement im Tourismus	24
2.3.1	Mängel im bisherigen Krisen- bzw. Desastermanagement	24
2.3.2	Krisen- und Desastermanagementstrategien	25
2.3.2.1	Reaktionsphasen der Bevölkerung - vor, während und nach einem Desaster, nach Fink (1986) und Robert (1994)	26
2.3.2.2	Krisenmanagementmodell nach Smith und Spipika (1993)	26
2.3.2.3	Regionales proaktives Krisenmanagement nach Sausmarez (2004)	29
2.3.2.4	Krisenframework und Bewältigungsstrategien nach Faulkner (2001)	31
2.3.2.5	Krisenmanagement im Tourismus nach APEC (2006)	33
2.3.2.6	Krisenmanagement in Unternehmen nach dem BBK (2020)	35
2.3.3	Strategischer Leitfaden für Tourismusbetriebe	37
2.4	Hypothesen	40
3	Datengrundlagen, Material und Methoden	41
3.1	Literaturrecherche	41
3.2	Qualitative Interviews	41
3.2.1	Auswahl der Interviewpartner, Herangehensweise, Untersuchungszeitraum	41
3.2.2	Interviewleitfaden	42
3.2.3	Auswertung der Daten	42
4	Ergebnisse	46
4.1	Ergebnisse der Interviews von Gruppe 1 (Seminarhotels):	46

4.1.1	Betriebskennzahlen und Daten	46
4.1.2	Tourismusbetriebe in Krisenzeiten	47
4.1.3	Betriebliche Nachbearbeitung der Krise	50
4.2	Ergebnisse der Interviews von Gruppe 2 („normale“ Hotels)	52
4.2.1	Betriebskennzahlen und Daten	52
4.2.2	Tourismusbetriebe in Krisenzeiten	53
4.2.3	Betriebliche Nachbearbeitung der Krise	56
5	Diskussion	58
5.1	Gegenüberstellung der unterschiedlichen Ergebnisse beider Betriebstypen	58
5.2	Gegenüberstellung der Maßnahmen des Leitfadens mit denen der Betriebe mit Ziel „gute Auslastung 2020“	62
5.2.1	Vorbereitende Maßnahmen:	62
5.2.2	Maßnahmen während der Krise	65
5.2.3	Nachbereitung der Krise	67
5.3	Gegenüberstellung der Maßnahmen des Leitfadens mit denen der Betriebe mit „positiver“ Einstellung	70
5.3.1	Vorbereitende Maßnahmen:	71
5.3.2	Maßnahmen während der Krise:	72
5.3.3	Nachbearbeitung der Krise	74
6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	78
7	Quellenverzeichnis und Anhang	81
7.1	Quellenverzeichnis	81
7.2	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	86
7.3	Anhang	87
7.3.1	Interviewleitfaden zum Thema „Tourismusbetriebe in Krisenzeiten am Beispiel der COVID-19-Krise im Zeitraum März bis September 2020“	87
7.3.2	Beispiel für Interview:	89
7.3.3	Interviewergebnisse der Gruppe der Seminarhotels	96
7.3.4	Interviewergebnisse der Gruppe der „normalen“ Hotels:	108

1 Einführung

1.1 Gründe für Themenwahl

Die Herausforderungen, mit denen die Menschheit im Zuge der COVID-19-Krise ab dem Jahr 2020 konfrontiert wurde, waren für die meisten Menschen erstmalig und einzigartig; plötzlich und völlig unerwartet mussten sie lernen, mit den direkten Auswirkungen einer globalen Pandemie fertig zu werden. Für die meisten Menschen war es überhaupt das erste Mal, dass sie mit staatlich angeordneten Schließungen des Handels, der Gastronomie sowie allgemeinen Ausgangssperren (sogenannten „Lockdowns“) sowie Reisebeschränkungen konfrontiert wurden. Die wirtschaftlichen Schäden sind mit jenen des Zweiten Weltkriegs vergleichbar (Kocher, 2020) - zukünftige Auswirkungen auf das tägliche Leben sind noch nicht abschätzbar. Auch für die Tourismuswirtschaft in Österreich brachten die globalen und lokalen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie erhebliche wirtschaftliche Belastungen mit sich: monatelange Zwangsschließungen, strenge Hygieneauflagen und ein weitgehendes Ausbleiben von Gästen aus den wichtigsten internationalen Märkten setzten viele Tourismusbetriebe des Landes einem existenziellen Druck aus. Die Krise, in der sich die Tourismusbetriebe ab März 2020 befanden, war eine neuartige Situation, die im Vorhinein kaum jemand für möglich gehalten hätte. In der vorliegenden Arbeit wird auf das Thema des Krisenmanagements im Tourismus eingegangen. Ein besonderer Fokus wird hierbei auf das Krisenmanagement österreichischer Tourismusbetriebe während der COVID-19- Krise gelegt, sowie darauf, welche betrieblichen Maßnahmen die BetriebsleiterInnen getroffen haben beziehungsweise, welche Strategien sie gewählt haben, um die Herausforderungen des Jahres 2020 bestmöglich zu überstehen.

Bevor die Situation rund um COVID-19 auf betrieblicher Ebene analysiert wird, betrachtet die vorliegende Arbeit grundsätzliche Ansatzpunkte für ein gezieltes Krisenmanagement. Daran anschließend wird ausgeführt, welche Krisenmanagementstrategien es für Tourismusbetriebe bereits gibt, inwiefern diese in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden und welche Maßnahmen und Strategien österreichische Tourismusbetriebe gewählt haben, um mit den Auswirkungen der COVID-19-Krise fertig zu werden. Nachdem besonders Hotels mit Konferenztourismus erhebliche Auswirkungen zu erwarten hatten, wird diese Gruppe und eine Vergleichsgruppe vertiefend betrachtet. Ziel ist herauszufinden, welche verschiedenen Krisenmanagementstrategien es für Tourismusbetriebe gibt und inwiefern sich diese zwischen den gewählten Beispielbetriebsgruppen unterscheiden. Vor diesem Hintergrund sollen Maßnahmen zum Krisenmanagement, welche für österreichischen Tourismusbetriebe während der COVID-19-Krise relevant sind, zu einem strategischen Leitfaden vereint werden. Die Fragestellung hierbei ist, ob die Maßnahmen des Leitfadens jenen entsprechen, welche von den Tourismusbetrieben tatsächlich getroffen wurden, also welche Maßnahmen aus der Literatur in der Praxis tatsächlich angewendet werden und welche nicht.

2 Stand des Wissens

2.1 Krisen im Tourismus

2.1.1 Abgrenzung und Definition von Krisen im Tourismus

Frühere Forschungen bezüglich des Umgangs mit beziehungsweise der Reaktion auf Krisen und Desaster im Tourismus zeigen Mängel hinsichtlich der Art und Weise ,wie auf unvorhergesehene Ereignisse eingegangen wird – beispielsweise wird bei Booth (1993) wie bei Faulkner (2000: 2) die Umwelt als stabil angesehen, Veränderungen als vorherseh- und planbar angenommen.

Erst in neuerer Literatur werden Krisen, Desaster und andere Veränderungen als dynamische Größen betrachtet und stärker im Tourismusmanagement wahrgenommen (Faulkner, 2000: 2). Die Krise wird, laut Dreyer et al. (2010: 4), als Ereignis oder Situation gesehen, welche einen unregelmäßigen Ablauf im Betrieb mit sich bringt, Konflikte verursachen kann und die Existenz eines ganzen Unternehmens gefährden kann. Im wirtschaftlichen Kontext wird sie für gewöhnlich als Störung oder Zusammenbruch beschrieben. Die Krise kann sowohl Unternehmen als auch das Personal treffen. Das Eintreten der Krise bringt Betroffene meist unter Zeitdruck, da zur Bewältigung und Schadensbegrenzung möglichst schnell Entscheidungen getroffen werden müssen. Bezogen auf den Tourismusmarkt sind Zielgebietskrisen oftmals von entscheidender Bedeutung – also Krisen, welche sich speziell in Tourismuszielgebieten entfachen. Diese Art von Krise stellt für die Entwicklung der regionalen und touristischen Strukturen sowie für die ökonomischen Strukturen der Region eine besondere Gefahr dar (Glaeßler et al., 2005: 31). Eine Krise im Tourismus kann weiters als Störung definiert werden, welche eine Tourismusdestination, oder ein wirtschaftlich zusammengehöriges Tourismussystem betrifft und das normale Tagesgeschäft der in der Region angesiedelten Tourismusbetriebe weitgehend einschränkt, beziehungsweise deren Ruf dermaßen schädigt, dass Besucher Bedenken bezüglich Sicherheit, Attraktivität oder Reisekomfort haben und deswegen fernbleiben. Die direkte Folge davon sind weitgehende finanzielle Einbußen für die Tourismusindustrie aufgrund fehlender Einkünfte für Tourismusbetriebe und tourismusbezogener Unternehmen (Ritchie und Jiang, 2019: 2).

Laut Beirman (2016:4) können aus der Sicht von Tourismusbetrieben zwei Kategorien tourismusbezogener Krisen unterschieden werden: Erstere sind Krisen, welche außerhalb der Einflussmöglichkeit der Betriebe liegen, dazu zählen Naturkatastrophen, Terror bzw. Krieg, Epi- und Pandemien, politische Unruhen oder globale Wirtschaftskrisen. Der zweiten Krisenkategorie ordnen sich, so Beirman (2016: 4), Ereignisse unter, welche durch direkte Entscheidungen des Managements der Tourismusbetriebe entstanden sind. Zu dieser Kategorie zählen betriebliche Finanzmittel- oder Personalengpässe aufgrund unangebrachter Managemententscheidungen, Diebstahl von Betriebsmitteln durch das Personal, aber auch unterlassene Planungsschritte zur Vorbereitung auf oder Abwehr von drohenden Naturkatastrophen wie beispielsweise Überschwemmungen oder Waldbränden. Dass Krisen im Tourismus sowohl endogene als auch exogene Ursachen haben können beschreiben Dreyer et al. (2001: 10); zu den endogenen zählen Faktoren, welche innerhalb des Tourismusbetriebes oder innerhalb des Gebietes entstehen – Auslöser dafür, kann entweder menschliches Versagen, aber auch die angehörige Technik sein. Dazu zählen beispielsweise unzureichende bauliche Maßnahmen zum Schutz vor Naturkatastrophen, technische Gebrechen innerhalb der Infrastruktur sowie auch Managementfehler, unzureichendes Sicherheitsbewusstsein oder Streiks. Exogene Krisenursachen in Tourismusgebieten sind laut Dreyer et al. (2001: 10) beispielsweise geophysische Faktoren (Naturkatastrophen), soziokulturelle Faktoren (Konflikte mit Einheimischen), innen- und

außenpolitische Faktoren als auch Gesundheitsgefahren (Krankheiten, Pandemien). Auch Rosenlieb, Krisenforscher und Krisenmanager, unterscheidet 2020 in einem Interview mit dem Hamburger Abendblatt (2020: 1) unterschiedliche Arten von Krisen: „Ad-Hoc-Krisen auf der einen Seite und schleichende Krisen auf der anderen Seite“, so der Forscher. Während laut Rosenlieb (Hamburger Abendblatt, 2020: 1) Ad-hoc-Krisen kurzfristige, unmittelbar eintretende und unerwartete Ereignisse, wie beispielsweise Terroranschläge oder Flugzeugabstürze, darstellen werden schleichende Krisen dadurch charakterisiert, dass sie sich über einen längeren Zeitraum entwickeln und sich vorher ankündigen. Hierzu zählen beispielsweise Extremwetterereignisse, vor welchen Wetterdienste schon einige Tage im Vorhinein warnen. Auch Epi- und Pandemien zählen zu dieser Krisenart, da sie sich verhältnismäßig langsam entwickeln – so Rosenlieb (Hamburger Abendblatt, 2020: 1).

Krisen werden auch entsprechend ihrer Vorlaufzeit eingeteilt, also danach wie lange der Zeitraum ist, ab dem sich die Krise erstmals abzeichnet, bis hin zum tatsächlichen Kriseneintritt (Siomkos, 2000: 2). Siomkos (2000: 2) unterscheidet hierbei "diskrete" und "kontinuierliche" Krisen. Erstere zeichnen sich dadurch aus, dass sie wenig bis keine Vorlaufzeit haben, also auch durch Frühwarnsysteme nicht erkennbar sind, nach Eintreten aber enorme Auswirkungen auf Betroffene haben. Als Beispiele dafür nennt Siomkos (2000: 3) beispielsweise einen Flugzeugabsturz, oder den plötzlichen Konkurs eines globalen Tour Operators. Konträr dazu sind kontinuierliche Krisen solche, die sich relativ träge entwickeln und lange vor dem tatsächlichen Eintreten abzeichnen – Siomkos (2000: 7) zählt dazu zum Beispiel Trendwenden in der Reisebranche. Nach Steiner et al (2006: 99) stellen externe Schocks – also schnell auftretende, überregionale Ereignisse – für die Tourismuswirtschaft eine besonders große Herausforderung dar, „da auf ihren Verlauf kaum Einfluss ausgeübt werden kann und sie an Ländergrenzen nicht Halt machen“ (Steiner et al., 2006: 99). Abbildung 1 illustriert Faulkners Aussage (2001: 137), nach welcher der Faktor Mensch stets eine Rolle in Entstehung und dem Verlauf der Krise spielt.

In der Literatur finden sich mehrere Definitionen zu dem Begriff „Desaster“ welche sich zum Teil überlappen. Laut dem United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2009: 1) trägt die Kombination aus Gefahr, Verwundbarkeit und schlecht oder unzureichend getroffenen Vorkehrungsmaßnahmen zum Aufkommen von Desastern bei. Der natürliche Charakter eines Desasters geht auch aus Abbildung 1 (Faulkner, 2001: 37) hervor. Gefahren bezeichnen hierbei beispielsweise Naturgefahren, welche üblich für die Region sind, wie etwa Tornados, Überschwemmungen oder starke Schneefälle. Alexander (2003: 166) beschreibt Desaster als unvorhersehbare, plötzliche Ereignisse – ausgelöst durch natürliche, technische oder soziale Vorkommnisse, welche Zerstörung und Schäden mit sich bringen aber nicht unbedingt in Zusammenhang mit einer menschlichen Handlung oder des Unterlassens einer Handlung stehen. Laut Cutter (2003: 440) treten Desaster einmalig auf und haben große Auswirkungen auf das Gebiet in welchem sie passieren. Desaster bringen, so Al-Dahash et al. (2016: 1192), große Schäden, schwere Verluste und unmittelbare Auswirkungen auf die gesellschaftliche Funktionsweise mit sich. Obwohl es keine einheitliche Definition gibt, ähneln sich die Beschriebenen dahingehend, dass Desaster immer Auswirkungen mit sich bringen, welche die Adaptionkapazitäten der betroffenen Destination überschreiten. Weiters überlappen sich die Definitionen insofern, dass ein Desaster immer räumlich und zeitlich begrenzt auftritt, also eher auf lokaler Ebene und kurzfristig passiert, jedoch stets die Existenz eines bestehenden Systems bedroht – sei es die Gesellschaft, die Regierung, natürliche Systeme (Ökosysteme) oder andere, wie beispielsweise Tourismussysteme (Ritchie, 2008: 317). Der Grund dafür, dass es keine einheitliche Definition des Begriffes gibt, hängt – so Eshghi und Larson (2008: 63) – damit zusammen, dass das Empfinden und das Auftreten sowohl von der geographischen Lage, von dem subjektivem Empfinden der Betroffenen als auch von sozialen Faktoren abhängt. Das gleiche Desaster, kann für eine – geographisch ungünstig gelegene – Ortschaft verheerend sein, während das Nachbardorf kaum etwas davon spürt (Al Dahash et al., 2016: 1198). In Abbildung 1 nach Faulkner (2001: 137) werden die Ursachen, auf welche Krisen und

Desaster zurückgehen, gegenübergestellt: die Abbildung zeigt, dass Krisen stets auf das Handeln beziehungsweise Nicht-Handeln von Organisationen zurückzuführen sind, die Gründe für die Krisen also menschlichen Ursprungs sind. Desaster hingegen sind, so Faulkner (2001: 137), stets auf Umweltphänomene zurückzuführen, oder auf menschliche Handlungen, auf welche die Betroffenen keinen Einfluss nehmen können. Das Ausmaß des Schadens ist sowohl bei Krisen als auch bei Desastern variabel: als Krise mit hohem Ausmaß nennt Faulkner (2001: 137) beispielsweise den Reaktorunfall in Tschernobyl im Jahr 1986, während er als Desaster das verheerende Erdbeben in Kobe, Japan, im Jahr 1995 nennt.

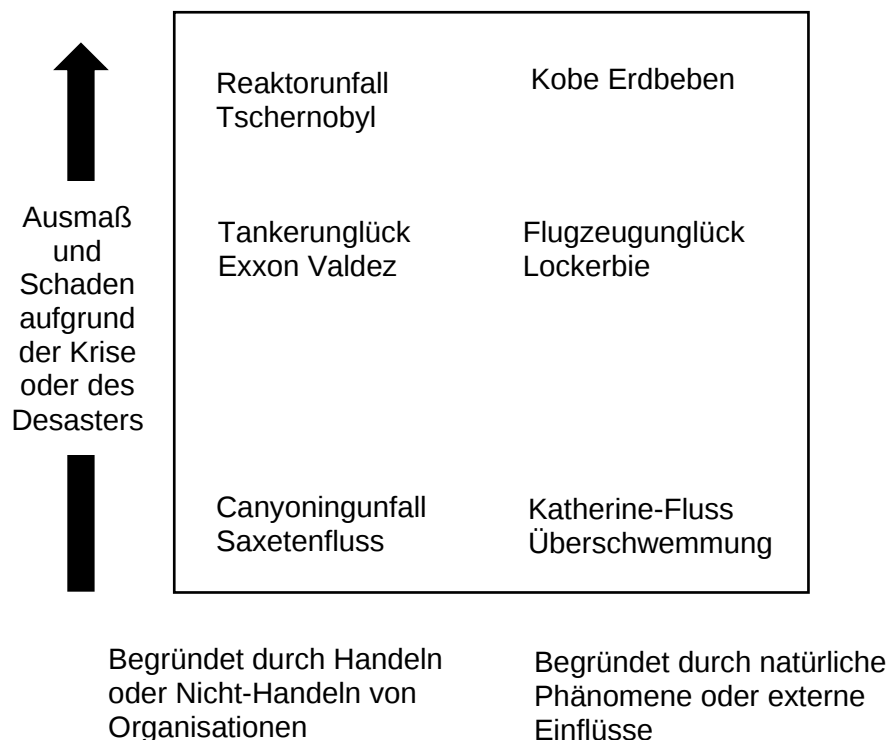


Abbildung 1: Krisen und Desaster in eigener Darstellung nach Faulkner (2001: 137)

2.1.2 Krisenphasen

Roselieb (1999: 5) teilt den Prozess einer Krise in vier sich wiederholende Phasen ein. Anfangs steht die „potentielle Krisenphase“, diese ist dadurch gekennzeichnet, dass eine aufkommende Krise noch nicht spür- oder vorhersehbar ist. Das Unternehmen folgt während dieser Phase dem normalen Tagesgeschäft, sie ist der alltägliche Zustand, in dem sich der Betrieb befindet (Glaeßler, 2005: 31). Meist sind es sodann diverse Frühwarnsysteme oder andere betriebsspezifische Maßnahmen, welche den Krisenverlauf in die zweite Phase überleiten – die „latente Krisenphase“. In dieser Phase zeichnet sich die Krise bereits ab, es sind deutliche Anzeichen der sich entfaltenden Krise zu spüren – diese sind aber, wenn überhaupt, für das Unternehmen nur schwer quantifizierbar. Für den Großteil der Betriebe ist die Krise noch verborgen und wird, so Roselieb (1999: 5), trotz eindeutiger Signale von Unternehmen häufig nicht als solche erkannt. Sobald Betriebe die Krise über internes Berichtswesen erkennen und die destruktive Auswirkung der Krise durch die direkten Symptome (wie beispielsweise das Ausbleiben von Gästen) wahrgenommen

wird, spricht man, laut Glaeßler (2005: 31), von der „akuten Krisenphase“. Der Zeitpunkt des Ausbruchs ist klar zu erkennen und die negativen Effekte zwingen Unternehmen dazu, schnellstmöglich Entscheidungen zur Krisenbewältigung zu treffen. Die Eintrittsgeschwindigkeit der Krise ist in der akuten Krisenphase von besonderer Bedeutung, da es für Unternehmen umso schwieriger ist Maßnahmen zu setzen, je schneller die Krise eintritt (Glaeßler, 2005: 32). Sobald die akute Krisenphase überwunden ist, setzt die „Nach-Krisenphase“ ein, in welcher, so Roselieb (1999: 5), „die Erreichung wichtiger Unternehmensziele wieder möglich ist (...)“. In der Nach-Krisenphase findet die Nachbereitung der Krise statt, die entstandenen Schäden und Probleme werden beseitigt und Unternehmen versuchen, Lehren aus den vergangenen Ereignissen zu ziehen um ähnliche Vorkommnisse in zukünftigen Krisen frühzeitiger erkennen und somit abschwächen oder gar vermeiden zu können. In der Nach-Krisenphase wird außerdem der Kontakt zu wichtigen Zielgruppen wiederhergestellt, um eine möglichst rasche Rückkehr zum Betriebsalltag zu ermöglichen (Glaeßler, 2005: 42).

2.1.3 Auswirkungen von Krisen im Tourismus auf das Reiseverhalten und die Branche

Krisen bedeuten für die Tourismusbranche in einer Region in erster Linie einen starken Rückgang der Nachfrage - sowohl während als auch nach Auftreten der Krise. Wie sehr die Nachfrage zurückgeht hängt stark von der Zielgruppe, der Reisedestination und von der Art der Krise ab, so Vowinkel (Vowinkel, 2002: 1; Dreyer et al., 2001: 15). Abenteuer Touristen lassen sich, für gewöhnlich, von Unruhen im Zielland weniger leicht abschrecken als Familien oder Pauschalurlauber (Vowinkel, 2002: 1). Laut Dreyer et al (2001: 15) spielen Emotionen die größte Rolle bei der Wahl der Reisedestination, die Entscheidung, aufgrund einer Krise nicht in eine bestimmte Region zu reisen, hängt laut ihm, von der persönlich empfundenen Einschätzung der Gefahr vor Ort ab. Diese ist sowohl von den individuellen Merkmalen des Reisenden als auch von der Medienberichterstattung über die Krise in der Tourismusdestination abhängig.

Da ein Großteil der Krisen in Tourismusdestinationen nicht im Erfahrungsbereich der Zielgruppe liegt, werden sie oft – aufgrund emotionaler medialer Darstellung - wesentlich negativer wahrgenommen, als sie tatsächlich sind. Touristen, welche sich während einer Krise vor Ort befinden, nehmen diese oft wesentlich harmloser wahr als solche, die sich im Heimatland befinden und sich ihre „Wahrheit“ durch Medienberichte bilden müssen. Negative Berichterstattung durch Medien kann somit massive Einflüsse auf die Nachfrageentwicklung einer Destination nehmen (Schilling et al., 2005: 68). Das Bild, das sich Touristen im Vorfeld von einer Destination machen, hängt stark von dem Sicherheitsgefühl ab, welches die Destination vermittelt. Weiters trägt die Vorerfahrung, welche die Gäste mit der Destination haben, zusätzlich dazu bei, wie die Situation, hinsichtlich Sicherheit vor Ort, bewertet wird, so Schilling et al. (2005: 68). Die touristische Nachfrage nach einer Destination erholt sich, laut Dreyer (2001: 19), nach Naturkatastrophen, Epidemien oder Ähnlichem meistens relativ schnell.

2.1.4 Pandemien als Risiko für den Tourismus

In Anbetracht der Tatsache, dass im Jahr 2019 laut UNWTO (2020) (UN World Tourism Organization) weltweit 1.4 Milliarden internationale Touristenankünfte gezählt wurden und der Tourismussektor im gleichen Jahr zu über 10% des globalen Bruttoinlandsprodukts beitrug, sind die negativen wirtschaftlichen Auswirkungen, die ein Ausfall dieses Sektors aufgrund einer globalen Pandemie mit sich bringen kann, offensichtlich verheerend. Zusätzlich dazu ist die Gefahr einer weltweiten Pandemie im 21. Jahrhundert, aufgrund einer rasant wachsenden und stetig besser vernetzten Erdbevölkerung, größer als jemals zuvor. Gössling et al. (2020: 3) nennen außerdem wachsende Urbanisierung, industrialisierte Lebensmittelerzeugung, steigenden Fleischkonsum –

Faktoren, welche allesamt anthropogenen Druck auf Ökosysteme bedeuten – sowie ein damit verbundenes wachsendes Netzwerk an global agierenden Handelsketten, als Gründe für die steigende Gefahr der globalen Ausbreitung neuartiger Infektionskrankheiten und Viren. Gössling et al. (2020) beschreiben außerdem das Dilemma des globalen Tourismus und der damit verbundenen Gefahr neuartige Viren und Infektionskrankheiten zu verbreiten wie folgt: „...das bedeutet, dass Tourismus einerseits zur globalen Verbreitung von Krankheiten und Viren beiträgt, andererseits selbst aufgrund krankheitsbezogener Eindämmungs- und Mitigationsmaßnahmen zum Opfer wird (Gössling et al., 2020: 5)“. Dass die Bedrohung der weltweiten Tourismuswirtschaft aufgrund einer globalen Pandemie ein realistisches Szenario ist, sollte für den Tourismusmarkt keine Neuigkeit sein – wurde er doch schon allein im 21. Jahrhundert mehrmals von Viren und, sich global ausbreitenden, Infektionskrankheiten erschüttert (Goodlet, 2020: 6).

Eine Krankheit, welche den Tourismus in manchen Teilen der Erde zum Erliegen brachte, ist „SARS“. Das „Schwere Akute Respiratorische Syndrom“ – kurz SARS – ist eine Infektionskrankheit, welche durch das SARS-Coronavirus übertragen wird. Die, nach einer bis zu 10 Tage andauernden Inkubationszeit eintretenden, Symptome bei Erkrankten ähneln einer Lungenentzündung: anfangs mit hohem Fieber, Muskelschmerzen und Schüttelfrost und in weiterer Folge Halsbeschwerden, Husten und Atemprobleme bis hin zu akuten Atemnotsyndromen (Feenstra et al., 2016: 46). Die Letalität bei erkrankten Personen beträgt im Durchschnitt 10%, steigt allerdings mit zunehmendem Alter der Erkrankten auf bis zu 50% an. Die Krankheit kann sowohl von Tieren auf Menschen als auch von Menschen auf andere Menschen über das Einatmen infektiöser Tröpfchen übertragen werden. Neben der Tröpfcheninfektion kann das Virus auch über den Kontakt mit kontaminierten Flächen (Schmierinfektion) weitergegeben werden (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, 2019). Es wird vermutet, dass das SARS-Coronavirus ursprünglich von in China beheimateten Kleinsäugetern auf den Menschen übertragen wurde. Nachdem die ersten Fälle in der südchinesischen Provinz Guangdong am Ende des Jahres 2002 gemeldet wurden, gab in den ersten Wochen des Monats Februar 2003 in der gleichen Provinz bereits 300 Erkrankungen. Als im März 2003 die ersten Infektionen in Hong Kong und Vietnam gemeldet wurden, alarmierte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) die Öffentlichkeit vor dem neuartigen Virus. Kurz darauf wurden die ersten Fälle in Kanada und Singapur gemeldet, was einen globalen Gesundheitsalarm von Seiten der WHO zur Folge hatte (WHO - DCDSR, 2003: 15). In weiterer Folge wurden globale Reisewarnungen für die, am stärksten betroffenen, Länder (Hong Kong, Singapur, Vietnam, China und Kanada) herausgegeben, um die globale Verbreitung von SARS zu stoppen. Obwohl zum Höhenpunkt der Pandemie insgesamt 25 Länder betroffen waren, konnte SARS im Zeitraum zwischen März 2003 und Mitte Juni 2003 eingegrenzt und die Reisewarnungen nach und nach aufgehoben werden. Das erste Land, welches über einen Zeitraum von 20 Tagen keine neuen Fälle meldete, war Vietnam – gefolgt von Kanada und Singapur. Nur einige Provinzen Chinas sowie Hong Kong meldeten weiterhin Infektionen, dennoch mit sinkenden Zahlen. Das Ende der Pandemie wird von der WHO mit Ende Juli 2003 datiert. Von den insgesamt 8096 Infizierten verstarben 774 an den Folgen der Erkrankung (Robert Koch Institut, 2004: 60-62).

Die Folgen, welche das SARS Virus auf den asiatischen Tourismus hatte, waren verheerend und führten dazu, dass in Asien drei Millionen – im Tourismus arbeitende Menschen – ihren Job verloren. Internationale Ankünfte von Touristen in Asien sanken um 70% und selbst Länder, welche nicht vom Virus betroffen waren, verzeichneten enorme Nachfragerückgänge (McKercher et al., 2004: 716-717). Wie stark sich die Krankheit verbreitet hätte, wenn keine sofortigen Maßnahmen gesetzt worden wären, lässt sich laut McKercher et al. (2004: 716-717) nur schwer abschätzen. Die Effekte der, durch die WHO (WHO - DCDSR, 15, 2003: 15) ausgestellten Reisewarnungen, löste jedoch, so McKercher et al. (2004: 716-717), eine Kettenreaktion aus, welche den Tourismus in vielen asiatischen Ländern fast zum Erliegen brachte. Die thailändische Regierung forderte Touristen aus betroffenen Regionen beispielsweise dazu auf, während ihres gesamten Aufenthalts im Königreich, einen Mund-Nasenschutz zu tragen und drohte ihnen bei Nichteinhaltung mit Gefängnisstrafen von bis zu 6 Monaten. Malaysia sprach ein Einreiseverbot für Touristen aus,

welche sich vor Ankunft in betroffenen Ländern aufhielten und Singapur sowie Taiwan verpflichteten sämtliche Einreisenden zu einer 14-tägigen Quarantäne (McKercher et al., 2004: 717). Am weitgehendsten waren die globalen Reisebeschränkungen gegenüber chinesischen Touristen: am Höhepunkt der Pandemie verhängten insgesamt 110 Länder unterschiedliche Einreisebeschränkungen für Ankünfte aus China ; Qiu et al. (2018: 5) schätzen, dass sich der ökonomische Gesamtverlust der von den Auswirkungen des SARS-Virus betroffenen Länder auf 12-18 Milliarden US-Dollar beläuft. Grund dafür sei, so Qiu et al. (2018: 4) der starke Rückgang der touristischen Nachfrage sowie der immens verringerte Umsatz des Einzelhandels in betroffenen Ländern. Diesen Rückgang erklären Qiu et al. (2018: 4) mit allgemeiner Verunsicherung und wissenschaftlichen Aussagen, welche den Wahrheitsgehalt der veröffentlichten Informationen öffentlich in Frage stellten und anzweifeln. Weiters sehen Qiu et al. (2018: 2) die von der WHO herausgegebenen Reisewarnungen, die sowohl für nationale als auch internationale Reisende ausgesprochen wurden, als Grund für den Einbruch am asiatischen Tourismusmarkt. Die Reisewarnungen, die sowohl für Großräume (Südostasien), Länder (Singapur) als auch Städte (Beijing) ausgesprochen wurden, trugen dazu bei, dass der Tourismus in den einzelnen Regionen für mehrere Monate fast komplett zum Erliegen kam und sich nur langsam wieder erholte so Qiu et al. (2018: 3).

Ein weiteres Virus, welches in jüngster Zeit Auswirkungen auf – in diesem Fall regionale – Tourismusk Märkte hatte, ist die „Schweinegrippe“. Die Grippeerkrankung Typ A(H1N1), welche umgangssprachlich auch als Schweinegrippe bezeichnet wird, wurde das erste Mal im Jahr 2009 in Mexiko als neuartiger Influenzaerreger erkannt (WHO, 2016). Die grippeähnlichen Symptome, welche im Regelfall nach einer Inkubationszeit von 1 bis 4 Tagen auftreten, umfassen Fieber, Husten, Kopfschmerzen sowie Übelkeit und Durchfall. Die Übertragung des Virus kann durch Tröpfchen- und Schmierinfektionen stattfinden; Infizierte sind ungefähr 8 Tage nach erstmaligen Symptomen ansteckend. Die Symptome beginnen meistens mild, die Chance einer Verschlimmerung, in Form einer Lungenentzündung und anderen Organschäden, steigt allerdings mit Dauer der Erkrankung stetig an (Robert Koch Institut, 2009). Das ursprüngliche H1N1-Virus, welches sich ausschließlich mit Hilfe lebender Wirtszellen verbreitet, wurde bereits 1930 in Schweinen nachgewiesen, der Erreger wurde damals jedoch als ungefährlich eingestuft, da Infektionen, weder für Tiere noch für Menschen, tödlich verliefen (WHO, 2016). Durch die Mutation mit Genen aus Influenzaviren aus Vögeln, Menschen und Schweinen entstand im Laufe der Zeit ein Mischvirus, welches sowohl von Tieren auf Menschen als auch von Menschen auf Menschen übertragen werden kann und sich bei Befall in den Atemwegen des Wirts einnistet. Trotz des Namens konnte die Verbreitung des neuartigen Virus durch Schweine nicht eindeutig nachgewiesen werden (Gibbs et al., 2009: 2-4). Der Zeitraum zwischen dem ersten offiziellen Todesfall in Mexiko am 12. April 2009 und der ersten nachgewiesenen Infektion in Europa am 27. April 2009 war sehr kurz. Nur 2 Tage später wurden 148 Fälle in 9 weiteren Ländern gemeldet; trotz der globalen Bemühungen das Virus einzudämmen, konnte die Verbreitung nicht gestoppt werden und wurde am 11. Juni 2009 von der Weltgesundheitsorganisation als Pandemie eingestuft. Trotz des verhältnismäßig milden Verlaufs resultierte die Schweinegrippe in mehr als 280.000 Todesfällen weltweit (CDC, 2009). Die Auswirkungen der Schweinegrippe auf den Tourismusmarkt waren vor allem in Mexiko und den USA spürbar. Die Auswirkungen dieser Grippe waren das Ausbleiben von fast einer Million Auslandstouristen in Mexiko und einen Einbruch der nationalen Tourismuswirtschaft über 5 Monate hinweg, welcher zu einem geschätzten Verlust für den mexikanischen Tourismusmarkt von 2.8 Milliarden US-Dollar führte. Manche Tourismusregionen litten unter einem Auslastungsminus von bis zu 40% (Parra, 2009: 1).

2.2 Die COVID-19 Krise

2.2.1 Erklärung und Ursprung

COVID-19, die Abkürzung für „coronavirus disease 2019“ – umgangssprachlich auch Coronavirus genannt – ist die Krankheit, zu welcher es in Folge einer Ansteckung mit dem neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2 kommen kann (Sun et al., 2020: 4). SARS steht für die, durch das Virus ausgelösten, Symptome: Severe acute respiratory syndrome (auf Deutsch: schweres akutes Atemwegssyndrom). Der Zusatz „CoV-2“, steht hierbei für Coronavirus-2 und ist ähnlich zu verstehen, wie „das 2. SARS-auslösende Coronavirus“ (Mayr, 2020: 1). Coronaviren werden in 4 Cluster unterteilt: Alpha, Beta, Gamma und Delta; eine Übertragung auf den Menschen ist laut jetzigem Stand der Wissenschaft jedoch nur von Alpha- und Betacoronaviren möglich. SARS-CoV-2 zählt zu den Betacoronaviren, welche sowohl von Tieren auf Menschen, als auch von Menschen auf andere Menschen weitergegeben werden können (Shereen et al., 2020: 6). COVID-19 wird (neben den Infektionskrankheiten SARS-CoV und MERS-CoV) als das dritte Coronavirus genannt, welches bewiesenermaßen von Tieren auf Menschen übertragen wurde (Sun et al., 2020: 4).

Das neuartige Coronavirus SARS-CoV-2 nahm seinen Ursprung in der Provinz Hubei, im mittleren Osten Chinas, von wo aus es sich innerhalb von 9 Monaten über 213 Länder weltweit ausbreitete und bis Ende August 2020 über 24 Millionen Menschen infizierte (Velavan und Meyer, 2020: 1; Worldometer, 2020). Als vermutetes Epizentrum des Ausbruchs wird der „Huanan Wet Market“, ein Lebendtiermarkt in der Stadt Wuhan, genannt. Auf dem Markt werden unterschiedliche exotische Tierarten wie beispielsweise Frösche, Schlangen, Vögel, Fledermäuse verkauft. Die engräumige Lagerung lebender Tiere, welche normalerweise getrennte Lebensräume haben und die Nähe zum Menschen erleichtert Krankheitserregern die artenübergreifende Ausbreitung oder den Sprung in den menschlichen Organismus (Shereen et al., 2020: 3). Laut Shereen (2020: 3) spielen sowohl Gürteltiere als auch Fledermäuse eine entscheidende Rolle bei der Weitergabe des neuartigen Coronavirus von der Tierwelt auf den Menschen. In Gürteltieren wie auch in Fledermäusen konnten Coronaviren nachgewiesen werden, welche zu über 90% mit dem neuartigen Coronavirus COVID-19 übereinstimmen. Da die Gürteltiere, aus welchen die Proben entnommen wurden, aus Malaysia stammten – also eine Herkunft fernab der natürlichen, sich in China befindlichen, Lebensräume der Fledermäuse hatten – die Erreger jedoch in beiden Tierarten gefunden wurden, konnte eine die artübergreifende Übertragung in freier Wildbahn ausgeschlossen werden (Zhang et al., 2020: 4). Die Frage des Zwischenwirts, also des Tieres, welches das Virus schlussendlich auf den Menschen übertragen haben soll und welches die Lücke zwischen Fledermaus und Mensch schließen soll, ist dennoch ungeklärt (Wiesendanger, 2021: 10). Die zweite Theorie bezüglich des Ursprungs von SARS-CoV-2 basiert auf der Annahme, dass ein „Laborunfall in einem biotechnologischen Hochsicherheitslabor im Zentrum der Stadt Wuhan unweit des in Verdacht geratenen Tiermarkts (Wiesendanger, 2021: 6)“ der Ursprung der Pandemie ist. Wiesendangers Studie besagt, dass „über viele Jahre hinweg risikoreiche Forschung und Genmanipulation an Coronaviren im Zentrum der Aktivitäten des virologischen Instituts in Wuhan standen (Wiesendanger, 2021: 6)“. Wiesendanger (2021) kommt in seiner Studie, im Zuge welcher „zahlreiche Dokumente aus wissenschaftlicher Fachliteratur sowie unabhängige überprüfbare relevante Dokumente herangezogen (Wiesendanger, 2021: 7)“ wurden, zu dem Schluss, dass die, von der Wissenschaft propagierte Übertragung von SARS-CoV-2 über Tiere auf Menschen, nicht nachweisbar ist und, dass „die Zahl als auch die Qualität der Indizien eindeutig für einen Laborunfall am virologischen Institut der Stadt Wuhan als Ursache der gegenwärtigen Pandemie sprechen (Wiesendanger, 2021: 7)“.

Die durch SARS-CoV-2 verursachte Erkrankung COVID-19, verläuft bei rund 80% der Infektionen milde, verursacht teilweise jedoch direkte Organschäden (Robert Koch Institut, 2021: 1). Diese können bei Personen mit Vorerkrankungen besonders gravierend sein. Das Virus, welches in den meisten Fällen nur die oberen Atemwege befällt, kann bei immunschwachen Personen auch tiefer in die Lunge vordringen und dort Entzündungen auslösen (Irmer, 2020: 1). COVID-19 kann eine „Erkrankung des Binde- und Stützgewebes, das die Lungenbläschen, die haarfeinen Lungenblutgefäße und auch die kleinen Bronchien umgibt (Felix, 2020: 1)“ hervorrufen und selbst Wochen nach der Infektion noch Spätfolgen, wie etwa Kurzatmigkeit, Husten bis hin zu Geruchsstörungen verursachen (Felix, 2020: 1). Während sich die ersten Symptome in den meisten Fällen erst fünf bis sechs Tage nach der Infektion zeigen, beginnt die Ausscheidung ansteckender Virenpartikel bereits 2 bis 3 Tage, bevor Symptome wahrgenommen werden (Schön et al., 2020: 797). Laut einer Studie von Huang et al. (2020: 500) hatten 98% der Personen, bei denen die Krankheit einen stärkeren Verlauf nahm, Fieber, wobei 78% der Betroffenen über 38° Temperatur hatten. Bei 44% der Patienten kam es zu Müdigkeitserscheinungen und Muskelschmerzen und bei 55% zu Atembeschwerden, meist in Form von Kurzatmigkeit. Weiter häufige Symptome sind gesteigerte Lungenauswürfe und Kopfschmerzen, sowie krankhafter Mangel an weißen Blutkörperchen (Leukopenie) (Sun et al., 2020: 8). Das Virus kann bis zu 37 Tage lang im Körper nachgewiesen werden, dennoch nimmt die Ansteckungsgefahr nach ungefähr 10 Tagen nach den ersten Symptomen signifikant ab (Schön et al., 2020: 797).

2.2.2 Globale Ausbreitung und Auswirkungen auf den Tourismus

Der Ausbreitung von SARS-Cov-2 im späten Jahr 2019 war für einen großen Teil der Erdbevölkerung das erste Mal, dass sie mit einer Pandemie dieses Ausmaßes konfrontiert wurden. Das Virus, welches sich durch Symptome ähnlich einer Lungenentzündung bemerkbar machte, trat erstmals anfangs Dezember 2019 in der Provinz Hubei in der Volksrepublik China auf. Nur kurze Zeit später kam es zu den ersten Fällen in der Provinzhauptstadt Wuhan – einer der ältesten Städte Chinas, welche heutzutage – auch aufgrund der Lage am Yangtse – zu den wichtigsten Handelszentren der Volksrepublik gehört, Drehscheibe für Geschäftsreisende aus aller Welt ist und über 11 Millionen Einwohner zählt. Am 31. Dezember 2019 schlugen die chinesischen Behörden Alarm und berichteten der WHO über mehrere Fälle in Wuhan (Lin et al., 2020: 2-3).

Kurz darauf wurden die ersten Erkrankungen in Thailand und Japan gemeldet, in Wuhan erlag der erste offizielle Corona-Tote den Folgen der Erkrankung und die Stadt verhängte Kontrollmaßnahmen, wie zum Beispiel Fiebermessungen, über Reisende, welche die Stadt über Flughäfen oder Bahnhöfe verlassen wollten (WHO COVID-19 Timeline, 2020). Trotz der gesetzten Kontrollmaßnahmen kam es noch im Jänner des Jahres 2020 zu den ersten Fällen in anderen chinesischen Städten wie etwa Shanghai und Beijing, sowie in anderen asiatischen Ländern, wie Südkorea oder Taiwan. Ende Jänner 2020 wurde die ersten Erkrankungen in europäischen Ländern, sowie in den USA gemeldet – China zählte zu diesem Zeitpunkt bereits 830 Erkrankte und 25 Tote (WHO COVID-19 Timeline, 2020; Lin et al., 2020: 2-4). Innerhalb der Tage zwischen 25. und 31. Jänner 2020 wurde eine rasante Ausbreitung verzeichnet: Kanada, Australien, Sri Lanka, Kambodscha, Deutschland, Finnland, Russland, die Philippinen, sowie Indien verzeichneten Fälle der Erkrankung – gleichzeitig begannen amerikanische, europäische und asiatische Fluggesellschaften alle Flüge nach China bis auf weiteres abzusagen und leiteten die Evakuierung der Staatsbürger aus Wuhan ein. Während die Zahl der globalen Infektionen Anfang Februar 2020 rund 31.000 betrug, wuchs sie bis zum 14. Februar auf über 60.000 Infektionen mit über 1300 Todesfällen (WHO COVID-19 Timeline, 2020). Zu diesem Zeitpunkt meldeten zwar bereits 25 Staaten Covid-19 Infizierte, allerdings wurden nur 3 Todesfälle außerhalb Chinas verzeichnet – ein Großteil der Infizierten befand sich also immer noch in der Volksrepublik. Die Zahlen, die Ende Februar 2020 veröffentlicht wurden, hinterließen keine Zweifel daran, dass sich die Krankheit global

und mit großer Geschwindigkeit ausbreitet – bereits 56 Länder melden Covid-19 Infektionen, die Infektionszahl beträgt fast 90.000 und während die Zahl der Toten außerhalb Chinas auf 90 anstieg, betrug die Gesamtzahl zu diesem Zeitpunkt bereits fast 2900 (WHO COVID-19 Response, 2020; Adhikari et al., 2020). China stand zu diesem Zeitpunkt bereits so gut wie still, fast 800 Millionen Menschen befanden sich in Heimquarantäne und die Behörden verzeichneten Anfang März 2020 fast 80.000 Erkrankte. Während sich die Zahlen zu diesem Zeitpunkt in China bereits anfangen zu stabilisieren, entwickelten sich weltweit immer mehr Hotspots – also Länder, oder Regionen, in denen es deutlich mehr Infektionen gab als in den benachbarten Regionen (Wu et al., 2020: 1). Sorgenkind Europas war anfänglich Italien, gerade die nördlichen Regionen verzeichneten im März eine rasante Zunahme der Infektionszahlen und Bilder von überfüllten Intensivstationen schürten Ängste in den anderen Ländern Europas. Auch in den USA stiegen die Zahlen der Erkrankten im März stark an und die USA wurde zum Hotspot des amerikanischen Kontinents. Während das Land Anfang März nur wenige hundert Kranke verzeichnete, stieg die Zahl innerhalb weniger Wochen bis Ende März auf 200.000 Fälle (WHO Country Information, 2020). Auch immer mehr europäische Länder hatten mit steigenden Infektionszahlen zu kämpfen und immer mehr reagierten auf das Virus: landesweite Ausgangssperren in Italien, Schließungen der Schulen in Griechenland und Spanien, sowie Grenzschließungen in Dänemark waren nur einige der gesetzten Maßnahmen um gegen die Ausbreitung vorzugehen. Während zu dieser Zeit die meisten Länder Europas und Asiens bereits Ein- und Ausreiseverbote geltend gemacht haben, begann in vielen Ländern Süd- und Zentralamerikas sowie in Teilen Afrikas der Ausbruch der Krankheit erst. Panama, Peru, Kolumbien und einige andere Länder meldeten die ersten Fälle zu einem Zeitpunkt zu dem China bereits verkündete das Virus besiegt zu haben und mit gleichbleibenden Infektionszahlen Titelblätter weltweit füllte. Anfang April 2020 lebte ungefähr ein Drittel der Weltbevölkerung unter Regulierungen, also Heimquarantäne, Ausgangsbeschränkungen, oder ähnlichen Maßnahmen zur Eindämmung des Virus. Der rasante Anstieg an Neuinfektionen setzte sich in den USA weiterhin fort mit rund 30 000 täglichen Fällen Ende April 2020 fort (WHO COVID-19 Timeline, 2020).

Trotz des globalen Rückgangs an Mobilität stiegen die Infektionszahlen weiter an: Anfang Mai gab es 3,5 Millionen Fälle und fast 250 000 Tote und während einige Länder bereits die Maßnahmen lockerten entstanden in anderen Ländern weitere Hotspots. Einer davon war Brasilien. Die, anfänglich eher lockeren, Maßnahmen wurden geschärft als auch hier die Infektionszahlen begannen rasant nach oben zu schnellen. Innerhalb eines Monats stiegen die Infektionen in Brasilien von 28.300 (15. April 2020) auf 218.223 (15. Mai 2020), Brasilien lag damit weit vor den anderen – teils schwer betroffenen - Staaten Südamerikas (WHO Travel Advice, 2020). Während sich das Virus in auf dem amerikanischen Kontinent weiter ausbreitete, begannen manche Länder Europas, wie beispielsweise Frankreich, Anfang Mai 2020 damit, die Maßnahmen bereits zu lockern. Zeitgleich überstieg die Zahl der weltweiten Infektionen 4 Millionen Fälle. Anfang Juni 2020 übersteigt die Zahl der Infektionen in den USA die 2 Millionen Marke. Während sich Ostasien langsam wieder zu erholen schien, überschritt die Zahl der Todesopfer von COVID-19 in Lateinamerika die 100.000 Personen Grenze und auch in den USA zeigten die Neuinfektionen, dass keine Besserung in Sicht ist – 26 amerikanische Bundesstaaten verzeichneten weiterhin einen Anstieg, welcher sich in der weltweit höchsten Neuinfektionsrate pro Tag (mit über 47.000 Infektionen) weltweit widerspiegelte. Global stiegen die Infektionen im Juli weiterhin rasant an, in nur 5 Tagen wurden weltweit eine Million Neuinfektionen gemeldet. Die traurige Bilanz der WHO am 15. Juli 2020 betrug über 13 Millionen Infektionen, 188 betroffene Länder und fast 600.000 Tote aufgrund des Coronavirus (WHO Coronavirus Disease, 2020). Im Folgemonat August, setzten sich die steigenden Zahlen weiterhin fort. Während sowohl die Infektions- als auch die Todeszahlen in Europa und Afrika im Durchschnitt, teilweise deutlich, zurückgingen meldete die WHO, dass die COVID-19 Neuinfektionen und Todesfälle in manchen Regionen Südostasiens - vor allem Indien – und am amerikanischen Kontinent weiterhin Rekordwerte erreichten (WHO Weekly Epidemiological Update, 2020: 1).

Auswirkungen auf den globalen Tourismus:

Der internationale Tourismus gehört zu den am stärksten von der Covid-19-Krise betroffenen Wirtschaftssektoren weltweit (UNWTO, Report on COVID-19 Related Travel Restrictions, 2020). Laut dem, von der UNWTO erstellten „Report on COVID-19 Related Travel Restrictions“ (2020) haben alle Reisedestinationen weltweit innerhalb des ersten Quartals von 2020 internationale Reiserestriktionen geltend gemacht. Von den insgesamt 201 aufgelisteten Reisedestinationen laut UNWTO (Report on COVID-19 Related Travel Restrictions, 2020) haben 97 (45%) ihre Grenzen zur Gänze, oder zumindest teilweise für Touristen geschlossen, 65 (30%) den internationalen Flugverkehr unterbrochen und 39 (18%) differenzierte Einreiseverbote für Touristen aus bestimmten Risikoländern ausgesprochen.

Der Schock, mit welchem der globale Tourismusmarkt seit Ausbruch der COVID-19-Pandemie zu kämpfen hat, führte zu einem Einbruch auf der Angebots- und auf der Nachfrageseite des globalen Tourismusmarktes. Denn einerseits führen Faktoren wie Reiserestriktionen, Grenzschließungen und Ängste dazu, dass insgesamt weniger Nachfrage für touristische Angebote vorhanden ist. Andererseits führt dieser Mangel dazu, dass viele Tourismusbetriebe aufgrund der sinkenden Nachfrage schließen mussten, die Angebotsvielfalt und Qualität also insgesamt abnimmt (Ugur und Akbiyik, 2020: 2). Daten der UNWTO (2020) zeigen einen Rückgang bei internationalen Tourismusankünften im ersten Quartal des Jahres 2020 um durchschnittliche 22%, welches in einem Verlust von 67 Millionen Ankünften resultierte. Während sich die Rückgänge der Ankünfte in den Monaten Jänner und Februar ausschließlich in Asien und den Pazifikstaaten bemerkbar machten, verzeichneten im März 2020 alle touristischen Großregionen der Erde Rückgänge der Ankünfte von über 40%. Am stärksten betroffen und gleichzeitig das Epizentrum der COVID-19-Krise war, wie auf Abbildung 2 ersichtlich, Asien und die Pazifikstaaten, mit einem Rückgang von 64%, verglichen mit den Ankünften des Vorjahres. Der Tourismusmarkt, der mit einem Rückgang der Ankünfte um 60% am zweitstärksten betroffen ist, ist der Europäische, gefolgt von dem nord- und südamerikanischen Markt mit einem Minus von 46% verglichen zum Jahr 2019.

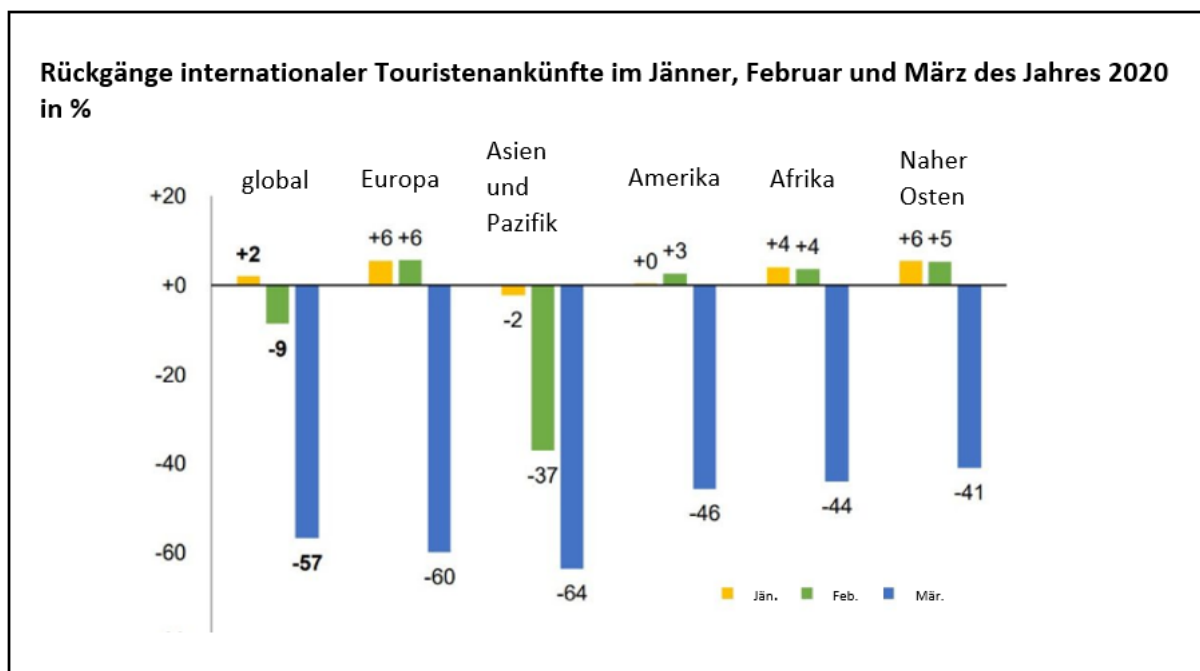


Abbildung 2: Rückgang internationaler Ankünfte, 1. Quartal 2020 (UNWTO, 2020)

Besonders verheerend ist das Ausbleiben internationaler Ankünfte für die Länder, deren Wirtschaft zu einem großen Teil vom Tourismus getragen wird. Gleichzeitig lässt sich eine Korrelation zwischen der Tourismusintensität eines Landes und COVID-19-Fällen vermuten, denn unter den 10 meistbereisten Ländern der Welt, befanden sich im April 2020 ebenfalls die 6 Länder mit den meisten Covid-19-Fällen (Quinn, 2020: 1). Die quantitativen Verluste sind zwar bei den größten Tourismusmärkten, wie zum Beispiel der USA, Frankreich oder Italien am höchsten, die Nationen die am stärksten unter dem internationalen Rückgang von Touristen leiden, sind jedoch – so Quinn (2020: 1) – jene, welche erstens geographisch abgeschieden sind und zweitens einen verhältnismäßig großen Teil des Bruttoinlandsproduktes aus Einnahmen des Tourismussektors erwirtschaften. Unter den 20 Nationen, bei welchen der Anteil der Einnahmen aus der Tourismuswirtschaft am Bruttoinlandsprodukt am größten ist, befinden sich gleichzeitig 15, eher isolierte, Inselstaaten, welche aufgrund der wirtschaftlichen Ausrichtung auf Tourismus, wenig Einkommensalternativen haben, wie beispielsweise Barbados oder Fidschi (Quinn, 2020: 1; Behsudi, 2020).

Zwar hat die derzeitige COVID-19-Krise die Tourismusbranche als Ganzes stark erschüttert, jedoch ist zu erwarten, dass sich die Urlaubsbranche wieder vom Rückgang erholt, laut einem Fachbeitrag von Fritz (2020: 1) ist "davon auszugehen, dass sich bei Urlauberinnen und Urlaubern die Lust am Reisen zumindest auf lange Sicht prinzipiell ungebrochen bleibt und die sich in der Vergangenheit sehr dynamisch entwickelnde Nachfrage damit mittelfristig wieder erholen wird (Fritz, 2020: 1)." Fraglich sind allerdings die Effekte, welche die derzeitige Krise auf den geschäftsbezogenen Tourismus haben wird – viele Unternehmen erkennen durch die Krise die Vorteile, in Form von Kosten- und Zeitersparnis, welche durch die virtuelle Abhaltung von Meetings und Geschäftsreisen entstehen Fritz (2020: 1).

2.2.3 Ausbreitung und Auswirkungen der COVID-19 Krise auf den Tourismus in Österreich

Ausbreitung in Österreich:

Während China bereits im Dezember 2019 den ersten Fall meldete dauerte es fast 3 Monate bis die globale Ausbreitung von COVID-19 auch Österreich erreichte (Kantis et al., 2019/20). Am 25. Februar 2020 wurden die ersten 2 Personen in Tirol positiv auf das Virus getestet. Der erste Fall in Wien ging auf einen Wiener Anwalt zurück, welcher sich zur Zeit des Tests bereits seit 10 Tagen mit Grippe-symptomen im Spital befand. Nach dem positiven Testbefund des 72-jährigen Mannes wurden alle Besucher und 90 Spitalsangestellte unter Quarantäne gestellt (Die Presse, 2020). Bis 5. März schien die Situation in Österreich weitgehend unter Kontrolle, es gab nur 24 gemeldete Infektionen von denen die meisten auf Aufenthalte im benachbarten – und schon schwer betroffenen – Italien zurückzuführen sind (Trescher et al., 2020). Nach dem 5. März kam es zu einer rasanten Ausbreitung, für welche der bekannte Wintertourismusort Ischgl als das Epizentrum genannt wird, nachdem ein Mitarbeiter einer Après-Ski Bar mehrere Gäste unterschiedlicher Herkunft mit SARS-CoV2 ansteckte, welche das Virus im Anschluss in ihre Heimatländer einschleppten (Trescher et al., 2020). Nachdem 10 Tage später zahlreiche Fälle in Norddeutschland, Dänemark, Norwegen und Island bekannt wurden, welche auf den Skiort Ischgl zurückzuführen waren, wurden Ischgl und das umliegende Paznauntal unter Quarantäne gestellt (Tiroler Tageszeitung, 2020). Aufgrund steigender Neuinfektionen in ganz Österreich wurden landesweite Restriktionen in Form eines sogenannten „Lockdowns“ beschlossen, mit dem Zweck die Verbreitung des Virus einzudämmen. Zu den Restriktionen zählten beispielsweise die Schließung sämtlicher Schulen, Universitäten, nicht-versorgungsnotwendiger Geschäfte, der Gastronomie und Hotellerie sowie ein Einreiseverbot aus dem schwer von COVID-19 getroffenen Nachbarland Italien für alle Personen ohne österreichische Staatsbürgerschaft. Weiters wurden alle Personen dazu aufgefordert auf private Treffen zu verzichten, um die weitere Ausbreitung von SARS-CoV-2 zu

verhindern. Von 23. März bis 27. März 2020 stieg die Zahl der Infizierten in Österreich von 4000 auf über 7000 an (Profil, 2020). Am 11. April wurde erstmals ein Rückgang der Neuinfektionen von 4% gemessen. Ab 14. April wurde damit begonnen den Handel österreichweit stufenweise hochzufahren und auch „nicht-lebensnotwendige“ Geschäfte und Einrichtungen durften wieder aufsperrten. Am 17. 4. 2020 zählte Österreich insgesamt 14.566 Infizierte und 431 Todesfälle, mit weiterhin sinkenden Zahlen und mehr Genesenen als Infizierten. Auch Hotspots, wie das Bundesland Tirol, zeigten einen deutlichen Rückgang bei COVID-19-Erkrankungen; die Regierung kündigte an, die Ausgangsbeschränkungen baldigst zu lockern. Ab Mai wurden öffentliche Einrichtungen, wie beispielsweise Sportstätten, wieder geöffnet und Treffen von bis zu 10 Personen wurden erlaubt (Profil, 2020). Im weiteren Verlauf des Monats Mai wurde die Gastronomie sowie die Schulen des Landes – unter Einhaltung spezieller Hygieneregeln – schrittweise wieder geöffnet. Aufgrund niedriger Infektionszahlen wurde ab Juni genehmigt, kleine Kulturveranstaltungen abzuhalten. Zusätzlich wurde Hotels, Campingplätzen und Pensionen ab Juni erlaubt wieder Gäste zu beherbergen. Mitte Juni wurden die Regeln weiter gelockert und die verbliebenen Hygieneregeln (Sicherheitsabstand, Mund-Nasen-Schutz, Sperrstunden) wurden größtenteils abgeschafft. Anfang Juni wurde auch die verpflichtende 14-tägige Quarantäne, in welche sich Reisende aus den Ländern Schweiz, Liechtenstein, Deutschland, Tschechien, der Slowakei, Ungarn und Slowenien nach Grenzübertritt begeben mussten, zur Freude der Österreichischen Tourismusbetriebe, aufgehoben (Tiroler Tageszeitung, 2020). Im Laufe des Monats Juli stiegen, analog zur Urlaubssaison, die Infektionszahlen im Land wieder an, für einige beliebte Urlaubsländer Süd-Osteuropas, die eine besonders hohe Zahl an Neuinfektionen hatten, wurden durch das Außenministerium Reisewarnungen ausgesprochen. Im weiteren Verlauf des Juli 2020 kam es regelmäßig zu Infektions-Hotspots, beispielsweise an beliebten Urlaubsorten, oder in einzelnen Regionen des Landes. In den darauffolgenden Sommermonaten stiegen die Infektionszahlen weiter an, die Hygienemaßnahmen zu Eindämmung wurden in manchen Teilen des Landes wieder eingeführt. Am 10. September erreichten die Zahlen der Neuinfektionen den besorgniserregenden Wert von 664 innerhalb von 24 Stunden, was ein deutlicher Anstieg verglichen mit den Sommermonaten war. Mitte September wurde erneut landesweite Maßnahmen zur Bekämpfung des Virus eingeführt, wie erneute Einschränkungen für Veranstaltungen, sowie die Rückkehr der Maskenpflicht in sämtlichen geschlossenen, öffentlichen Räumen, inklusive Handel, Hotellerie und Gastronomie (Profil, 2020). Der September 2020 war weiterhin von der erneuten Verschärfung der Maßnahmen aufgrund steigender Fallzahlen geprägt, Sperrstunden wurden nach vor verlegt und in der Gastronomie war ausschließlich der Konsum an zugewiesenen Plätzen und im Sitzen erlaubt, das Ziel der Regierung war es die Neuinfektionen weiterhin niedrig zu halten, um einen erneuten landesweiten Lockdown zu verhindern (Tiroler Tageszeitung, 2020).

Auswirkungen auf den Tourismus in Österreich

Die österreichische Wirtschaft ist eng mit dem Tourismussektor verknüpft. Dies zeigt sich durch den verhältnismäßig hohen Anteil von 16% des Tourismussektors am Bruttoinlandprodukt (BMLRT, 2019: 4). Zum Vergleich – dieser Anteil beträgt in Italien 13% und in der Bundesrepublik Deutschland nur 3% (BMWE, 2017; WKO, 2020: 3). Der Tourismus, welcher in einem großen Teil des Landes auch kulturell stark verwurzelt ist, sorgte mit 152 Millionen Nächtigungen im Jahr 2019 für Wertschöpfung in städtischen und ländlichen Regionen. Damit belegt das Land den 11. Platz der Weltrangliste der meisten internationalen Ankünfte (BMLRT, 2019: 2). Mit der weltweiten Ausbreitung von COVID-19 im Laufe des Jahres 2020 und den damit einhergehenden Reiserestriktionen wurden Reisende aus sämtlichen Hauptmärkten des österreichischen Tourismus stark eingeschränkt. Die starken Einschränkungen auf der Angebotsseite, wie etwa die verpflichtenden Schließungen von Gastronomie-, Freizeit und auch Seilbahnen schmälerten das touristische Angebot und hatten dadurch negative Auswirkungen auf den Tourismusmarkt.

Auflagen und Restriktionen, beispielsweise Veranstaltungsverbote, Grenzsicherungen oder Quarantänemaßnahmen, welche sich direkt auf die in- und ausländische Nachfrage auswirkten, erschwerten es dem heimischen Tourismus weiters, kostendeckende Erlöse zu erzielen (OTS APA, 2020). Touristen aus den Nachbarländern Deutschland, Tschechien, Italien sowie aus der Schweiz machten im Jahr 2019 über die Hälfte der internationalen Ankünfte aus. Zu den weiteren Hauptmärkten zählten 2019 die Niederlande, das Vereinigte Königreich sowie die Volksrepublik China (Statistik Austria, 2020: 1).

Mit einem Anteil von fast 50% aller Gäste in den Tourismus-betrieben Österreichs bildet Deutschland den wichtigsten Markt (Statistik Austria, 2020: 1). Die Grenzen zu Deutschland wurden im zweiten Quartal, also während der ersten Ausbreitungswelle des Virus, zwar nicht zur Gänze geschlossen, jedoch stark kontrolliert; Deutsche, die aus Österreich nach Deutschland einreisen wollten, mussten sich nach ihrer Heimkehr in 14-tägige Heimquarantäne begeben (Bundesgesundheitsministerium, 2020). Dies führte zeitweise zu einem fast hundertprozentigen Rückgang deutscher Touristen in Österreich. Während die Zahl der Ankünfte im Februar 2020 sogar noch höher war als die im Jahr 2019, sanken die Zahlen im Laufe des Monats März rapide ab und erreichten im April und im Mai einen historischen Tiefstand von 4.569 Nächtigungen im April (-99,4% Rückgang verglichen zu 2019) und 16.834 Nächtigungen im Mai (-97,8% verglichen zu Mai 2019) – Siehe Abbildung 3. Aufgrund der sinkenden Fallzahlen in Österreich ab dem Frühsommer 2020 wurden sämtliche Grenzbeschränkungen der deutsch/österreichischen Grenze aufgehoben und über den Sommer des Jahres 2020 hinweg, gab es keinerlei verpflichtende COVID-19-Tests oder Quarantänebestimmungen (Welt, 2020). Analog zu den weitgehenden Lockerungen der COVID-19-bezogenen Maßnahmen in Österreich im Mai und Juni 2020 in Form von Verlängerung der Sperrstunden für Gastronomie, Abschaffung der Pflicht zum Tragen des Mund-Nasen-Schutzes und die Wiederöffnung sämtlicher Gastronomie, Hotellerie und Kulturbetriebe, erfreuten sich österreichische Tourismusbetriebe an den steigenden Zahlen deutscher Urlaubsankünfte. Abbildung 3 zeigt deutlich: im Juni und Juli 2020 stiegen sie im Vergleich zu den Vormonaten stark an, erreichten jedoch trotzdem nur einen Wert von knapp über 500,000 – also nicht einmal ein Drittel des Vorjahres. Erst im August konnten die Zahlen des Jahres 2019 beinahe erreicht werden; die Ankünfte deutscher Gäste des Jahres 2019 wurden um nur 5% unterschritten.

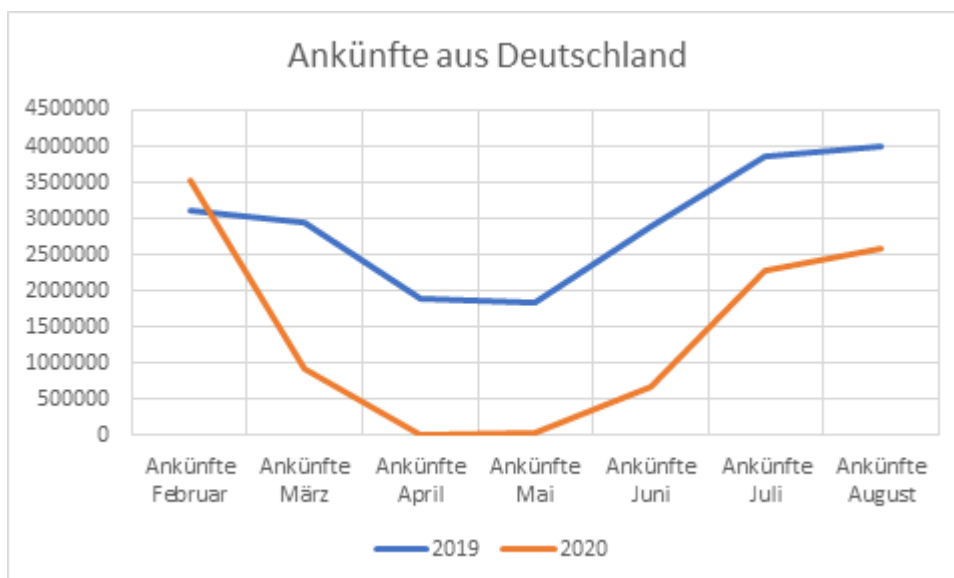


Abbildung 3: Vergleich der Ankünfte deutscher Gäste 2019/2020. Eigendarstellung nach Statistik Austria (2019/2020).

Die Ankünfte niederländischer Touristen, welche den zweitgrößten Anteil der Nächtigungen in Österreich haben, sanken im Zeitraum Februar bis August ebenfalls zeitweise auf ein Mindestmaß. Ähnlich wie bei den deutschen Ankünften wurde im Februar noch ein Rekordwert von knapp unter 510000 Ankünften verzeichnet (Ankünfte und Übernachtungen nach Herkunftsländern Februar bis August, Statistik Austria, 2019/2020). Parallel zu den steigenden COVID-19-Erkrankungen in den Niederlanden, sowie in Österreich, nahm im Laufe des Monats März 2020 die Zahl der Ankünfte niederländischer Touristen in Österreich stark ab. Wie auf Abbildung 5 ersichtlich sank die Zahl der Ankünfte aus den Niederlanden im April auf einen Tiefstwert von 181 ab, ein Einbruch um 99.7% im Vergleich zum Vorjahr. Erst im Monat Mai begannen die Zahlen wieder langsam anzusteigen und bewegten sich – ähnlich wie die Ankünfte deutscher Urlauber – im Sommer des Jahres 2020 weiter nach oben. Der Höchstwert des Jahres 2019 im Juli von 315.462 Ankünften wurde nicht erreicht – die Differenz betrug knappe 100.000 Ankünfte, ein prozentueller Unterschied zum Vorjahr von 23.9% (Siehe Abbildung 4).

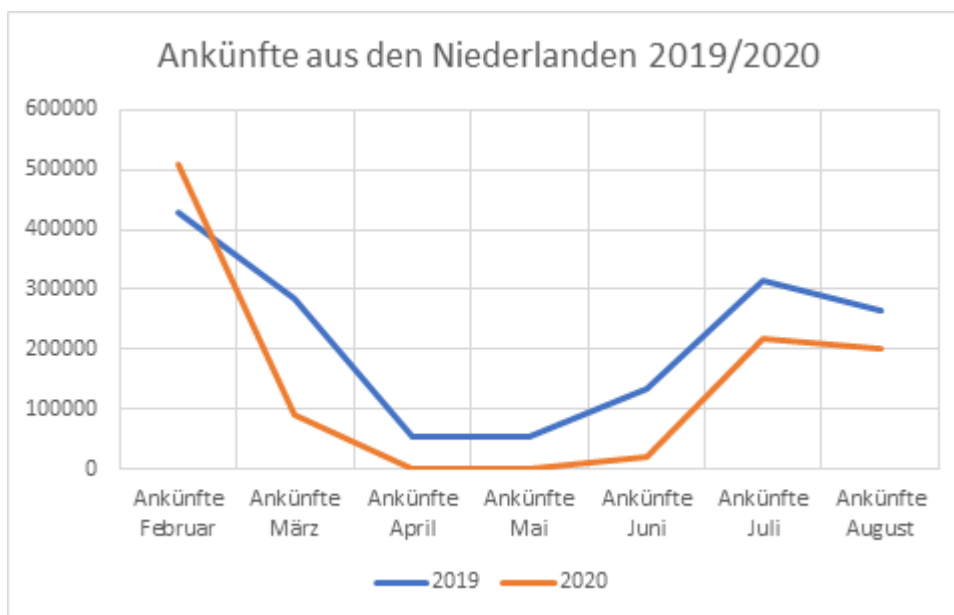


Abbildung 4: Vergleich der Ankünfte niederländischer Gäste 2019/2020. Eigendarstellung nach Statistik Austria (Statistik Austria, 2019/2020).

Ankünfte Österreich insgesamt

Die graphische Aufbereitung der internationalen Ankünfte anhand von Daten von Statistik Austria (2020: 1) in Abbildung 5 spiegelt den Trend wider, der sich schon bei der näheren Betrachtung der Ankünfte der wichtigsten Hauptmärkte gezeigt hat. Rekordankünfte im Februar 2020, ein anschließender Abfall und ein Tief im April, mit einer Differenz von 99,7% zum Jahr 2019. Die Lockerung der Situation in einigen Hauptmärkten wie Deutschland, Niederlande und Italien im Laufe des Sommers 2020 zeigte sich auch bei den internationalen Ankünften. Der Unterschied zwischen Mai und Juni ist besonders signifikant; im Mai 2020 wurden lediglich knappe 37.000, im Folgemonat Juni jedoch bereits fast 700.000 – hauptsächlich deutsche – Gäste verzeichnet (Abbildung 6). Es fällt insgesamt auf, dass der schnelle Rückgang der Ankünfte einem sehr schnellen Zuwachs gegenüberstand. Trotz steigender COVID-19 Erkrankungen in Österreich im Juli und August stiegen die internationalen Ankünfte im August auf 65% des Wertes von 2019, die Ankünfte insgesamt auf über 80% des Wertes von 2019.

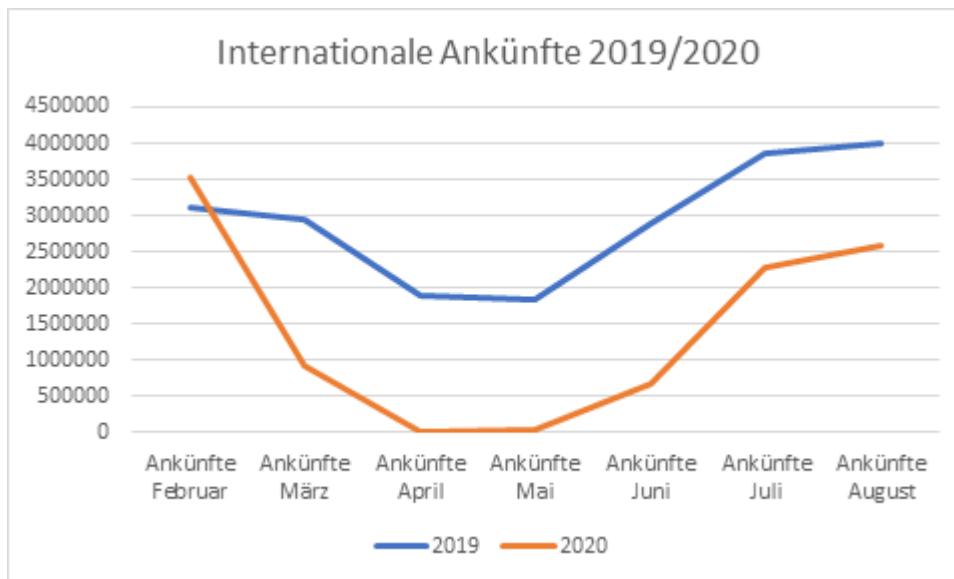


Abbildung 5: Vergleich Internationaler Ankünfte 2019/2020 (Statistik Austria, 2019/2020).

2.2.3.1 COVID-19 bezogene Auflagen, Maßnahmen und staatliche Hilfspakete

Gesetzliche Auflagen für Tourismusbetriebe in Österreich im Zeitraum des „Lockdowns“ (16.3.-1.5.2020)

Im Laufe der Ausbreitung des neuartigen Coronavirus im Jahr 2020 wurden die Auflagen für Tourismusbetriebe in Österreich regelmäßig in Abstimmung auf die Zahl der Neuinfektionen verändert. Ab 16.3.2020 begann ein österreichweiter „Lockdown“, also eine Schließung diverser Geschäftsfelder als Antwort und Gegenmaßnahme auf die steigende Zahl der COVID-19 - Erkrankungen in Österreich. Rechtsgrundlage dafür bildete die, am 15.3.2020 herausgegebene, „96. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz betreffend vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19“. Die Verordnung besagte, dass „das Betreten des Kundenbereichs von Betriebsstätten des Handels und von Dienstleistungsunternehmen sowie von Freizeit- und Sportbetrieben zum Zweck des Erwerbs von Waren oder der Inanspruchnahme von Dienstleistungen oder der Benützung von Freizeit- und Sportbetrieben (Vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19, BGBl II, §1, Nr. 96/2020)“ – bis auf einige Ausnahmen - untersagt sei. Diese Verordnung umfasste, neben der Schließung von nicht-lebensnotwendigen Geschäften wie etwa Baumärkten, Textilgeschäften, ebenfalls die sofortige Schließung fast aller Beherbergungsbetriebe des Landes. Die in Verordnung 96. eher unklar formulierten Ausnahmen hinsichtlich der Regelungen in Beherbergungsbetrieben wurden in der 130. Verordnung, welche am 2. April 2020 erschien, detaillierter beschrieben. Laut der 130. Verordnung (Vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19, BGBl II, Nr. 130/2020) durften Beherbergungsbetriebe ab 2. April 2020 in bestimmten Ausnahmefällen Gäste unterbringen. Diese umfassten den Zweck der „Betreuung und Hilfeleistung von unterstützungsbedürftigen Personen“, die „Offenhaltung zu Ausbildungszwecken gesetzlich anerkannter Einrichtungen“ und die „Unterbringung von Schülern und Studenten zu Studienzwecken in Internaten oder Studentenwohnheimen“. Weiters ausgenommen war die Beherbergung von Geschäftsreisenden, die aus „beruflichen Gründen“ unterwegs waren sowie die Unterbringung von Kurgästen und medizinischem Begleitpersonal in einer Kuranstalt, sofern diese als Beherbergungsbetrieb mit angeschlossenem Ambulatorium organisiert ist (Sichere

Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1; Vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19, BGBl II, Nr. 130/2020).

Hygienemaßnahmen in Tourismusbetrieben im Zeitraum 16.3.2020 – 1.5.2020

Im Zeitraum des ersten „Lockdowns“ war es verpflichtend „beim Betreten allgemein zugänglicher Bereiche in geschlossenen Räumen eine den Mund und Nasenbereich abdeckende und enganliegende mechanische Schutzvorrichtung zu tragen (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1)“. Sowohl der Betreiber als auch die Mitarbeiter mussten bei Kundenkontakt, beispielsweise an der Rezeption, entweder einen Mund-Nasen-Schutz tragen oder sich durch eine geeignete Schutzvorrichtung (Plexiglaswand) von den Kunden separieren. In Bereichen, welche für Mitarbeiter und Gäste zugänglich sind, war es weiters verpflichtend, das Infektionsrisiko entweder durch die Einhaltung eines Abstandes von mindestens einem Meter oder durch die Errichtung geeigneter räumlicher Schutzmaßnahmen (Plexiglaswände) einzudämmen (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1). Um Ansteckungen zu vermeiden wurde Tourismusbetrieben weiters empfohlen vermeidbare Kontakte der Gäste untereinander zu reduzieren. Dies wurde beispielsweise von den Betrieben durch die Einrichtung von Time-Slots an der Rezeption umgesetzt, also durch ein Anmeldesystem für die Check-In/Check-Out Vorgänge, welches es Gästen ermöglichte, durch genaue Angabe der Ankunftszeit im Hotel die Kontakte zu anderen niedrig zu halten. Sämtliche Fitnessbereiche mussten geschlossen bleiben, andere Dienstleistungen durften weiter angeboten werden – allerdings nur „unter Berücksichtigung des Mindestabstands, der Mund-Nasen-Schutz-Pflicht und der 10m² Regelung (=mindestens 10m² Platz pro Kunde im Durchschnitt) (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1)“. Die gemeinsame Unterbringung von maximal 6 Personen in einer Wohneinheit durfte nur stattfinden, wenn diese aus höchstens zwei verschiedenen Haushalten stammten; unter diesen Umständen durfte der Mindestabstand innerhalb der Gästegruppen unterschritten werden. Die Durchführung von Seminaren und Konferenzen wurde während dem „Lockdown“ größtenteils untersagt. Erlaubt waren nur solche, die zur „Aufrechterhaltung beruflicher Tätigkeiten (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1)“ oder für „erforderliche berufliche Aus- und Fortbildungszwecke (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1)“ genutzt wurden. Bei der Abhaltung von Konferenzen und Seminaren musste dennoch der Mindestabstand gewährleistet, sowie ein Mund-Nasen-Schutz getragen werden. Die Verabreichung von Speisen und Getränken in Tourismusbetrieben durfte ausschließlich an Gäste – die Konsumation dieser nur auf den Zimmern – erfolgen (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020; Vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19, BGBl II, Nr. 130/2020).

Auflagen und Hygienemaßnahmen für österreichische Tourismusbetriebe im Zeitraum nach dem Lockdown (1.5.2020 -1.9.2020)

Obwohl die Maßnahmen für Gastronomiebetriebe bereits am 13.5.2020 mit der „207. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (Änderung der COVID-19 Lockerungsverordnung, BGBl II, Nr. 207/2020)“ gelockert wurden und der Betrieb unter bestimmten Voraussetzungen (siehe §6, Änderung der COVID-19 Lockerungsverordnung, BGBl II, Nr. 207/2020) wieder aufgenommen werden durfte, mussten Beherbergungsbetriebe weiterhin geschlossen bleiben. Die, am 27.5.2020 erschienene, „231. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird (BGBl II, Nr. 231/2020)“ lockerte jedoch schlussendlich die Bestimmungen für Beherbergungsbetriebe in Österreich und ermöglichte Tourismusbetrieben, welche nicht zu den Ausnahmen der 130. Verordnung zählten und somit geschlossen bleiben mussten, die erneute Beherbergung von Gästen. Laut §7, Absatz 2-8 der 231. Verordnung (BGBl II, 2020) war eine Beherbergung zulässig, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt wurden; dazu zählte beispielsweise die Einhaltung des Mindestabstandes jedes Gastes von einem Meter gegenüber Personen, mit welchen kein gemeinsamer Haushalt geteilt wurde, oder welchen nicht zu der

Gästegruppe zählten, mit welchen eine Wohneinheit geteilt wurde. Weiters war es, laut der 231. Verordnung, für Gäste verpflichtend im gesamten Eingangs- und Rezeptionsbereich einen Mund-Nasen-Schutz zu tragen, wenn keine Schutzmaßnahmen zur räumlichen Trennung verfügbar waren. Nächtigungen in Schlaflagern oder Mehrpersonenzimmern waren nur erlaubt, wenn ein Mindestabstand von 1.5 Metern eingehalten werden konnte oder das Infektionsrisiko durch geeignete Schutzmaßnahmen zur räumlichen Trennung minimiert werden konnte. Es war weiterhin verpflichtend für sämtliche Mitarbeiter bei Kundenkontakt einen Mund-Nasen-Schutz zu tragen, sofern keine andere Schutzvorrichtung vorhanden war. Auch die Öffnung von Fitness- und Wellnessbereichen war unter bestimmten Auflagen erneut möglich. Diese betrafen bei Fitnessbereichen die Einhaltung eines Mindestabstandes von zwei Metern gegenüber anderen Personen, sofern diese nicht im gleichen Haushalt lebten und keine Betreuungsfunktion einnahmen (Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird, BGBl II, Nr. 231/2020). Die Benutzung von Wellnessbereichen war unter Einhaltung des Bäderhygienegesetzes (§ 1, Abs 1 Z1 bis 7 Bäderhygienegesetz – BHygG, BGBl. Nr. 254/1976) möglich, „wenn der Betreiber im Hinblick auf die besonderen Präventionsmaßnahmen zur Verhinderung der Ausbreitung von COVID-19 seine Verpflichtungen gemäß § 13 BHygG evaluiert sowie seine Maßnahmen und die Badeordnung entsprechend dem Stand der Wissenschaft adaptiert (Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird, § 5, BGBl II, Nr. 231/2020)“.

Veranstaltungen, Seminare, Konferenzen:

Im Zeitraum zwischen dem ersten landesweiten „Lockdown“ und Ende September 2020 gab es mehrere Bestimmungen bezüglich der Abhaltung von Veranstaltungen, zu welchen auch Seminare und Konferenzen zählen. Nachdem bei einer Pressekonferenz am 10. März 2020 bereits angekündigt wurde, dass „Freiluftveranstaltungen mit mehr als 500 Besuchern und Veranstaltungen in geschlossenen Räumen mit über 100 Gästen bis Anfang April untersagt werden (der Standard, 2020: 1)“, wurde diese Bestimmung bei der, am 15. März 2020 erschienenen, „96. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz betreffend vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19“ (BGBl II, 2020), das Betreten sämtlicher Kundenbereiche von Betriebsstätten des Handels und von Dienstleistungsbetrieben zum Zweck des Erwerbs von Waren oder Inanspruchnahme von Dienstleistungen endgültig untersagt. Zu den in der Verordnung genannten Ausnahmen zählten Veranstaltungen und Hotels nicht dazu, was ein sofortiges Einstellen sämtlicher Tätigkeiten in der Konferenz und Seminarbranche zur Folge hatte. In der 197. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz betreffend Lockerungen der Maßnahmen, die zur Bekämpfung der Verbreitung von COVID-19 ergriffen wurden, welche am 30.4.2020 (BGBl II, 2020) öffentlich gemacht wurde, gab es eine Auflistung der Bestimmungen für das Abhalten von Veranstaltungen. Zusammenkünfte mit mehr als 10 Personen wurde untersagt, außer diese fanden im privaten Wohnbereich statt, zählten zu Versammlungen nach dem Versammlungsgesetz 1953 (BGBl. Nr. 98/1953) – betreffend Volksversammlungen, Demonstrationen usw. –, dienten Zwecken der universitären beziehungsweise schulischen Ausbildung oder waren Zusammenkünfte zu beruflichen Zwecken, wenn diese zur Aufrechterhaltung der beruflichen Tätigkeit unbedingt erforderlich waren. Diese Bestimmungen wurden mit der Veröffentlichung der "231. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird (BGBl II, Nr. 231/2020)" schrittweise gelockert: ab 1. Juli 2020 waren Veranstaltungen mit „zugewiesenen und gekennzeichneten Sitzplätzen in geschlossenen Räumen mit bis zu 250 Personen und im Freiluftbereich mit bis zu 500 Personen zulässig. Ab 1. August 2020 waren Veranstaltungen mit zugewiesenen und gekennzeichneten Sitzplätzen in geschlossenen Räumen mit bis zu 500 Personen und im Freiluftbereich mit bis zu 750 Personen zulässig (Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und

Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird, BGBl II, Nr. 231/2020). Bei Veranstaltungen mit über 100 Personen war es laut 231. Verordnung (BGBl II, 2020) verpflichtend, einen COVID-19 Beauftragten zu bestellen und ein Präventionskonzept bereitzuhalten, welches Informationen über Risikoanalysen, Maßnahmen zur Minimierung des Infektionsrisikos sowie Vorgaben zur Mitarbeiterschulung enthielt. Weiters war die Einhaltung des Mindestabstandes, beziehungsweise das Tragen eines Mund-Nasen Schutzes weiterhin verpflichtend. Die 231. Verordnung enthielt ebenfalls Bestimmungen zur Öffnung von Beherbergungsbetrieben, die Abhaltung von Seminaren und Konferenzen in Tourismusbetrieben war demnach unter Einhaltung der Auflagen ab Ausgabe der Verordnung am 27.5. bis auf weiteres wieder möglich. In der gleichen Verordnung wurde die Höchstanzahl an Besuchern von Veranstaltungen ab 1. August weiterhin nach oben erweitert: Mit zugewiesenen Sitzplätzen, durften Veranstaltungen nach erfolgter Bewilligung der zuständigen Bezirksverwaltungsbehörde in geschlossenen Räumen bis zu 1000 Personen und im Freiluftbereich bis zu 1250 Personen abgehalten werden. Eine weitere Lockerung der veranstaltungsbezogenen Maßnahmen wurde in der 398. Verordnung am 12.9.2020 öffentlich gemacht nach welcher „Veranstaltungen ohne zugewiesene und gekennzeichnete Sitzplätze mit mehr als 50 Personen in geschlossenen Räumen und mit mehr als 100 Personen im Freiluftbereich (Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird, § 10, BGBl, 398/2020)“ weiterhin untersagt waren, solche mit zugewiesenen und gekennzeichneten Sitzplätzen jedoch für eine Personenanzahl bis zu 1500 in geschlossenen Räumen und bis zu 3000 im Freiluftbereich erlaubt wurden. Ein COVID-19-Präventionskonzept sowie ein COVID-19-Beauftragter waren ab einer Personenzahl von 200 laut Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird (§ 10, BGBl, 398/2020) verpflichtend.

Staatliche Hilfspakete für Tourismusbetriebe in Österreich:

Laufend wurden während der COVID-19-Krise zielgerichtete Maßnahmen gesetzt, „um einerseits Sicherheit in der anhaltenden Pandemie zu geben und andererseits Betriebe in dieser herausfordernden Zeit zu unterstützen.“ (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1). Ab 1. Juli 2020 wurde ein österreichweites Corona-Testprogramm für den Tourismus eingeführt. Dieses Programm ermöglichte allen Beherbergungsbetrieben ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig und auf Kosten des Bundes testen zu lassen (Sichere Gastfreundschaft, WKO, 2020: 1). Zusätzlich bot die österreichische Bundesregierung Tourismusbetrieben verschiedene Hilfspakete an, auf welche betroffene Betriebe zugreifen können und deren Zweck es war, die negativen wirtschaftlichen Folgen, welche viele Tourismusbetriebe erleiden mussten, abzufedern:

Kurzarbeit:

Als Kurzarbeit wird die „vorübergehende Herabsetzung der Normalarbeitszeit und des Arbeitsentgelts wegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten (Corona-Infopoint, WKO, 2020: 1)“ bezeichnet. Wenn ein Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt wurde, musste der Arbeitgeber nur die Stunden zahlen, die tatsächlich gearbeitet wurden – die Differenz zum ursprünglichen Gehalt wurde, wenn alle nötigen Voraussetzungen erfüllt waren, vom Arbeitsmarktservice zu einem großen Teil an den Arbeitnehmer ausgezahlt (Corona-Infopoint, WKO, 2020: 1). Die Arbeitszeit verringerte sich im Kurzarbeitsmodell um höchstens 70% und mindestens 20% der vorherigen Arbeitszeit. Um als Arbeitgeber Kurzarbeit zu beantragen, war eine wirtschaftliche Begründung erforderlich, welche durch die „Angabe zur Entwicklung des Umsatzes bzw. anderer aussagekräftiger Kennziffern zu machen (Corona-Infopoint, WKO, 2020: 1)“ war. Als Bemessungsgrundlage für das ausgezahlte Entgelt während der Kurzarbeit diente das Bruttoentgelt des letzten vollentlohnenden Monats vor dem Antrag. Die Beantragung des Modells der Kurzarbeit war für alle Unternehmen möglich, die aufgrund COVID-19-bezogener Auswirkungen auf das

Geschäft beziehungsweise wegen gesetzter krisenbewältigender Maßnahmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind – der Antrag konnte für alle arbeitslosenversicherungspflichtigen Mitarbeiter gestellt werden (Corona-Infopoint, WKO, 2020: 1). Das Angebot wurde von vielen Betrieben in Österreich genutzt, Ende September waren 295.000 Personen in Kurzarbeit (Der Standard, 2020).

Fixkostenzuschuss:

Unternehmen, welche im Zeitraum zwischen 16. Mai 2020 und 15. September 2020 aufgrund der COVID-19-Krise Umsatzeinbußen von mindestens 40% hatten, bekamen die Möglichkeit den sogenannten Fixkostenzuschuss zu beantragen. Diese finanzielle Rückerstattung für Mieten, Versicherungsprämien, Zinsaufwendungen, Lizenzgebühren, Strom/Gas/Telekommunikationskosten sowie krisenbedingte Personalaufwände stand allen Unternehmen zur Verfügung, die ihren Sitz oder ihre Betriebsstätte in Österreich hatten, oder eine operative Tätigkeit ausübten „die zu Einkünften aus Land- und Forstwirtschaft, selbstständiger Arbeit oder Gewerbebetrieben führt (Fixkostenzuschuss.at, 2020)“. Weiters waren Unternehmen, die den Antrag auf den Fixkostenzuschuss stellten, dazu verpflichtet, vor Einreichung des Antrags „zumutbare Maßnahmen gesetzt zu haben, um die durch den Fixkostenzuschuss zu deckenden Fixkosten zu reduzieren (Fixkostenzuschuss.at, 2020)“. Der Antrag konnte bei der COVID-19-Finanzierungsagentur des Bundes (COFAG) gestellt werden, welche die Antragsprüfungen durchführte und schlussendlich über die Förderungswürdigkeit der Betriebe entschied (Fixkostenzuschuss.at, 2020).

Kreditstundungen:

Die Auswirkungen, welche die COVID-19-Krise auf den österreichischen Arbeitsmarkt hat, zeigen sich unter anderem darin, dass viele Personen – aufgrund des durch Jobverlust oder Kurzarbeit geschmälernten Einkommens – Probleme damit haben, laufende Kredite zurückzuzahlen. Wenn der Kreditnehmer „ein aufgrund der COVID-19-Pandemie niedrigeres Einkommen beziehungsweise einen finanziellen Engpass hat (Corona-Infopoint, WKO, 2020: 1)“ ist es möglich eine kostenlose Stundung zu beantragen – also eine Verlängerung der Kreditlaufzeit, welche dem Kreditnehmer keine zusätzlichen Kosten verursacht. Dies gilt für Kredite, welche vor dem 15. März 2020 aufgenommen worden sind und wird von den österreichischen Banken unterstützt – als Antrag reicht es aus, die Bank zu kontaktieren und die Gründe für die Aufschiebung näher zu erklären (Corona-Infopoint, WKO, 2020: 1).

Überbrückungskredite:

Da viele Tourismusbetriebe, aufgrund der negativen Marktauswirkungen während COVID-19-Krise, erheblich Schwierigkeiten damit hatten die betriebliche Liquidität aufrechtzuerhalten, gab der Staat Österreich sogenannte „staatliche Garantien“ aus. Diese Garantien ermöglichten es Unternehmen, Kredite zur finanziellen Überbrückung des Zeitraums der Krise aufzunehmen, auch wenn die Unternehmer den Banken nicht genügend finanzielle Sicherheiten bieten konnten. Unter dem Deckmantel eines staatlichen Hilfsfonds wurden Gelder bereitgestellt, mit welchen die Kredite bis zu einer Höhe von 500.000 Euro zu 100% von Staatsseite abgesichert wurden. Tourismusbetriebe konnten die Anträge für die Aufnahme – der sehr günstigen Kredite – bei der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank stellen. Die Kredite durften weder zur Finanzierung getätigter Investitionen noch zur Tilgung bereits laufender Kredite verwendet werden (Corona-Infopoint, WKO, 2020: 1).

Investitionsprämien:

Um die – während der COVID-19-Krise stark zurückgegangenen – betrieblichen Investitionen zu fördern, konnte ab dem 1.9.2020 für jene Investitionen, die nach dem 1.8.2020 getätigt wurden ein

Antrag auf eine Investitionsprämie gestellt werden. Hierbei handelte es sich um eine Zuzahlung für „materielle und immaterielle aktivierungspflichtige Neuinvestitionen (WKO, 2020)“. Die Prämie betrug mindestens 7% und konnte bei Investitionen in den Bereichen „Digitalisierung, Ökologisierung beziehungsweise Gesundheit/Life-Style auf 14% (WKO, 2020)“ erhöht werden.

2.2.3.2 Kritik an den Auflagen und staatlichen Hilfspaketen

Die Österreichische Hotelierversammlung (ÖHV) wurde 1953 (wieder)gegründet und ist als größter Zusammenschluss in der österreichischen Tourismusbranche eine freiwillige und parteiunabhängige Interessensvertretung, welche seit über 65 Jahren die Interessen der österreichischen Hotellerie vertritt, sich für „bessere Rahmenbedingungen für die Tourismuswirtschaft im Sinne eines modernen Unternehmens (ÖHV, 2020)“ einsetzt und die Branche nach außen hin vertritt. Die ÖHV hat, neben Hotels, zahlreiche Mitglieder aus allen Bereichen der Tourismusbranche, wie beispielsweise Destinationen, Tourismusorganisationen, Tourismusschulen sowie FHs und Universitäten. Weiters stellt die ÖHV eine Vielzahl von branchenbezogenen Informationen in Form von Studien, Branchenberichten, Leitfäden sowie Rechtsinformationen zur Verfügung. Zur aktuellen COVID-19-bezogenen Situation wurde auf der Homepage des ÖHV am 24. September 2020 eine Ausarbeitung der Forderungen der Tourismusbranche (vertreten von der ÖHV) an die Politik veröffentlicht, welche sowohl nötige akute und mittelfristige als auch lokale, nationale und internationale Maßnahmen fordert.

Im Zentrum der Forderungen des ÖHV steht das „3-Säulen-Modell der freien Verbände“, ein Modell, welches vom ÖHV in Zusammenarbeit mit dem Gewerbeverein, dem Handelsverband, dem Senat der Wirtschaft sowie mit Experten der Universität Wien, des Instituts für Wirtschaftsforschung und der Weis(s)en Wirtschaft entwickelt wurde. Die Besonderheit des Konzepts ist, dass es „EU-rechtlich wasserdicht ist, den bestehenden Rahmen optimal ausnützt und somit krisengebeutelte Unternehmen rettet (ÖHV, 2020)“. Das „3-Säulen-Modell der freien Verbände“ ist als eine Kombination bestimmter Beihilfen bzw. Zuschüsse zu verstehen und beruft sich auf den Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union, kundgemacht im Artikel 107 des BGBl. III (Nr. 86/1999: 86. Kundmachung: Konsolidierte Fassung des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft). Die drei Säulen des Modells stehen für Artikel 107(2)(b), sowie Artikel 107(3)(b) Absatz 3.1 und 3.12 (Nr. 86/1999: 86. Kundmachung: Konsolidierte Fassung des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft) und beziehen sich auf Zuschüsse, welche Unternehmen im Krisenfall zustehen. Laut Absatz (2)(b): erlaubt der EU-Vertrag Artikel 107 des BGBl. III (Artikel 107, Nr. 86/1999: 86. Kundmachung: Konsolidierte Fassung des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft) die Auszahlung von Zuschüssen an Unternehmen „auch über die für Österreich angekündigte Obergrenze von 3 Mio. Euro pro Unternehmen hinaus zur Kompensation von Schäden in besonders hart getroffenen Sektoren, die direkt vom Covid-19-Ausbruch verursacht werden, also Geschäfte, die durch staatliche Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung eingeschränkt oder verhindert werden (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2020: 1)“. Absatz 3.1. verspricht: Beihilfe „in Form von Zuschüssen, Steuervorteilen, Garantien etc. bis zu 800.000 Euro pro Unternehmen (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2020: 1)“. Absatz 3.12 beinhaltet: die Deckung von „bis zu 90% der Verluste für Klein und Mittelunternehmen bis 50 Mitarbeiter, 70% für größere bis zu 3. Mio. Euro“ und „Ersatz von Unternehmensverlusten, wenn Umsätze in der Anspruchsperiode oder einem Teil davon zumindest gegenüber dem Vergleichszeitraum 2019 um zumindest 30% sinken (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2020: 1)“.

Die Idee hinter Kombination der drei Zuschusshilfen ist, dass Unternehmen, welche sich in einer finanziellen Notlage befinden, dadurch deutlich höhere Summen zur Verfügung gestellt bekommen können als durch das bisherige Fixkostenzuschussmodell. Die Österreichische Hotelierversammlung formulierte dazu 3 aufeinander folgende Schritte zur Umsetzung des Modells und fordert eine

„rasche Umsetzung (...) zur Rettung der Betriebe (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2020: 2)“. In einem ersten Schritt sollte Absatz 3.1. zum Tragen kommen, welcher Unternehmen Fixkostenzuschüsse mit einer Obergrenze von € 800.000 zusichert. Als nächsten Schritt der Umsetzung des Modells fordert die ÖHV (2020) eine Beihilfe nach Artikel 107(2)(b) für Zeiten behördlicher Schließung von „100% ohne Obergrenze für hart betroffene Branchen und Betriebe, die durch behördliche Einschränkungen wie Quarantänemaßnahmen die Geschäftstätigkeit weitgehend einstellen mussten (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2, 2020)“. Die letzte Säule umfasst Zuschüsse nach Absatz 3.12, welcher Zuschüsse an Unternehmen in Höhe von bis zu 3 Millionen Euro erlaubt, falls es zu Umsatzverlusten von mehr als 30% im Vergleich zum Vorjahr gekommen ist (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2020: 2).

Als weiteren Punkt nennt die Hoteliervereinigung (2020) die stringente Durchsetzung der „Corona-Ampel“ – also eines kleinräumig differenzierten Ampelsystems, welches Auskunft über die aktuellen Infektionsraten in Gemeinden geben soll. Die ÖHV (2020) kritisiert hierbei die inkonsequente Umsetzung der Maßnahmen, die aufgrund der unterschiedlichen Farben gesetzt werden müssen und fordert neben einer örtlichen farb-bezogenen und klar-verbindlichen Maßnahmensetzung mehr Transparenz in den Entscheidungsprozessen. Diese flächendeckende und undifferenzierte Umsetzung der Corona-bezogenen Auflagen wurde auch von der Tourismuszeitung TAI kritisiert – laut der Fachzeitschrift sei es sinnlos, wenn die Maßnahmen zu Eindämmung des Coronavirus nicht ortsbezogen gesetzt werden und oft „ganze Staaten oder Bundesländer als Risikogebiet eingestuft werden (TAI, 2020: 1)“.

Ein zusätzlicher, wesentlicher Punkt, welcher im Zentrum der Forderungen des ÖHV (2020) steht, ist die Erhöhung der Sicherheit, sowohl von Mitarbeitern als auch von Gästen, durch die Bereitstellung kostenloser Corona-Schnelltests für „alle Beschäftigten in Tourismusbetrieben und -regionen (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2020: 1)“. Zusätzlich wird der Ersatz von Mehrkosten und entstandenen Schäden gefordert, welche für Betriebe aufgrund falscher Testergebnisse entstehen, falls sie beispielsweise zusätzliche Mitarbeiter bezahlen müssen, wenn diese aufgrund falscher (negativer) Testergebnisse nicht arbeiten dürfen – der ÖHV fordert hier einen Rechtsanspruch auf, welcher „ein dringend notwendiges Investment in das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Corona-Tests (ÖHV, 3-Säulen-Modell, 2020: 1)“ sein soll. Die kostenlosen Corona-Tests sollten bis Ende der Wintersaison 2020/21 allen Mitarbeitern in Tourismusbetrieben und -regionen zur Verfügung stehen, so die ÖHV (2020).

2.3 Krisenmanagement im Tourismus

2.3.1 Mängel im bisherigen Krisen- bzw. Desastermanagement

Problematisch ist, so Ritchie (2008: 315), dass Tourismusmanager ihren Fokus eher auf die Reaktion auf ein auftretendes Desaster legen als auf die aktive Planung vor Eintreten des Desasters. Um neue Methoden und Ansätze zu entwickeln, welche es Destinationen und Betrieben ermöglichen, die Effekte von Krisen und Desastern durch gezielte Maßnahmen im Vorhinein zumindest zum Teil abfedern zu können, bedarf es verstärkter Forschung in diesem Bereich (Faulkner, 2001: 142; Hystad und Keller, 2007: 159). Ein Grund für die Häufigkeit von Desastern, welche Auswirkungen auf den Tourismus haben, ist die Lage vieler Tourismusdestinationen und deren Nähe zu potenziell gefährdeten Gebieten, wie beispielsweise Küsten, Bergen oder Flüssen (Ritchie, 2008: 328; Nguyen et al., 2016: 5). Die Nähe zu lokalen Naturgefahrenquellen erhöht – auch begünstigt durch die Effekte des Klimawandels – das Risiko von Flutwellen, Lawinen, Muren oder Überschwemmungen (Nguyen et al., 2016: 4). Ein weiterer Ansatz, welcher von Ritchie (2008: 327) beschrieben wird, gründet auf der Annahme, dass sich die Managementmaßnahmen, welche getroffen werden müssen, um die Auswirkungen von Desastern im Tourismus zu minimieren, viel stärker darauf

konzentrieren sollten, Desaster durch Vorbereitung und Präventionsmaßnahmen weitgehend eindämmen zu können und nicht, wie bisher, Maßnahmen als Reaktion auf ein bereits auftretendes Desaster zu setzen. Dies sei, so Ritchie (2008: 325), vor allem dann möglich und sinnvoll, wenn Daten aus vorhergehenden Desastern zur Abwehr neu auftretender Ereignisse eingesetzt werden.

2.3.2 Krisen- und Desastermanagementstrategien

Obwohl Desaster und Krisen meist unvorhersehbar auftreten, können passende Modelle dabei helfen, Schäden entweder komplett zu vermeiden oder zumindest zu minimieren. Strategien, als gebündelte Maßnahmen mit artikuliertem Ziel, bilden weiters eine klare Rahmenhandlung, nach welcher im Zweifelsfall vorgegangen werden kann und welche sowohl doppelt gesetzte als auch vergessene Maßnahmen vermeidet und in der betroffenen Region Ausbrüche von Panik in der Bevölkerung und im Tourismussystem eingrenzen kann (Hart und Banbury, 1994: 252-256). Die Effektivität der Handlungen eines Tourismussystems im Umgang mit auftretenden Desastern, also die Fähigkeit der Bewältigung, drückt sich in der Zeitspanne aus, welche nötig ist, um wieder zum normalen Tagesgeschäft zurückzukehren (Hystad und Keller, 2007: 156). Dass dieses Streben nach dem Aufbau des Originalzustandes nicht immer effizient ist begründet Faulkner (2001: 143) mit zwei Argumenten: Erstens ist der Zustand, in dem sich die Bevölkerung bzw. das Tourismussystem vor Eintritt des Desasters befindet, selten optimal. Oft reicht der sprichwörtliche Tropfen, um das Fass zum Überlaufen zu bringen, das heißt eine Region ins Chaos zu stürzen; daher ist es sehr unwahrscheinlich, dass die Situation, in welcher sich die Bevölkerung beziehungsweise die Region vor dem Desaster befand, optimal war. Eine Rückkehr zu diesem Punkt scheint zwar während des Desasters wünschenswert, löst die Probleme aber nicht nachhaltig und schafft Nährboden für wiederholend auftretende Ereignisse (Faulkner, 2001: 143). Zweitens entstehen in Zuständen der Not oft kreative Ideen und konzeptuelle Erneuerungen, von welchen die Bevölkerung bzw. das Tourismussystem in Zukunft hinsichtlich ihrer Krisenadaptionsfähigkeit profitieren kann. Erhöhte Aufmerksamkeit oder technische Erneuerungen, beispielsweise hinsichtlich der Früherkennung von Naturgefahren, können die Sicherheit für Touristen, Anbieter und Lokalbevölkerung langfristig verbessern und somit einen erstrebenswerteren Zustand schaffen als jener vor dem Desaster (Hystad und Keller, 2007: 156; Faulkner, 2001: 143).

Um die unterschiedlichen Ansätze der verschiedenen Krisen- und Desasterbewältigungsstrategien abzudecken, wurde Literatur mit möglichst konträren Entstehungsrahmen gewählt. Die Ansätze von Fink (1986), Robert (1994) sowie von Smith und Sipika (1993) wurden vor bereits längerer Zeit entwickelt und in fachspezifischen Wissenschaftsjournalen veröffentlicht. Ihr Aufbau ist eher theoretisch und wenig praxisbezogen. Um das weite Spektrum der Herangehensweise an das Thema Krisenmanagement seitens der Wissenschaft entsprechend darzustellen, wurden zusätzlich zwei weitere, neuere Ansätze gewählt: Die Methoden von Faulkner (2001) und Sausmarez (2004) repräsentieren zeitgemäße Literatur zum Thema Krisenmanagement und sollen für die Untersuchung der strategischen Herangehensweisen aufzeigen, inwiefern sich die wissenschaftliche Herangehensweise an das Thema im Laufe der Zeit geändert hat. Konträr dazu wurde der Report der „Asia-Pacific Economic Cooperation“ aus dem Jahr 2006 speziell für das Krisenmanagement von Tourismusbetrieben entwickelt und enthält, genau wie die Maßnahmenübersicht des „Deutschen Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe“ aus dem Jahr 2020, anwendungsorientierte Maßnahmenbündel für Unternehmen in Krisenzeiten.

2.3.2.1 Reaktionsphasen der Bevölkerung - vor, während und nach einem Desaster, nach Fink (1986) und Robert (1994)

Faulkner (2001: 140) vergleicht die zwei unterschiedlichen Ansätze von Fink (1986) und Robert (1994), bestehend aus verschiedenen Ebenen, welche von der betroffenen Bevölkerung durchlaufen werden, wenn diese auf ein auftretendes Desaster reagieren muss. Robert's (1994) Ansatz beginnt bereits vor Eintritt des Desasters: In der „Pre-Event“-Phase können Maßnahmen gesetzt werden, um zukünftig auftretende Desaster abzuwehren, beispielsweise Mitigationsmaßnahmen bezüglich zukünftiger Naturgefahren. Anschließend an diese Phase folgt laut Robert (1994) die „Emergency“-Phase; hier ist das Desaster bereits in vollem Gange, die Folgen für die Bevölkerung sind spürbar. In dieser zweiten Phase müssen Handlungen gesetzt und Entscheidungen getroffen werden um die Bevölkerung, sowie deren Hab und Gut zu retten – Evakuierungen, Rettungsaktionen und eventuelle Bergungen zählen dazu. Darauf folgt die „Intermediate“-Phase – während dieser ist es von Nöten die kurzfristigen Bedürfnisse der Bevölkerung weitgehend zu befriedigen. Dazu zählt essenzielle Infrastruktur, sowie die Grundversorgung mit Lebensmitteln, Medizin und anderen lebensnotwendigen Gütern. Während der „Intermediate“-Phase wird eine möglichst schnelle Rückkehr zum gesellschaftlichen Normalzustand angestrebt, die Versorgung der Bevölkerung mit dem Nötigsten hat hier oberste Priorität. Als abschließende Phase folgt die „Long-Term“-Phase, in welcher es Priorität ist, Versorgung und Infrastruktur langfristig wiederaufzubauen und, durch das Desaster entstandene, Schäden zu reparieren. In der letzten Phase werden ebenfalls bauliche Maßnahmen getroffen, um zukünftige Desaster abzuwehren und maximalen Schutz für die Bevölkerung zu gewährleisten.

Die, etwas weniger detaillierten, Phasen nach Fink (1986) sind anders eingeteilt und nehmen weniger Bezug auf die Phase vor dem Desaster; Laut Fink (1986) zeichnet sich zuerst die „Prodromal“-Phase ab, in welcher erste uncharakteristische Frühsymptome darauf hinweisen, dass sich ein Desaster anbahnt. Schutzvorkehrungen wurden in Finks Modell (1986) nicht getroffen, daher ist das eintretende Desaster in dieser Phase nicht mehr zu vermeiden. Darauf folgend ist die „Akut“-Phase, in welcher sich das Desaster bereits voll entfaltet hat – Schadensbegrenzung ist das einzige was der betroffenen Bevölkerung in diesem Fall übrigbleibt. Im Anschluss nennt Fink (1986) die „Chronische“-Phase, also die Phase nach Auftreten des Desasters. Hierbei steht der Aufbau im Vordergrund, entstandene Schäden müssen weitgehend beseitigt werden und die Zeit wird genutzt, um Fehler zu analysieren und Strategien auszuarbeiten um neue Desaster möglichst gut abwehren und überstehen zu können. Die letzte Phase nach Fink (1986) ist die „Resolutions“-Phase, in welcher die übliche Routine wieder hergestellt wurde: Reparaturen wurden beendet, der Alltag wurde wieder hergestellt. In dieser Phase können Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden, um bauliche Mängel zu beheben und die Infrastruktur sicherer hinsichtlich zukünftiger Desaster zu gestalten.

2.3.2.2 Krisenmanagementmodell nach Smith und Sipika (1993)

Smith und Sipika (1993: 31) beschreiben in ihrem Modell ebenfalls 3 Phasen, die ein Unternehmen während einer Krise durchläuft. Die Besonderheit ihres Modells ist jedoch, dass sie es anschließend um 3 weitere Phasen erweitern, welche Maßnahmen beinhalten, die Unternehmen anwenden können, um sich nach einer Krise zu erholen.

Die drei Phasen, welche innerhalb des Krisenmanagementprozesses existieren heißen:

- Managementkrisenphase
- operationale Krisenphase
- Legitimationskrisenphase

Während der ersten Phase, der „Managementkrisenphase“, werden die Hauptentscheidungen, wie mit der entstehenden Krise umgegangen wird, entweder von der Managementebene selbst oder von beteiligten Stakeholdergruppen getroffen. Die Art und Weise wie ein Unternehmen bezüglich des Krisenmanagements handelt, wird, so Smith und Sipika (1993: 29), maßgeblich von Grundeinstellungen und Werten des Managements sowie der Stakeholder – also der krisenbezogenen Unternehmenskultur – beeinflusst. Die Fähigkeit eines Unternehmens, schnell auf aufkommende Krisen zu reagieren, wird in dieser ersten Phase entschieden; Fehler, die in dieser Phase begangen werden, sind im weiteren Verlauf der Krise schwer lös-, oder umkehrbar. Je komplexer die Struktur des von der Krise betroffenen Unternehmens ist, umso größer ist die Folgewirkung von schlechter Notfallplanung; ein kleiner Fehler in der anfänglichen Planung der Krisenbewältigungsmaßnahmen kann große Auswirkungen auf die weiteren Phasen des Krisenmanagements haben. Die Fähigkeit des Unternehmens, kurzfristig mit solchen Fehlern umzugehen, hängt wiederum von der – durch das Management und die Stakeholder geprägte – Unternehmenskultur ab.

Die zweite Phase, laut Smith und Sipika (1993: 30), ist die „operationale Krisenphase“. Sie ist davon geprägt, dass der Schwerpunkt im Krisenmanagement weg von der betriebsinternen Managementebene und eher in Richtung externer Rettungskräfte gelegt wird. Diese Rettungskräfte können, so Smith und Sipika (1993: 31), in verschiedenen Formen auftreten – sowohl finanzielle und physische externe Unterstützung als auch intern ausgewählte Krisenteams, welche sich ausschließlich der Krisenbewältigung widmen, werden von den Autoren genannt.

Der Zeitraum der dritten Krisenphase wird als „Legitimationskrisenphase“ bezeichnet. In dieser Phase versucht das Unternehmen entstandene Schäden wiedergutzumachen. Die organisatorische Anordnung innerhalb des Unternehmens bestimmt maßgeblich die interne Kommunikation und reflektiert somit auch, wie innerhalb des Unternehmens mit Krisen umgegangen wird. Deshalb ist die dritte Krisenphase der Zeitraum, in welchem personelle Umstrukturierungen innerhalb der Führungsebene des Unternehmens durchgeführt werden sollten, betonen Smith und Sipika (1993: 31).

Um das Unternehmen nach der Krise erneut in eine positive Richtung zu lenken, erweitern Smith und Sipika (1993: 31) die 3 Phasen des Ablaufs der Krise durch ein zweites Modell. Die sogenannten Post-Krisen Umkehrphasen („Post-crisis turnaround phases“), sind als Aufgliederung der Phase der Legitimationskrise, also der letzten Krisenmanagementphase, zu verstehen und zielen in drei weiteren Phasen darauf ab, das Unternehmen bestmöglich aus der Krise herauszuführen.

Als Erste der drei Post-Krisen Umkehrphasen wird die „Defensivphase“ genannt. Sie beginnt, während die vergangene Krise noch im Auslaufen ist, die Auswirkungen auf das Unternehmen und sein Umfeld jedoch noch spürbar sind. Die Defensivphase ist der Zeitraum, in welchem alte Notfallpläne um die in der Krise gewonnenen neuen Erkenntnisse erweitert werden sollten, um dem Unternehmen eine bessere Vorbereitung auf neue Krisen zu ermöglichen.

Als wichtigen Bestandteil der Notfallpläne in der Defensivphase, nennen Smith und Sipika (1993: 32) die Auswahl sogenannter Krisenteams, also geschulter Mitarbeiter(gruppen), die während und nach der Krise für die Bewältigung der entstandenen Probleme zuständig sind. Dies hat den Vorteil, dass das Unternehmen schnellstmöglich wieder zum Tagesgeschäft zurückkehren kann und andere

Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit nicht mit den Auswirkungen der Krise belastet werden. Sowohl die Aufrechterhaltung der internen Kommunikation als auch die Kommunikation des Unternehmens nach außen hin ist in Krisenzeiten, so Smith und Sipika (1993: 32), von großer Bedeutung. Erstens für die Effizienz der internen Krisenbewältigung, zweitens dafür, die Kontrolle über die nach außen dringenden Informationen zu behalten. Die bereits genannten Krisenteams spielen dabei insofern eine Rolle, da sie in Zeiten hoher Unsicherheit den Kommunikationsfluss im Unternehmen aufrechterhalten können und Informationen gezielt an zuständige Mitarbeiter und Medien weitergeben können. Gibt das Unternehmen keine Informationen preis, so kann das zu medialen Spekulationen führen, welche das Image des Unternehmens unwiderruflich schädigen können. Die Rolle, welche die Medien in diesem Fall einnehmen können, wird von vielen Unternehmen unterschätzt. Die Identifizierung des Problems, welches ausschlaggebend für das Entstehen der Krise war, ist, so Smith und Sipika (1993: 32) ein weiterer unumgänglicher Punkt, der während der Defensivphase bearbeitet werden sollte. Bevor der Grund der Krise nicht identifiziert und beseitigt wurde, ist es unwahrscheinlich, dass weitere Maßnahmen zur Krisenbewältigung, langfristig erfolgreich sind. Die Beseitigung des Grundproblems, welches zur Krise geführt hat, ist außerdem ein wesentlicher Faktor, um Stakeholdern erneut das Gefühl von Sicherheit, sowie der Öffentlichkeit Vertrauen in das Unternehmen (zurück) zu geben.

Auf die Defensiv-Phase folgt laut Smith und Sipika (1993: 34) die „Konsolidierungsphase“. Die Konsolidierungsphase sollte damit beginnen, jenen Personen oder Stakeholdern, welche durch die Krise am stärksten getroffen wurden, Kompensationszahlungen oder Leistungen anzubieten. Die Auszahlung der Kompensationen sollte nicht zu lange hinausgezögert werden, da Betroffene und Stakeholder bei zu langen Wartezeiten das Vertrauen in die Managementkultur des Unternehmens verlieren können. Besonders bei verursachten Sach-, oder Personenschäden ist es wichtig, möglichst schnell Kompensationen auszuzahlen – aus moralischen-, sowie aus Imagegründen. Da Kompensationen einem - in der Krise ohnehin finanziell belasteten - Unternehmen meist hohe Kosten bescheren sind damit verbundene interne finanzielle Restrukturierungs- und Sparmaßnahmen oft unumgänglich. Diese internen Restrukturierungen können dem Unternehmen weiters dabei helfen sein Image nach außen zu wahren, da damit nach außen hin der Wille des Unternehmens signalisiert wird, Änderungen vorzunehmen und Krisen in Zukunft zu vermeiden (Smith und Sipika, 1993: 34).

Abschließend nennen Smith und Sipika (1993: 34) die „Offensivphase“. Dieser Teil der Krisenbewältigung kann erst eingeleitet werden, wenn die vorhergehenden Phasen erfolgreich bewältigt wurden und das Image des Unternehmens von Stakeholdern, als auch von Betroffenen der Krise wieder als glaubwürdig und „gut“ empfunden wird. In der Offensivphase kann das Unternehmen sein erneutes Wachstum als prioritäres Managementziel einleiten. Während die vorangehende Konsolidierungsphase eher von finanziellen Restrukturierungen geprägt ist, sollte die Offensivphase von personellen Umstrukturierungen gekennzeichnet sein. Die Schließung von Subfirmen, Entlassungen von Führungskräften bzw. Verantwortlichen sind Beispiele für solche Umstrukturierungsmaßnahmen. Die personellen Restrukturierungen des Unternehmens, vor allem in Managementtagen, führen meistens zu einer Veränderung der Unternehmenskultur. Dadurch hat das Unternehmen die Möglichkeit die interne Kommunikation zu verbessern, während neue Krisen – aufgrund gesammelter Erfahrungswerte – verhindert oder besser bewältigt werden können. Vor allem auf lange Sicht ist es wichtig, die organisatorische Entwicklung des Unternehmens hingehend Krisenresistenz voranzutreiben, um auf zukünftige Krisen frühzeitig und zielgerecht reagieren zu können (Smith und Sipika, 1993: 34-35).

2.3.2.3 Regionales proaktives Krisenmanagement nach Sausmarez (2004)

In dem Artikel „Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development“, welcher von Nicolette de Sausmarez im Journal „Tourisms and Hospitality Planning & Development“ im Jahr 2004 veröffentlicht wurde, beschreibt die Autorin die Wichtigkeit der vorbereitenden Handlungen, die in der Phase vor dem tatsächlichen Eintritt der Krise getroffen werden sollten. Sausmarez (2004: 158) unterteilt eine Krise in 2 Abschnitte: ersterer ist der „proaktive Abschnitt“, also die Zeit vor dem Eintreten der Krise. Während dieses Abschnitts kann die Krise bereits als solche erkannt werden und es ist noch Zeit, um Managementmaßnahmen zu treffen, um die negativen Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen minimieren (Sausmarez, 2004: 158). Der zweite Abschnitt wird als „reaktiver Abschnitt“ bezeichnet und bezieht sich auf den Zeitraum während und nach der Krise. Sausmarez (2004: 158-159) argumentiert, dass der reaktive Abschnitt im Krisenmanagement zwar wichtig ist, um Ereignisse während und nach der Krise richtig zu lenken sowie für rasche Erholung des Unternehmens zu sorgen, jedoch die proaktive Phase insgesamt von größerer Bedeutung für den Ausgang der Krise für das Unternehmen ist. Schlussendlich sei es, so Sausmarez (2004: 158), stets besser das Eintreten der Krise zu verhindern, als sich der Krise anzupassen. Die Dauer der Periode, in welcher sich die Krise ankündigt, jedoch noch nicht eintritt, ist für proaktives Krisenmanagement entscheidend, da Präventionsmaßnahmen in genau diesem Zeitraum getroffen werden müssen. Proaktives Krisenmanagement auf nationalem Level wird, so Sausmarez (2004: 158), hauptsächlich dort angewandt, wo der Kriseneintritt in jedem Fall einer Katastrophe gleicht, beispielsweise beim Bau von Atomkraftwerken oder Chemiefabriken. Da Krisen in diesen Branchen oftmals „verheerende Zerstörung mit sich bringen, eine Vielzahl an Menschenopfern fordern und weitgehende politische Konsequenzen haben können (Sausmarez, 2004: 159)“ werden hier proaktive Krisenmanagementpläne in Krisenbewältigungsstrategien integriert. Sausmarez (2004: 162) hat den Prozess der proaktiven Krisenbewältigung in 6 verschiedene Sektoren zerlegt, um eine Übersicht zu erstellen, die zeigt, welche Schritte befolgt werden müssen, damit proaktives Krisenmanagement in das allgemeine Krisenmanagement einer Region integriert werden kann.

1. Evaluierung der Relevanz von Tourismus in der gewählten Region

Um die Wichtigkeit des Tourismus für eine Region einzuschätzen, muss zuerst analysiert werden, wie stark die Region vom Tourismus abhängig ist, welche die Zielgruppen sind und welche Vorteile Tourismus, gegenüber anderen Wirtschaftszweigen, für die Bewohner der Region bringt. Durch diese Vergleiche kann eruiert werden, wie wichtig der Tourismus für die regionale Wirtschaft ist und welche Maßnahmen im Krisenfall am geeignetsten sind, um den Tourismussektor am Leben zu halten. Weiters kann dadurch bestimmt werden, welches Ausmaß eventuelle staatliche Hilfspakete haben sollten, die nötig sind, um Wiederaufbau des Tourismus einer Region zu ermöglichen (Sausmarez, 2004: 162-163).

2. Identifizierung der größten Gefahrenquellen

Die Auflistung und detaillierte Beschreibung der relevantesten Gefahren und Risiken für den Tourismussektor der Region ist wichtig, um vorbereitende Krisenmanagementmaßnahmen treffen zu können. Dazu zählt Sausmarez (2004: 163) nicht nur interne Krisen und Gefahren, wie etwa lokal auftretende Extremwetterereignisse, sondern auch mögliche externe Bedrohungen, welche zum Zusammenbruch des Tourismusmarktes führen können, wie etwa politische Sanktionen, Grenzsicherungen oder Konflikte in den Zielmärkten. Sausmarez (2004: 163) beschreibt, dass der Fokus der Identifizierung der Gefahrenquellen idealerweise sowohl Nachfrage als auch auf der Angebotsseite des Tourismussektors liegen sollte. Die Angebotsseite beinhaltet in diesem Fall Gefahren, welche durch den Sektor selbst ausgelöst werden – zum Beispiel durch verstärkte Umweltverschmutzung, überbeanspruchte Infrastruktur oder unfaire Marktbeschränkungen für die

lokale Bevölkerung. Zur Nachfrageseite zählen beispielsweise Veränderungen auf internationalen Märkten, welche Einflüsse auf das Reiseverhalten der Zielgruppen haben können.

3. Identifikation und Kontrolle von Indikatoren

Um eine aufkommende Krise oder Gefahr früh zu erkennen ist es laut Sausmarez (2004: 164) notwendig, sowohl die nähere Umgebung als auch die globale Situation ständig zu überwachen. Welche Indikatoren hier gewählt werden hängt von der Art der Krise ab, welche erkannt werden soll. Sausmarez (2004: 165) betont hierbei, dass die klassischen Tourismusindikatoren wie die Zahl der Ankünfte, durchschnittliche Aufenthaltsdauer oder Ähnliches in diesem Zusammenhang meistens keine brauchbaren Auskünfte über aufkommende Krisen geben und dass Manager bei der Auswahl der Indikatoren kreativ und problembezogen denken müssen. Grund dafür ist, dass Krisen, die den Tourismus betreffen, in vielen Fällen nicht innerhalb des Tourismussystems, sondern in komplett anderen Wirtschaftssektoren, entstehen – dennoch aber ungeahnte Einflüsse auf den Tourismus einer Region haben können. Sausmarez (2004: 165) argumentiert, dass die praktikabelste Lösung in diesem Fall ein gebündeltes Angebot an Marktinformationen sei, aus welchem Tourismusmanager schöpfen können um proaktive Krisenmanagementstrategien danach auszurichten.

4. Zuständigkeiten für die Erstellung von (über)regionalen Krisenmanagementstrategien

Die Umsetzung von Krisenmanagementstrategien auf überbetrieblichem Level ist, aufgrund der Notwendigkeit branchenübergreifende Maßnahmen möglichst schnell und effektiv zu setzen, meistens sehr kompliziert. Während Unternehmen oft klar definierte Abläufe ausarbeiten, nach welchen im Krisenfall gehandelt wird, haben Destinationen – die in ihrer Gesamtheit aus einer Vielzahl an Akteuren bestehen – oft Schwierigkeiten, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Einzelnen im Krisenfall zu befriedigen. Sausmarez (2004: 166) empfiehlt, maßgeschneiderte Strategien zu erstellen, welche auf unterschiedlichen „Levels“ angewendet werden können. Mit „Levels“ sind geographische Unterteilungen einer Destination gemeint, also verschiedene Regionen, auf welche - naturgegeben - unterschiedliche Gefahren einwirken. Entscheidungen und Maßnahmen, die auf niedrigen „Levels“ getroffen werden, haben den Vorteil, dass sie maßgeschneidert für die jeweiligen Probleme der Region angewendet werden können und aufgrund ihres unmittelbaren Charakters, sowie ihres starken regionalen Problembezugs sehr effektiv sind. Obwohl diese feinmaschige Art der Krisenbewältigung als besonders effektiv beschrieben wird, bringt sie das erfolgshemmende Problem mit sich, dass die zusätzliche Detailliertheit bei Krisenmanagementstrategien erhöhte Kosten mit sich bringt – die Aufteilung dieser Kosten ist jedoch oft schwierig, da sich weder Staat, noch Unternehmen dafür zuständig fühlen, die zusätzlich anfallenden Kosten zu übernehmen; Kosten, welche in vielen Fällen nur Nutzen für eine Teilregion bringen und noch dazu in den „friedlichen“ Zeiten, in welchen eine Krise oft als unrealistisch betrachtet wird – so Sausmarez (2004: 165).

5. Entwicklung von Krisenmanagementplänen

Obwohl nationale Krisenmanagementpläne nur in den seltensten Fällen öffentlich zugänglich sind, ist davon auszugehen, dass die meisten Nationen sehr wohl Pläne haben, nach welchen im Krisenfall vorgegangen wird. Allein die Existenz dieser Pläne zeigt, dass proaktives Krisenmanagement zwar bereits angewandt wird, dies aber hauptsächlich im Hintergrund und nicht öffentlich passiert (Sausmarez, 2004: 167). Ein Vorhandensein solcher Pläne stärkt das nationale Selbstbewusstsein und erhöht die Attraktivität bei ausländischen Investoren, da sie sicherstellen, dass im Krisenfall ein Handlungsrahmen besteht, nach welchem Entscheidungen krisenspezifisch getroffen werden können. Ein Krisenmanagementplan sollte „klar ausgedrückte Ziele beinhalten und unkomplizierte Strategien anbieten, welche sowohl für die Zeit während als auch für den Wiederaufbau nach der Krise anwendbar sind. Weiters sollte er kosteneffektiv sein und an

Veränderungen des Marktes sowie an außenpolitische Neuerungen angepasst werden (Sausmarez, 2004: 167).“ Zur Entwicklung von tourismusbezogenen Krisenmanagementplänen sollten, laut Sausmarez (2004: 167), Krisenteams herangezogen werden, welche einen großen Teil der – im Tourismus relevanten – Stakeholder beinhalten, gleichzeitig jedoch eine klare Führung haben, um möglichst effiziente Entscheidungen treffen zu können. Neben der Aufgabe Krisenpläne zu erstellen, muss das Krisenteam Informationen für Medien bereithalten um die Öffentlichkeit – im Krisenfall – wahrheitsgetreu mit Informationen zu versorgen. Die Kommunikation zwischen den Stakeholdern, sowie zwischen staatlichen und privaten Stellen ist hierbei notwendig, um den Informationsfluss aufrechtzuerhalten und die Entstehung von Fehlinterpretation und Gerüchten einzudämmen. Krisenmanagementpläne sollten auch Strategien enthalten, die sich auf die Zeit nach der Krise fokussieren. Sausmarez (2004: 168) zeigt hierfür eine mögliche Rollenverteilung für Unternehmen und den Staat auf. Staatliche Maßnahmen beinhalten laut ihr die Setzung investitionsfördernder Anreize, wie beispielsweise Steuererleichterungen und die Vergabe günstiger Kredite für Tourismusbetriebe. Weiters kann der Staat bei der Förderung nationaler Tourismusorganisationen helfen, um somit den nationalen Tourismusmarkt zu stimulieren und Leerstände aufgrund fehlender internationaler Touristen zu vermeiden (Sausmarez, 2004: 168).

6. Regionale Angebote und Zusammenarbeit

Um die Erholungsphase nach der Krise möglichst optimal zu nutzen, kann der private Sektor durch neuartige Angebote punkten, welche beispielsweise speziell auf inländische Gäste abgestimmt sind. Weiters können bereits vorhandene Produkte zu neuartigen Angeboten verknüpft werden und dadurch für eine erweiterte Produktpalette im regionalen Tourismusmarkt sorgen. Weiters empfiehlt Sausmarez (2004: 169), dass sich Nachbarländer diverse gemeinsame Strategien überlegen, um im Krisenfall eine gemeinsame Strategie wählen zu können und auch zusammen neuartige Produkte anbieten zu können, welche trotz krisenbezogener Restriktionen realisierbar sind.

2.3.2.4 Krisenframework und Bewältigungsstrategien nach Faulkner (2001)

In dem Paper „Towards a framework for tourism disaster management“ vereint Faulkner (2001) die Ansätze von Fink (1986) und Robert (1994) und erweitert diese um zusätzliche Maßnahmen von Cassedy (1991), Drabek (1995), Turner (1994) und Quarantelli (1984), welche die Reaktion der Bevölkerung auf Desaster und Krisen behandeln. Das Ergebnis ist ein leitfadengestütztes Modell für den Umgang und die Bewältigung von Desastern in Tourismusgebieten. Das Modell von Faulkner (2001: 144) baut auf 6 Phasen auf, welche jeder Desaster-Prozess. Die beschriebenen Phasen und ihre zugehörigen Elemente sollen Handlungsfelder beschreiben, in welchen sich das regionale Tourismusmanagement bewegen kann und welche an betroffene Unternehmen und, in einigen Fällen, auch an Touristen kommuniziert werden sollen, um eine möglichst rasche und effiziente Bewältigung des Desasters zu ermöglichen.

1. „Pre-event“-Phase: Die Zeit vor Eintritt des Desasters in welcher noch Maßnahmen getroffen werden, um das Desaster im besten Fall abzuwenden, oder zumindest abzuschwächen.

Passende Managementmaßnahmen während dieser Vorlaufzeit sind die Auswahl eines Desastermanagement-Teams mit einem entsprechenden Teamleader, sowie die Auflistung relevanter öffentlicher und privater Firmen, welche im Krisenfall Hilfe bzw. Aufbauarbeit leisten können. Weiters müssen, so Faulkner (2001: 144), passende Strategien ausgearbeitet werden, welche mit sämtlichen Stakeholdern der Tourismusindustrie abgesprochen sein sollten, welche bei Eintreten des Desasters schnelle und effiziente Reaktionen gewährleisten. Da sich Stakeholder im

Tourismus aus unterschiedlichsten Firmen und Anbietern zusammensetzen ist die Koordination dieser, hinsichtlich einer effizienten Vorbereitung besonders wichtig.

2. „Prodromal“-Phase: Der Zeitraum, in welchem sich ein Desaster bereits durch Vorsymptome ankündigt, jedoch nicht mehr vermeidbar ist.

Während dieser Phase ist es besonders wichtig, die Öffentlichkeit vor dem eintretenden Desaster zu warnen – Tourismusmanager müssen sicherstellen, dass die Gefahren möglichst breit kommuniziert werden und so viele wie möglich erreicht werden. Faulkner empfiehlt (2001: 145) außerdem die Gründung einer Kommandozentrale, also eines Ortes, an welchem Informationen gebündelt zusammenfließen, bewertet und geprüft werden können und weiter an die Öffentlichkeit verteilt werden.

3. „Emergency“-Phase: Die Auswirkungen des Desasters sind spürbar und es müssen akut Maßnahmen zum Schutz der Bevölkerung sowie der Infrastruktur gesetzt werden.

Managementmaßnahmen während dieser Phase umfassen, laut Faulkner (2001: 145) vor allem die Bereitstellung von Soforthilfe in Form von Lebensmitteln, Medizin oder Notunterkünften. Gefährdete Personen müssen aus Gefahrenzonen evakuiert und versorgt werden. Das Ausmaß des Desasters muss überwacht und kommuniziert werden, um Hilfeleistungen möglichst treffsicher zu koordinieren.

4. „Intermediate“-Phase: In dieser Phase sind die wichtigsten Bedürfnisse der vom Desaster betroffenen Personen befriedigt und Notleidende weitgehend versorgt. Das Hauptaugenmerk liegt darauf, den Normalzustand wieder weitgehend herzustellen.

Die mittelfristige Rückgewinnung des Normalzustandes ist das klare Ziel des Managements, hierfür ist eine Auflistung der Schäden und schnellstmögliche Reparatur notwendiger Infrastruktur nötig. Wichtig ist in dieser Phase laut Faulkner (2001: 145) auch, den Normalzustand medial nach außen hin zu kommunizieren, um die touristische Nachfrage möglichst rasch wiederherzustellen.

5. „Long-Term“-Phase: Als Weiterführung der mittelfristigen Wiederaufbauarbeiten wird diese Phase als die der Rückgewinnung langfristiger Stabilität verstanden. Sie bringt eine tiefgehende Problemanalyse mit sich und wird von Faulkner (2001: 145) auch als Heilphase betitelt.

Die Maßnahmen, die in dieser Phase vom Management gesetzt werden sollten, beinhalten die endgültigen Reparaturarbeiten an lokaler Infrastruktur, sowie den Wiederaufbau natürlicher, vom Desaster geschädigter, Gebiete. Die Betroffenen Bewohner und Unternehmen müssen beraten werden um vor zukünftigen, ähnlichen Ereignissen sicher zu sein. Getroffene Maßnahmen müssen während dieser Phase, in Absprache mit den Betroffenen und hinsichtlich ihrer Effektivität, bewertet werden um für erneute Desaster optimiert zur Verfügung zu stehen.

6. Als letzte Phase des Desaster-Prozesses nennt Faulkner (2001: 145) die sogenannte „Resolution“-Phase, in welcher der, dem Desaster vorhergehende, Normalzustand entweder wiederhergestellt ist oder verbessert wurde.

Weiters beschreibt Faulkner (2001: 145) in seinem Modell zwei Hauptstrategien, welche zeitgleich zu den 6, oben genannten, Phasen umgesetzt werden sollen und welche die 6 Phasen in 2 zwei Maßnahmenbündel einteilen: Die erste bezeichnet er als „Risk Assessment“ – also die vorzeitige Einschätzung der Risiken. Sie ist zeitgleich mit der „Pre-Event“-Phase, also vor Eintreten des Desasters, anzuwenden und beinhaltet eine Auflistung sämtliche Desaster, die, aufgrund natürlicher Umwelteinflüsse, aber auch wegen menschlichen Einwirkens auf eine Region,

theoretisch eintreten könnten. Auf dieser Voreinschätzung der Risiken basiert das zweite strategische Maßnahmenbündel namens „Disaster Contingency Plan“ – also der Notfallmaßnahmenplanung, welche analog zu den Phasen 2 bis 6 von Faulkners Modell (2011: 144-145) umgesetzt werden kann. Der Zweck dieses Maßnahmenbündels ist es, einzuschätzen, wie hoch die Wahrscheinlichkeit des Eintritts der möglichen Disaster ist und wie im Ernstfall am besten reagiert werden kann. Die Identifizierung möglicher Risikobereiche innerhalb der Tourismusdestination sowie das frühe Erkennen gefährdeter Gruppen ist ein wesentlicher Teil der Strategie und soll dabei helfen, Managementmaßnahmen möglichst gezielt umzusetzen, sowie doppelt gesetzte oder vergessene Hilfsmaßnahmen zu vermeiden. Weiters muss die Belastungskapazität des Tourismussystems vor Ort, sowie die der einzelnen Stakeholder, eingeschätzt werden, vor allem hinsichtlich der Resilienz gegenüber, der im 1. Teil der Strategie, aufgelisteten unterschiedlichen Disaster. Diese Einschätzung ist wichtig, da sie Einblick gibt, welche Hilfsmaßnahmen im Fall eines Disasters an welchen Orten von Nöten sind – Faulkner empfiehlt hier eine Inventur der finanziellen, physischen und organisatorischen Ressourcen jeder Region/Stakeholdergruppe. Die Pläne, wie mit jedem möglichen Szenario umzugehen ist, müssen klar an alle Stakeholder kommuniziert werden, damit diese im Ernstfall möglichst schnell die richtigen Maßnahmen setzen können. Diese Maßnahmen müssen, so Faulkner (2001: 144), in Protokollen aufbereitet, an die jeweilig zuständigen Stellen weitergegeben werden und somit einen sicheren und koordinierten Aktionsrahmen bereitstellen. Obwohl einige Elemente in Faulkners Strategien einen großen, überlappenden Teil von möglichen Disastern behandelt, betont er, dass Flexibilität der Tourismusmanager unumgänglich ist. Allein die unterschiedlichen, geographischen Gegebenheiten würden einheitlichen Maßnahmen entgegenstehen. Faulkners Modell (2001) ist daher eher als Fundament zu verstehen, auf welchem individuelle Strategien und Maßnahmenpakete für einzelne Tourismussysteme ausgearbeitet werden können.

2.3.2.5 Krisenmanagement im Tourismus nach APEC (2006)

“Prävention – Bereitschaft – Krisenreaktion – Erholung” Strategie

Die Asia-Pacific Economic Cooperation, kurz APEC, beschreibt in dem 2006 erschienenen Report „Tourism Risk Management – An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism“ die PPRR-Krisenmanagementstrategien, welche Tourismusbetrieben und Destinationen dabei helfen sollen, sich auf die Effekte einer Krise vorzubereiten und die Krise bestmöglich zu überstehen. Die Abkürzung PPRR bezieht sich auf die einzelnen Schritte der Strategie, nämlich „Prevention (Prävention)“, „Preparedness (Bereitschaft)“, „Response (Krisenreaktion)“ und „Recovery (Erholung)“. Das PPRR-Konzept wurde vor 30 Jahren von der United Nations Disaster Relief Organization entwickelt und seither vielfach von Tourismusmanagern weltweit angewandt (APEC, 2006: 52). Die einzelnen Schritte sind nicht als zusammenhängende Phasen zu verstehen, sondern als einzelne Maßnahmenbündel für das Management, um mit aufkommenden oder bereits bestehenden Krisen umzugehen und die negativen Effekte auf einen Betrieb oder eine Destination zu minimieren (APEC, 2006: 52)

Prävention (Prevention):

Um die Risiken im Voraus abschätzen zu können ist die – aus dem Marketing bekannte – SWOT-Analyse ein geeignetes Hilfsmittel. Die SWOT-Analyse soll dabei helfen die internen Stärken (Strenght) und Schwächen (Weaknesses), sowie externe Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) eines Betriebes aufzuzeigen, so APEC (2006: 52). Die internen Stärken eines Betriebes beinhalten in diesem Fall alle Ressourcen, die dem Unternehmen im Krisenfall zur Verfügung stehen. Schwächen beziehen sich auf „Faktoren, welche die Möglichkeit des Unternehmens auf Krisen und auf deren Auswirkungen zu reagieren negativ beeinflussen (APEC, 2006: 52)“. „Chancen“

werden mit Bezugnahme auf die staatlichen und kommunalen Unterstützungen definiert, welche einem Betrieb im Krisenfall zur Verfügung stehen. Zu den Gefahren zählen sämtliche Risiken und Krisen, welche auf einen Tourismusbetrieb einwirken können.

Ein wesentlicher Schritt der Prävention, so APEC (2006: 53), ist die Bereithaltung von organisierten Abläufen, welche im Krisenfall angewandt werden können, um die Sicherheit von Besuchern und Mitarbeitern sicherzustellen. In vielen Ländern gibt es dazu einen rechtlichen Rahmen, der gewisse betriebliche Sicherheitsvorkehrungen für unterschiedliche Krisenszenarien verbindlich vorschreibt und Hilfestellungen von staatlicher Seite beinhaltet (APEC, 2006: 53). Im Report wird weiters betont, dass der Informationsaustausch zwischen Betrieben, sowie zwischen Staat und Betrieben wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Krisenpräventionsstrategie ist. Weiters sollten Destinationen, beziehungsweise deren Management, als Ratgeber für Unternehmen auftreten und gewisse Standardprozeduren an Betriebe weitergeben, nach welchen im Krisenfall gehandelt werden kann. Diese beinhalten vorbereitende Maßnahmenpakete, welche sich auf mögliche, ortsbezogene Krisen – wie beispielsweise Brände, Terroranschläge oder biologische Gefahrenquellen (Viren) – beziehen, so APEC (2006: 53).

Bereitschaft (Preparedness):

Der zweite strategische Ansatz zum Krisenmanagement von APEC (2006: 53) bezieht sich auf die nötige Planung von Notfallmaßnahmen, welche im Krisenfall getroffen werden können, um die Effekte der Krise zu reduzieren und für Betriebe die schnellstmögliche Rückkehr zum normalen Geschäftsalltag zu ermöglichen. Um bei Eintritt einer Krise möglichst effektiv Maßnahmen setzen zu können ist es laut APEC (2006: 53) unumgänglich, einen Krisenmanagementplan verfügbar zu haben. Dieser Plan ist als allgemein anwendbare Reihe an Handlungen zu verstehen, welche getroffen werden sollten, sobald sich eine Krise abzeichnet. Ein guter Krisenmanagementplan muss klar andeuten, ab wann, beziehungsweise ab welchem Ereignis, Krisenbewältigungsmaßnahmen eingeleitet werden müssen (APEC, 2006: 53). Weiters muss er eine genaue Rollenverteilung beinhalten, also das Personal vorab bestimmten Aufgaben zuweisen, um im Krisenfall eine möglichst hohe personelle Effizienz zu gewährleisten. Diese Rollenzuweisung ist besonders wichtig, da das Personal im Krisenfall unbekannten und teils stressigen Situationen ausgesetzt ist und somit effektiver handeln kann, wenn die Abläufe und Zuständigkeiten im Vorfeld abgeklärt sind (APEC, 2003: 56). Im Report wird weiters betont, dass „Krisenplanung ein Prozess ist (APEC, 2006: 57)“ – also der Krisenmanagementplan laufend angepasst, geprüft und verbessert werden muss, unabhängig davon, ob sich eine Krise anbahnt, oder nicht.

Krisenreaktion (Response):

Als weiteres Maßnahmenbündel nennt APEC (2006: 59) die Krisenreaktion. Diese beinhaltet „Handlungen, welche während und nach einer Krise getroffen werden sollten um deren negative Auswirkungen auf einen Betrieb, oder eine Destination zu minimieren (APEC, 2006: 59)“.

Die nötigen Handlungen, die als Reaktion auf eine Krise zu setzen sind, unterscheiden sich je nach Art von Krise – so stehen bei Naturkatastrophen die Koordinierung von Rettungskräften mit dem Ziel „Menschenleben zu retten im Vordergrund, während bei einer Wirtschaftskrise eher finanzielle Hilfsmittel für Unternehmen von Nöten sind (APEC, 2006: 59). Um eine möglichst effektive Umsetzung der gewählten Maßnahmen zu erzielen, sollten Unternehmen im Vorfeld entsprechende Partner auswählen, denen im Krisenfall anfallende Aufgaben zugeteilt werden. Bei einer Naturkatastrophe könnte ein solcher Partner beispielsweise ein lokaler Radiosender sein, welcher Betroffene über Maßnahmen informiert und sie mit Informationen versorgt (APEC, 2006: 60). Damit Hilfsmaßnahmen bestmöglich koordiniert werden können, ist es laut APEC (2006: 62) weiters nötig ein Krisenmanagementteam zu ernennen. Dieses Team hat die Aufgabe „Informationen zu sammeln und zu bewerten, um diese Rohdaten zu verarbeiten und praktische

Anweisungen für Unternehmen (oder andere Betroffene) zu formulieren (APEC, 2006: 62)“ nach denen anschließend gehandelt werden kann. Das Krisenmanagementteam hat außerdem die Aufgabe, im Krisenfall Entscheidungen zu treffen, sowie strategische (eher langfristig und allgemein) und taktische (unverzüglich durchzuführende Maßnahmen) Planungen zu erstellen und sämtliche Aktionen und Anweisungen schriftlich festzuhalten. In solchen - oft chaotischen - Krisensituationen hilft dies dabei, gesetzte Maßnahmen im Nachhinein zu überprüfen und für zukünftige Krisen wiederholbar zu machen (APEC, 2006: 62). Eine weitere Hauptaufgabe, welcher im Rahmen der Krisenreaktion durch das Krisenteam nachgegangen werden soll, ist es, die Weiterführung der Geschäftstätigkeit von betroffenen Unternehmen möglichst bald sicherzustellen, um den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, entstandene Schäden rasch zu kompensieren (APEC, 2006: 63). Der Wiederaufbau der touristischen Infrastruktur, die Evaluierung benötigter Ressourcen sowie die mediale Kommunikation der getroffenen Krisenbewältigungsmaßnahmen an Haupttourismuskäufmärkte zählen zu weiteren Aufgaben des Krisenteams, um die Rückkehr zum Normalgeschäft für eine Destination und die Unternehmen zu beschleunigen (APEC, 2006: 63).

Erholung (Recovery):

Im Fokus der Erholungsstrategie steht der „Wiederaufbau der Tourismusbetriebe und ihre Rückkehr zu voller Funktionsfähigkeit (APEC, 2006: 63)“. Um die Reihenfolge der zum Wiederaufbau nach einer Krise getroffenen Entscheidungen richtig zu wählen, benötigen die Entscheidungsträger des örtlichen Krisenmanagements Informationen zum Zustand der Infrastruktur, über verbliebene Effekte auf lokale Tourismusbetriebe sowie über die Auswirkungen, welche die Krise auf die Destination sowie umliegende Gebiete hatte (APEC, 2006: 64). Die Inanspruchnahme staatlicher Förderungen für Tourismusbetriebe – beispielsweise in Form von günstigen Krediten oder speziellen Mitarbeiterschulungen – soll Unternehmen dabei helfen, wieder einen stabilen Zustand zu erreichen und ihren Fortbestand zu sichern (APEC, 2006: 64). Die genaue Ausweisung der strategischen Hauptziele, die Bestimmung der aktuellen, krisenbezogenen Bedürfnisse der Unternehmen, die gezielte Weitergabe von Informationen über die zur Krisenbewältigung gesetzten Maßnahmen an Medien und Politik sowie die Kommunikation mit regionalen Tourismusbetrieben und Reisebüros werden von APEC (2006: 64) als weitere wichtige Maßnahmen im Rahmen der Wiederherstellung nach einer Krise genannt.

Da es möglich ist, dass die gewählten Krisenbewältigungsmaßnahmen auf Unverständnis bei der Zivilbevölkerung treffen oder sich Personen aufgrund schlecht koordinierter Hilfsmaßnahmen benachteiligt oder unsicher fühlen, ist die Evaluierung der Haltung der Zivilbevölkerung gegenüber der gesetzten Maßnahmen eine weitere wichtige Aufgabe in der Krisenerholungsstrategie von APEC (2006: 64). Die Erholungsstrategie beinhaltet weiters eine ausführliche Nachbesprechung und Bewertung der gesetzten Krisenbewältigungsmaßnahmen. Diese hilft dabei maßnahmenverbessernde Informationen für zukünftige Krisen zu sammeln sowie passgenaue Krisenbewältigungsstrategien für die Zukunft zu erstellen. Die gesammelten Erfahrungen sollten laut APEC (2006: 65) mit anderen Destinationen und Betrieben verglichen werden, um gewonnene Erkenntnisse weitgehend zu teilen und andere Erfahrungen in den eigenen Krisenmanagementplan aufzunehmen.

2.3.2.6 Krisenmanagement in Unternehmen nach dem BBK (2020)

Das deutsche Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) veröffentlichte im März 2020 eine Checkliste, welche Betrieben die Möglichkeit bieten sollte, die betrieblichen Krisenbewältigungsmaßnahmen einer schnellen Kontrolle zu unterziehen und bei Bedarf zu verbessern. Dazu wurden neun, knapp formulierte Punkte ausgearbeitet, welche zum Ziel haben,

„die bestmögliche Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit kritischer Infrastrukturen bzw. den schnellstmögliche Wiederanlauf der kritischen Prozesse nach einer Störung (BBK, 2020: 1)“ sicherzustellen.

- 1) Laut BKK (2020: 1) müssen Befugnisse und krisenrelevante Aufgaben an die entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens verteilt werden, so dass jeder am Krisenmanagement beteiligte seine Zuständigkeiten und Aufgaben in Bezug auf die Krise kennt.
- 2) Zusätzlich wird empfohlen die Informationsflüsse und Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens, sowie nach außen, klar zu bestimmen. Es bedarf der Sicherstellung der „konsistenten Information (BBK, 2020: 2)“, einer klaren Kommunikationshierarchie sowie der Auswahl von, nach außen hin repräsentativen Unternehmensvertretern.
- 3) Die regelmäßige Bereitstellung krisenrelevanter Informationen, durch welche alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens über sämtliche Gefahren und mögliche Auswirkungen der Krise informiert werden, soll laut der Checkliste des BKK (2, 2020) den Beschäftigten dabei helfen die Lage und das potenzielle Risiko am Arbeitsplatz und im privaten Bereich einschätzen zu können.
- 4) Zusätzlich muss, so das BKK (2020: 2), das gesamte Personal über die Maßnahmen, welche im Zuge der Krisenbewältigung gesetzt werden, informiert werden und mit den „damit gegebenenfalls verbundenen Änderungen der Ablauforganisation (BBK, 2, 2020)“ vertraut sein.
- 5) Eine weitere Maßnahme im Zuge der Krisenbewältigung ist es, „das Schlüsselpersonal für Kernprozesse zu identifizieren (BBK, 2020: 2)“. Die ausgewählten Mitarbeiter müssen, hinsichtlich ihrer Aufgaben, geschult sein und mit dem Krisenmanagement des Unternehmens vertraut sein. Bei einem Ausfall des zugewiesenen Personals kann „gegebenfalls auf Personal aus benachbarten Einrichtungen, Personal im Ruhestand oder Personal in der Ausbildung zurückgegriffen werden (BBK, 2020: 2)“.
- 6) Der Warenbestand des Unternehmens sollte an die Umstände der Krise angepasst werden. Um Lieferengpässe ausgleichen zu können, empfiehlt das BBK (2020: 2), jene Produkte vorrätig zu haben, die das Unternehmen für die Fortführung der Geschäftstätigkeit braucht.
- 7) Falls der Betrieb aufgrund der unvorhersehbaren Ereignisse, welche im Rahmen einer Krise auftreten können, temporär schließen muss, sollen Protokolle und Pläne zur Verfügung stehen die den Beschäftigten zur Orientierung dienen sollen und welche einen kontrollierten, überprüfbaren Ablauf sicherstellen (BBK, 2020: 2).
- 8) Sämtliche im Rahmen des Krisenmanagements relevanten Lieferanten, Kunden und Behörden müssen in den Prozess der Krisenbewältigung eingebunden werden. Das bedeutet, dass der Informationsfluss zwischen dem Unternehmen und allen wichtigen Partnern aufrechterhalten werden muss, um sicherzustellen, dass es weder zu Lieferengpässen kommt, welche Einfluss auf die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit haben, noch zu Vertragsbrüchen aufgrund nicht erfüllter Aufträge seitens des eigenen Unternehmens. Weiters sollte, so das BBK (2020: 2), der regelmäßige Austausch mit staatlichen Institutionen sichergestellt werden, um

stets mit neuesten Informationen bezüglich finanzieller Hilfsmittel versorgt zu bleiben.

- 9) Sämtliche Entscheidungen und Prozesse, welche im Zuge der Krisenbewältigung und Vorbereitung getroffen wurden, müssen während der Krise dokumentiert werden. Die Dokumentation ist wichtig, um die gesammelten Erfahrungen für zukünftige Krisen verwenden zu können. Weiters können dadurch Adaptionsmaßnahmen im Nachhinein optimiert werden (BBK, 2020: 2).

2.3.3 Strategischer Leitfaden für Tourismusbetriebe

Obwohl in der vorhandenen Literatur eine Vielzahl von unterschiedlichen Ansätzen bezüglich Krisenmanagements vorhanden ist, konnte keiner gefunden werden, welcher als solcher direkt auf die Situation anwendbar ist, in der sich die Betriebe während der Pandemie im Forschungsgebiet innerhalb des betrachteten Zeitraums befanden. Zwar gab es ähnliche vorhergehende Phänomene, jedoch konnten diese entweder vor einer globalen Ausbreitung gestoppt werden oder hatten einen anderen Charakter, in Form von niedrigeren Ansteckungsraten beziehungsweise mildereren Krankheitsverläufen.

Um diese Lücke zu füllen, wurden die Krisenmaßnahmen, welche in der bereits vorhandenen Literatur beschrieben werden und auch für die derzeit herrschende COVID-19-Krise anwendbar sind, in einem neuartigen Maßnahmenbündel zusammengetragen. Dieses Maßnahmenbündel ist als strategischer Leitfaden zu betrachten und soll Tourismusbetrieben hinsichtlich des Umgangs mit Krisen als Stütze dienen, wenn es, wie im Fall der COVID-19-Krise, zu einem unerwarteten Einbruch des Tourismusmarktes kommt und die Betriebe keinen Einfluss auf die weiteren Marktentwicklungen nehmen können.

Um den Leitfaden zu erstellen, wurden in einem ersten Schritt alle Maßnahmen aus der, in der Arbeit behandelten, Literatur einzeln aufgelistet. Anschließend wurden jene Maßnahmen, die aufgrund ihres Charakters oder Kontexts nicht zum Forschungsthema passten, als irrelevant eingestuft und verworfen. Die verbliebenen Maßnahmen wurden in einem zweiten Schritt anschließend hinsichtlich ihrer Relevanz und Anwendbarkeit bezüglich der neuartigen Situation geprüft, in welcher sich Tourismusbetrieb seit Beginn der COVID-19-Krise befinden.

Gestrichen wurden Maßnahmen, wie beispielsweise jene von Faulkner (2001: 140-144), die sich auf unvorhersehbare Umweltkatastrophen mit materiellen Folgeschäden, also auf Krisen anderer Natur, beziehen und somit nicht relevant für das Forschungsthema sind. Ebenfalls als irrelevant eingestuft und daher nicht in den Leitfaden übernommen wurden beispielsweise Sausmarez' (2004: 163) Maßnahmen zur Identifizierung von Gefahrenquellen für Tourismusregionen, da sich diese ebenfalls ausschließlich auf Umweltkatastrophen beziehen und deren Handlungsempfehlungen nicht auf den Kontext der COVID-19-Krise umlegbar sind.

Da sich in dem Großteil der, im Zuge der Arbeit vorgestellten, Krisenmanagement- und Adaptionsstrategien eine Einteilung der Maßnahmen in „Vor“, „Während“ und „nach der Krise“ findet, wurde bei dem erstellten Maßnahmenbündel (Leitfaden) die Einteilung der Maßnahmen ebenfalls in „**Vorbereitende Maßnahmen**“ (V1-V4), „**Während der Krise**“ (W1-W4) und „**Nachbereitung**“ vorgenommen:

Vorbereitende Maßnahmen:

V1 Evaluierung der Wichtigkeit des Tourismus für Region (Sausmarez, 2004: 162)

In Sausmarez' Publikation (2004) wird die Evaluierung der Wichtigkeit des Tourismus für die Region, im Zuge des vorbereitenden Krisenmanagements betont und eine Analyse davon empfohlen, wie stark die Region wirtschaftlich vom Tourismus abhängig ist. Dies ist notwendig, um das Ausmaß zu ermitteln, dass ein Ausbleiben von Touristen über einen längeren Zeitraum hinweg – wie bei der aktuellen COVID-19-Krise – auf eine Region und die ansässigen Unternehmen haben kann. Eine Aufstellung der wesentlichen Zielgruppen und relevanten Märkte kann Tourismusbetrieben vor Eintritt einer Krise einen Überblick darüber geben, von welchen Märkten sie abhängig sind und, ob diese im Notfall durch andere substituierbar sind.

V2 Identifikation von Indikatoren, welche auf die Krise hingedeutet haben (Sausmarez, 2004: 163)

Sausmarez (163, 2004) schreibt ebenfalls, dass es Indikatoren bedarf, welche vor der Krise bestimmt werden müssen und Unternehmen dabei helfen sollen, die Vorzeichen einer aufkommenden Krise, durch die regelmäßige Kontrolle der gewählten Indikatoren wahrzunehmen, bevor ihre Auswirkungen voll spürbar sind. Bezugnehmend auf Krisen, welche aufgrund der Verbreitung von Krankheiten entstehen, gibt es bereits ein Modell der Weltgesundheitsorganisation das aus sechs Phasen besteht, welche die Wahrscheinlichkeit einer globalen Verbreitung durch Menschen widerspiegeln und von der Entdeckung neuartiger Krankheiten in Tieren bis hin zur anhaltenden, globalen Pandemie reicht (WHO, Global Response Strategy, 2020). Diese Phasen könnten von Tourismusbetrieben im Kontext der COVID-19-Krise als Indikator genutzt werden – beispielsweise könnten ab Phase 5 (erhebliches Pandemierisiko) erste, vorbereitende Maßnahmen in Form von Rücklagen, verstärkten Hygienemaßnahmen, oder angepassten Angeboten getroffen werden. Hinsichtlich der COVID-19-Krise hätten, unter Berücksichtigung Sausmarez' (163, 2004) empfohlener Maßnahme, beispielsweise die Infektionszahlen in den für ein Unternehmen relevanten Märkten, als Indikator dafür genutzt werden können, ob zukünftig ein Rückgang der Gästezahl aus dem jeweiligen Land zu erwarten ist.

V3 Entwicklung und Bereithaltung von Krisenmanagementplänen (Sausmarez, 2004: 167; Faulkner, 2001: 145; APEC, 2006: 51-55; BBK, 2020: 2)

Eine weitere Maßnahme, deren Wichtigkeit in mehreren Quellen (Sausmarez, 2004: 167; Faulkner, 2001: 145; APEC, 2006: 51-55; BBK, 2020: 2) betont wird, ist die Bereithaltung von Krisenmanagementplänen. Diese können, abhängig von der Betriebsart, unterschiedliche Formen annehmen, sollten jedoch in jedem Fall Maßnahmen beinhalten, welche für Krisensituationen als Handlungsrahmen für Betriebe verwendet werden können (Sausmarez, 2004: 167; Faulkner, 2001: 145; APEC, 2006: 51-55). Um in der Stresssituation einer aufkommenden Krise die Effizienz im Betrieb aufrechtzuhalten, sollte im Krisenmanagementplan weiters ein Krisenteam definiert sein, welches im Krisenfall für die Koordination der Abläufe zuständig ist (APEC, 2006: 51-55; Faulkner, 2001: 145).

V4 Lagefeststellung/Aufgabenverteilung/Informationsverteilung und feste Abläufe (BBK, 2020: 2)

In der 9-Punkte Checklist des deutschen Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe wird weiters betont, dass es fester – vorab geklärt und dokumentierter –

Abläufe, sowie einer klaren Aufgabenverteilung unter den Mitarbeitern bedarf, nach welchen im Krisenfall gehandelt werden kann (BBK, 2020: 2).

Während der Krise:

W1 Maßnahmen zum Schutz von Bevölkerung und Personal (Faulkner, 2001: 140; APEC, 2006: 52)

Auch wenn die vorbereitenden Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden konnten bedarf es während der Phase, in welcher die Krise am stärksten wirkt, weiterer Schritte und Handlungen zum Schutz von Bevölkerung und Personal; weiters ist es wichtig, die Öffentlichkeit mit Informationen über die getroffenen Maßnahmen und deren erhoffte Wirkung zu versorgen (Faulkner, 2001: 140; APEC, 2006: 52). Umgelegt auf Tourismusbetriebe in der COVID-19-Krise bedeutet das, dass nach genauer Prüfung der erhaltenen krisenbezogenen Informationen klar nach außen kommuniziert werden sollte ob, beziehungsweise wie, der Betrieb während der Krise weiterläuft und welche Maßnahmen zum Schutz der Gäste und des Personals getroffen werden.

W2 Umsetzung der Pläne durch Krisenmanagementteam, Inanspruchnahme finanzieller Hilfspakete (APEC, 2006: 61; Smith und Sipika, 1993: 31-32)

Während der Krise ist auch die Zeit um die Krisenmanagementpläne, welche vorbereitend erstellt wurden, umzusetzen. Das Krisenmanagementteam hat nun die Aufgabe jene Maßnahmen umzusetzen, welche sowohl für Sicherheit als auch für den Fortbestand des Betriebs sorgen (Faulkner, 2001: 145; APEC, 2006: 54). Während der Krise haben Betriebe in einigen Fällen – wie auch in der aktuellen COVID-19-Krise – Anspruch auf finanzielle Hilfspakete. Die Aufgaben des Krisenmanagementteams umfassen, neben der Umsetzung der im Vorhinein ausgearbeiteten Maßnahmen, auch die Kommunikation mit staatlichen Hilfsstellen, bei welchen finanzielle Unterstützungen eingefordert werden können (Smith und Sipika, 1993: 30).

W3 Entwicklung und Angebot neuartiger Produkte, Neue Marktsegmente (Sausmarez, 2004: 168)

Die Zeit der Krise kann genutzt werden, um Angebote zu erstellen, welche entweder für die Zeit nach der Krise, oder auch – bei bestehender Möglichkeit Gäste zu beherbergen – während der Krise neue Gästesegmente ansprechen können, längere Aufenthaltsdauern erwirken oder neue thematische Ausrichtungen beinhalten (Sausmarez, 2004: 168).

W4 Dokumentation sämtlicher Maßnahmen (BBK, 2020: 2)

Um die getroffenen Maßnahmen laufend anpassen, verbessern und bewerten zu können, empfiehlt das BBK (2020: 2) die Dokumentation sämtlicher getroffener Entscheidungen und Prozesse. Die Dokumentation wird zudem empfohlen, um die bei zukünftigen Krisen die Möglichkeit zu haben, Handlungen zu setzen, welche auf der Erfahrung basieren, die aus vergangenen Krisen gewonnen werden konnte (BBK, 2020: 2).

Nachbereitung:

N1 Aufrechterhaltung des Angebots neuartiger Produkte (Sausmarez, 2004: 168)

Da die in Krisenzeiten entwickelten Produkte nicht nur während, sondern vor allem nach der Krise angeboten werden sollten, um finanziell geschädigten Tourismusbetrieben erneut Umsätze zu beschaffen, müssen die neuen Produkte so entwickelt werden, dass sie auch in der Zeit nach der Krise attraktiv für die verfügbaren Märkte sind. Aus diesem Grund wurde Sausmarez' (2004: 168) Empfehlung als zu treffende beziehungsweise weiterzuführende Maßnahme, in der Zeit nach einer Krise übernommen.

N2 Erholung durch günstige Kredite/Mitarbeiterschulungen (APEC, 2006: 63)

Nach dem Report von APEC (2006: 63) sollten Unternehmen, falls die Möglichkeit dazu besteht, im Zeitraum nach der Krise Kredite in Anspruch nehmen, da diese aufgrund staatlicher Förderungen oft günstig verfügbar sind und finanzielle Schäden dadurch vorübergehend ausgeglichen werden können. Zusätzlich wird empfohlen, staatliche Schulungsprogramme für das Personal in Anspruch zu nehmen, welche sie im Umgang mit den Auswirkungen und Neuerungen im Beruf vertraut machen sollen und durch welche den Gästen ein zusätzliches Gefühl von Sicherheit vermittelt werden kann.

N3 Kontrolle der medialen Berichterstattung (Smith und Sipika, 1993: 31; APEC, 2006: 63)

Smith und Sipika (1993: 31) sowie APEC (2006: 63) betonen, bezogen auf die Nachbereitung von Krisen, dass die Kontrolle der medialen Berichterstattung wichtig ist, um bei Meldungen, welche die Branche (oder den Betrieb) in ein schlechtes, öffentliches Licht rücken, sofort reagieren zu können und eventuelle Aufklärungsarbeit leisten zu können.

N4 Nachbesprechung und Bewertung und Verbesserung der Maßnahmen und Protokolle (APEC, 2006: 64; Faulkner, 2001: 144; Smith und Sipika, 1993: 37)

Die Wichtigkeit der betrieblichen Nachbereitung der Krise wird von APEC (2006: 64) sowie von Faulkner (2001: 144) deutlich gemacht. Interne Nachbesprechungen sollen dabei helfen, sich mit gemachten Fehlern auseinanderzusetzen, dadurch für verbesserte Protokolle und erweiterte Notfallpläne zu sorgen, sowie die gesetzten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu bewerten und neu erstellte Angebote zu überprüfen (Smith und Sipika, 1993: 37).

2.4 Hypothesen

Basiert auf der bisher beschriebenen Literatur werden verschiedene Hypothesen aufgestellt, welche im Zuge der Arbeit bestätigt oder widerlegt werden sollen. Die Bearbeitung und Beantwortung der Hypothesen ist für die ausgewählten Betriebstypen deshalb relevant, da sie durch die Ergebnisse der Arbeit für weitere Krisen vorbereitende Maßnahmen setzen können und einen Überblick über die, für sie relevanten, Krisenadaptionsstrategien bekommen können.

1. „Die Tourismusbetriebe sind durch die COVID-19-Krise erheblich getroffen. Der Umfang der Betroffenheit sowie die gewählten Krisenbewältigungs- und Adaptionsmaßnahmen unterscheiden sich je nach Betriebstyp.“
2. „Der literaturbasierte COVID-19-Leitfaden kann Betrieben als strategisches Maßnahmenbündel bezüglich der Erreichung der definierten Ziele dienen.“

3 Datengrundlagen, Material und Methoden

3.1 Literaturrecherche

Im Rahmen der Arbeit wurde eine umfangreiche Literatur- und Internetrecherche durchgeführt. Die Schlagworte „Krisenmanagement im Tourismus“, „Krisenadaptionsstrategien“, „Auswirkungen von Pandemien auf Tourismus“, „Disastermanagement“, „Auswirkungen von COVID-19 auf den Tourismus“ brachten in unterschiedlichen Literaturverzeichnissen und Suchmaschinen, wie zum Beispiel „BOKU:Lit“, „Scopus“, „Google Scholar“, „Booksc.org“ zahlreiche Ergebnisse zum Thema Krisenmanagement. Sowohl Fachbücher, mit eher theoretischen Ansätzen, als auch praxisbezogene Berichte und Leitfäden zum Umgang mit Krisen, wie beispielsweise der von APEC, der Asia-Pacific Economic Cooperation boten die Möglichkeit verschiedene Herangehensweisen an Krisenbewältigungsstrategien, inklusive strategischer Handlungsrahmen sowie Vor- und Nachbereitung näher zu untersuchen.

Durch die Aktualität des Themas, besonders den Auswirkungen von SARS-CoV-2 auf den globalen, sowie österreichischen Tourismus wurde zusätzlich auf Zeitungsartikel und Meldungen unterschiedlicher (Online)Tageszeitungen Bezug genommen, sowie auf Daten global agierender Organisationen, wie beispielsweise der Weltgesundheitsorganisation (WHO) oder der Weltorganisation für Tourismus (UNWTO). Weiters wurden behördliche Quellen verwendet, wie die offizielle Homepage des Bundesministeriums für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (BMLRT) und Auszüge des Bundesgesetzblattes, bezüglich der gesetzlichen Bestimmungen und Änderungen aufgrund der COVID-19-Krise in Österreich, sowie auf aktuelle Daten der Wirtschaftskammer Österreich (WKO).

3.2 Qualitative Interviews

3.2.1 Auswahl der Interviewpartner, Herangehensweise, Untersuchungszeitraum

Die gefundene Literatur setzt sich hauptsächlich mit den Auswirkungen von Krisen auf gesamte Tourismussysteme, Destinationen oder Tourismusbetriebe allgemein auseinander. Es konnte in diesem Zusammenhang keine Arbeit gefunden werden, welche die Krisenadaptionsmaßnahmen unterschiedlicher Typen von Tourismusbetrieben betrachtet und gegenüberstellt. Genau hier setzt die vorliegende Arbeit an: durch die Gegenüberstellung von „normalen“ Hotels mit Seminarhotels im Bundesland Niederösterreich soll geklärt werden, ob die COVID-19-Krise – im Zeitraum 1.3.2020 bis 1.9.2020 – unterschiedliche Auswirkungen auf die verschiedenen Betriebstypen hatte, ob unterschiedliche Krisenadaptionsmaßnahmen gewählt wurden und, ob sich die Strategie des erstellten Leitfadens mit der Strategie jener Tourismusbetriebe deckt, welche das definierte ökonomische Ziel „gute Auslastung 2020“, so wie das subjektiv empfundene Ziel „positiv“ –

bezogen auf die zuversichtliche Haltung der Befragten gegenüber der COVID-19-Krise im Forschungszeitraum – erreicht haben.

Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zu schaffen wurden ausschließlich Hotels mit 4 Sternen, welche keiner internationalen Kette zugehörig sind, ausgewählt. Die Auswahl an Seminarhotels (Gruppe 1) wurde außerdem durch die angebotene Bestuhlungsanzahl bei Seminaren begrenzt – es wurden nur Hotels gewählt, welche zwischen 80 und 500 Seminargästen unterbringen können. Die Mindestanzahl von 80 Personen sollte gewährleisten, dass die Hotels auf Seminare spezialisiert sind und das Angebot von Seminarräumen nicht nur als „Zusatzangebot“ verkauft wird. Die Obergrenze von 500 wurde gewählt, da es in Niederösterreich nur einige „Ausreißer“ gibt, welche mehr Plätze zur Verfügung haben, diese allerdings eher eine Ausnahme bzw. einen Spezialfall darstellen. Die Seminarhotels wurden mit Hilfe des Online-Verzeichnisses „Convention.Niederösterreich.at“ ausgewählt. Die Homepage listet sämtliche Seminarhotels des Landes Niederösterreich und erlaubt durch Filtereinstellungen (Sterne, Zimmerzahl etc.) eine gezielte Suche.

Um einen möglichst hohen Kontrast zwischen den Untersuchungsgruppen zu schaffen, wurde bei der Auswahl der „normalen“ Hotels (Gruppe 2) darauf geachtet, dass diese möglichst keine Seminarräume anbieten und ihr Angebot nicht auf Konferenz- und Tagestourismus ausgerichtet ist. Um die Vergleichbarkeit innerhalb der Gruppe zu erhöhen, wurde bei der Größe der Hotels darauf geachtet, dass die Zimmerzahl 50 nicht übersteigt. Für die Auswahl der Hotels aus Gruppe 2 wurden gängige Buchungsportale wie „Booking.com“ oder „Tripadvisor“ verwendet. Der Untersuchungszeitraum ist auf die Monate März bis September des Jahres 2020 eingegrenzt. Als Forschungsfeld wurde das Bundesland Niederösterreich gewählt, da sich, durch die – beispielsweise mit der Stadthotellerie verglichene – eher abgeschiedene Lage der gewählten Hotels, eine klarere Trennung der Zielgruppen durchführen lässt und die erhobenen Daten dadurch an Aussagekraft gewinnen. Beispiel: Ein stark spezialisiertes Seminarhotel in abgeschiedener Lage in Niederösterreich hat wahrscheinlich hauptsächlich Gäste, die wegen eines Seminars anreisen – ein Seminarhotel in der Stadt, hat sowohl Seminargäste als auch „normale“ Stadttouristen.

Im Zuge der Arbeit wurden jeweils 15 Mitarbeiter in führenden Positionen des Hotelmanagements der jeweiligen Gruppe, also 15 Betriebsleiter von Seminarhotels und „normalen“ Hotels, zu den Forschungsinhalten befragt. Dies geschah telefonisch anhand eines vorab erstellten Fragebogens und in Form von qualitativen Interviews. Die meisten Interviews fanden spontan statt, die Befragten hatten demnach keine Möglichkeit sich auf die Fragen vorzubereiten.

3.2.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde in 3 Teile aufgegliedert: im ersten Teil wurden Fragen zu Betriebskennzahlen und Daten gestellt. Der zweite Teil des Interviews beschäftigte sich mit den Krisenplänen und Adaptionenmaßnahmen, die vom jeweiligen Hotel getroffen wurden. Der letzte, dritte Teil, beinhaltete Fragen dazu, wie betriebliche Nachbearbeitung der Krise ausgesehen hat und, ob die Befragten zufrieden mit dem eigenen Umgang mit der COVID-19-Krise sind (Siehe Anhang).

3.2.3 Auswertung der Daten

Nach Durchführung der Interviews wurden die Aufnahmen transkribiert, der jeweiligen Gruppe 1 (Seminarhotel) oder 2 („normales“ Hotel) zugeordnet und zur Anonymisierung mit Nummern (S1 bis S15 für die Seminarhotels, N1 bis N15 für „normale Hotels“) versehen. Zur Vereinfachung wurden die Antworten der interviewten Personen auf die einzelnen Fragen zuerst stichwortartig

zusammengefasst und anschließend, zwecks Übersichtlichkeit, in Ergebnistabellen (siehe Abbildung 6) erfasst.

In einem ersten Schritt wurden nun die Antworten der einzelnen InterviewpartnerInnen gruppiert, also sinngemäß nach ähnlichen Kernaussagen untersucht, zusammengefasst und gezählt. Anschließend wurden die Ergebnistabellen beider Gruppen gegenübergestellt, um einen Überblick darüber zu bekommen, auf welche Fragen die beiden Beispielgruppen (Seminarhotels und „normale Hotels“) unterschiedliche Antworten gaben und wo es Übereinstimmungen gab (siehe Abbildung 6).

Um den literaturbasierten Leitfaden auf seine Anwendbarkeit zu überprüfen wurden für die Tourismusbetriebe die zwei Ziele „gute Auslastung 2020“, sowie „positive Einstellung“ definiert. Es wurde hierbei angenommen, dass es wünschenswert sei eine möglichst „gute Auslastung 2020“ zu erzielen, oder als befragte Person eine „positive Einstellung“ gegenüber jener Situation zu haben, in welcher sich die Hotels während der Krise befanden.

Ökonomisches Ziel „gute Auslastung 2020“:

Um die einzelnen Punkte/Maßnahmen des Leitfadens dahingehend zu prüfen, ob er Betrieben in der praktischen Anwendung tatsächlich dabei helfen kann, unter den Umständen der COVID-19-Krise, das ökonomische Ziel einer guten Auslastung zu erreichen, wurde folgendermaßen vorgegangen:

Die 5 Betriebe der jeweiligen Gruppe deren Auslastungsminus im Jahr 2020 – verglichen zum Jahr 2019 – am kleinsten war, hatten das Ziel „gute Auslastung 2020“ erreicht. In einem weiteren Schritt wurden die Maßnahmen, welche von den Betrieben während der COVID-19-Krise getroffen wurden, mit jenen des literaturbasierten Leitfadens gegenübergestellt. Es wurde für beide Gruppen kontrolliert, welche Maßnahmen aus dem Leitfaden sich mit den Maßnahmen jener Betriebe decken, die das definierte Ziel „gute Auslastung 2020“ erreicht haben: Maßnahmen, welche zwar im Leitfaden vorhanden waren, jedoch nicht von dem überwiegenden Teil der Betriebe getroffen wurden und somit keinen Einfluss auf die Zielerreichung der Betriebe hatte, wurden verworfen. Die Maßnahmen, die sowohl im Leitfaden angeführt waren und auch von dem überwiegenden Teil der Betriebe – welche das Ziel „gute Auslastung 2020“ erreicht haben – getroffen wurde, wurden beibehalten und als „relevant“ eingestuft.

„positive Einstellung“:

Weiters wurde untersucht, ob sich die empfohlenen Maßnahmen des literaturbasierten Leitfadens mit jenen Maßnahmen decken, welche von den Befragten getroffen wurden, die eine „positive“ Einstellung hatten. Um die Befragten dem subjektiven Ziel „positiv“ zuzuordnen wurden sie dahingehend bewertet, welchen Gesamteindruck sie während des Interviews vermittelten. Befragte, die der Kategorie „positiv“ zugeordnet wurden, machten einen zuversichtlichen, optimistischen Eindruck. Weiters waren sie dadurch charakterisiert, dass sie insgesamt Zufriedenheit über die getroffenen Maßnahmen ausstrahlten und hoffnungsvoll wirkten. Sinngemäße, charakteristische Aussagen waren beispielsweise solche wie: „Wir würden das wieder schaffen“, „Da hat die Familie zusammengehalten“, „Ich mach mir keine Sorgen“, „Wir haben es gut gemacht“ oder Ähnliches. Um den Eindruck, den die Befragten im Interview gemacht haben, unverfälscht wiederzugeben, wurde die Bewertung hinsichtlich der Erreichung des positiven Eindrucks immer sofort im Anschluss an das Gespräch vorgenommen.

Nachdem alle Interviews transkribiert waren, wurden die Maßnahmen, die von dem überwiegenden Teil der „positiven“ Befragten getroffen wurden, jenen des literaturbasierten Leitfadens gegenübergestellt.

Die Maßnahmen, welche von einem überwiegenden Teil der „positiven“ Befragten getroffen wurden und sich ebenfalls im literaturbasierten Leitfaden wiederfanden, wurden im Anschluss als relevant für die Erreichung der „positiven“ Einstellung eingestuft. Andererseits wurden jene Maßnahmen, die im Leitfaden vorhanden waren, jedoch von keinem, oder nur einem sehr kleinen Teil der Befragten getroffen wurden, bezüglich ihrer Relevanz verworfen.

Das Ziel dieser Gegenüberstellung des Leitfadens mit den getroffenen Maßnahmen von den Betrieben beider Gruppen, welche entweder das Ziel „gute Auslastung 2020“ erreicht hatten, oder der Typologie „positiv“ zugeordnet wurden, war es, herauszufinden, welche Maßnahmen den Betrieben tatsächlich bei der Erreichung der vorab definierten Ziele geholfen haben und welche Maßnahmen diesbezüglich irrelevant waren.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der Interviews von Gruppe 1 (Seminarhotels):

4.1.1 Betriebskennzahlen und Daten

Betriebsstruktur:

Von den 15 befragten Tourismusbetrieben wurden zum Zeitpunkt der Befragung 86,6 Prozent (13 Betriebe) von einer Familie geführt, ein Betrieb wurde staatlich und ein weiterer von einer Privatperson geführt. 66,6 Prozent (10 Betriebe) gaben an, das Hotel sei Eigentum, beziehungsweise im Besitz der Familie. 20 Prozent (3 Betriebe) der Hotels wurden gepachtet, eines davon jedoch trotzdem von einer Familie geführt.

Gründungszeitpunkt:

Das Alter der Betriebe, also wie lange sie bereits in der jetzigen Form geöffnet haben, teilte sich breit auf: der älteste Betrieb gab an, bereits seit dem 17. Jahrhundert geöffnet zu sein und in der 6. Familiengeneration geführt zu werden. Der Jüngste wurde im Sommer 2020 geöffnet. Eine Einteilung der Gründungsjahre in „Vor 2000“ und „Nach 2000“ zeigt, dass fast 60 Prozent, also 9 von 15 Betrieben, in oder nach dem Jahr 2000 gegründet wurden.

Zielgruppen und Gästesegment:

Ein weiteres Ergebnis war, dass 53,33 Prozent der Befragten angaben, in ihrem Betrieb mehrere Gästesegmente anzusprechen und dadurch unterschiedliche, betriebliche Standbeine zu haben. Das Angebot der Betriebe ist also nicht ausschließlich auf Seminargäste ausgelegt, die Hotels gaben an, mehrere Angebote sowohl für Gruppen, also auch für Individualgäste zu haben. Diese reichten von der Planung von Großveranstaltungen, wie etwa Hochzeiten, über Wellnessangebote bis zu speziellen Paketen für individuelle Geschäftsgäste hin.

Mitarbeiterstruktur:

Auf die Frage, ob der Betrieb aufgrund der COVID-19-Krise Mitarbeiter abbauen musste, oder das Personal während des ersten Lockdowns behalten konnte, antworteten die Befragten folgendermaßen: Etwas mehr als 73 Prozent der Betriebe (11 Betriebe) mussten im Jahr 2020 verglichen, zum Jahr 2019, trotz staatlicher Hilfspakete, wie zum Beispiel der Kurzarbeit, Mitarbeiter abbauen. 13,3 Prozent davon gaben weiters an, dass sie die Mitarbeiter gerne alle in Kurzarbeit geschickt hätten, dies allerdings nicht für alle Mitarbeiter möglich war, da dieses staatliche Hilfspaket nur für Mitarbeiter in Anspruch genommen werden kann, wenn sich diese schon mehr als 3 Monate in einem Beschäftigungsverhältnis befinden. Die Betriebe S13 und S14 gaben weiters an, die Mitarbeiter zwar gekündigt, ihnen allerdings die Rückkehr in den Betrieb mit einer Wiedereinstellungsbestätigung zugesichert zu haben. Nur 20 Prozent der Befragten (S3, S5 und S15) gaben an, dass sie den Mitarbeiterstand über den ersten Lockdown hinweg halten konnten.

Herkunftsländer:

Über 86 Prozent der Befragten (13 Betriebe) von Gruppe 1 gaben an, dass der Anteil österreichischer Gäste, bevor die Auswirkungen der COVID-19-Krise in Österreich spürbar waren, höher oder gleich 50 Prozent war. Die Tourismusbetriebe S2 und S10 waren die einzigen mit einem überwiegenden Anteil ausländischer Touristen. Die Gästestruktur von S2 setzte sich vor der Krise aus 20 Prozent Österreichern, 30 Prozent Deutschen und 40 Prozent Gästen aus den Niederländern zusammen, die restlichen 10 Prozent teilten sich auch mehrere Länder auf. Auch S10 gab im

Interview an, dass Niederländer (mit 40 Prozent) die am stärksten vertretene Gästegruppe sind. Der Anteil deutscher Gäste betrug, laut Aussage der Personen im Interview, in keinem Hotel mehr als 10 Prozent. S14 hatte im Jahr 2020 fast nur Österreicher zu Gast, im Jahr davor waren es lediglich 25 Prozent.

Aufenthaltsdauer:

Knappe 60 Prozent der Befragten (9 Betriebe) an, dass sich die durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Jahr 2020 nicht verändert hat. 26,6 Prozent der Betriebe konnten eine längere Aufenthaltsdauer verzeichnen, 13 Prozent gaben keine Antwort.

Auslastung:

Innerhalb der Gruppe der befragten Seminarhotels gaben alle an, dass die Auslastung in ihrem Betrieb im Jahr 2020 niedriger war als im Vorjahr. Das kleinste Minus verzeichnete hier S13 und S14 mit einer Differenz von 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Insgesamt gaben 33,3 Prozent der Betriebe an, ein Auslastungsminus zu haben, das kleiner als 50 Prozent ist. Weitere 33,3 Prozent der Betriebe sprachen im Interview von genau 50 Prozent Auslastungsminus. S2 und S11 hatten im Jahr 2020 sogar 60 beziehungsweise 70 Prozent weniger Auslastung als im Jahr davor.

4.1.2 Tourismusbetriebe in Krisenzeiten

Krisenpläne oder Strategien:

Auf die Frage, ob die Betriebe vor Eintreten der COVID-19 Krise eine Art betrieblichen Krisenplan zur Verfügung hatten, welcher Maßnahmen oder ähnliches beinhaltet, um den Betrieb im Falle des Ausbleibens von Gästen über einen längeren Zeitraum zu weiterzuführen oder geplant herunterzufahren gab es 2 unterschiedliche Ausrichtungen der Antworten. 46,6 Prozent der Befragten gaben an, überhaupt keine Art von Krisenmanagement, oder vorausschauender Krisenplanung zur Verfügung gehabt zu haben. Eine sehr charakteristische Aussage war hier, dass man sich „auf eine Pandemie sowieso nicht vorbereiten kann“. Sämtliche Handlungen wurden von den Betriebsleitern bzw. familienintern spontan beschlossen, angepasst an die Entscheidungen der Tagespolitik. Weitere 33,3 Prozent gaben an, zwar auch keine konkreten Krisenpläne gehabt zu haben, aber aufgrund ihrer finanziellen Rücklagen bzw. ihrer guten Eigenkapitalstruktur im Betrieb sehr wohl gewusst zu haben, wie lange ihr Betrieb im Ernstfall überstehen würde. Weitere 13,3 Prozent gaben an, dass sie die COVID-19-Krise insofern in ihr Geschäftsjahr einplanen konnten, da sie – aufgrund einer vorausschauenden Halbjahresplanung – den Rückgang von Gästen in Teilen des Jahres 2020 mit entsprechenden Maßnahmen, zumindest teilweise, abfedern konnten. Betrieb S1 beispielsweise hat erst kurz nach dem ersten Lockdown, also im Sommer 2020, eröffnet. S1 konnte somit im Vorhinein einschätzen, wie viel Auslastung er zu erwarten hatte und reagierte mit einer Minimalbesetzung im Personalbereich und mit möglichst kostengünstigen Angeboten, welche wenig Personal benötigten. Betrieb S9 wiederum gab an, kurz vor Beginn der Krise eine Jahresplanung durchgeführt zu haben, bei welcher gezielt besprochen wurde, wie und wo man betriebliche Kosten einsparen kann.

Betrieb während der Krise:

„Das zahlt sich einfach nicht aus“, war eine oft getätigte Aussage der InterviewpartnerInnen. Dabei bezogen sie sich darauf, dass der Betrieb der, manchmal sehr großen, Häuser einfach nicht kostendeckend wären, denn obwohl es Hotels auch während des Lockdowns weiterhin erlaubt war Geschäftskunden zu beherbergen, war die Zahl dieser so gering, dass die, für die Offenhaltung des Betriebs entstehenden Kosten, die Einnahmen durch die wenigen Geschäftsgäste bei weitem überstiegen hätten. 53,33 Prozent der Befragten (8 Betriebe) mussten während des ersten

Lockdowns komplett zusperren, 46,6 Prozent (7 Betriebe) hatten weiterhin die Möglichkeit offen zu halten und Gäste zu empfangen.

Krankheitsfälle bei Mitarbeitern:

Nur 13,3 Prozent der Betriebe (S7 und S9) gaben an, dass Mitarbeiter an COVID-19 erkrankt sind, jedoch hatte dies in keinem der beiden Fälle Auswirkungen auf den Betrieb, da die Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Erkrankung schon zu Hause, also in Kurzarbeit waren.

Betriebsinternes Krisenmanagement:

100 Prozent Befragten gaben im Interview an, dass die strategische Maßnahmenplanung in oberster Managementetage entweder vom Chef bzw. der Chefin oder im engsten Familienkreis durchgeführt wurde und die dadurch entstandenen Aufgaben, wie zum Beispiel die praktische Umsetzung der Hygienemaßnahmen anschließend entweder selber umgesetzt, oder an Mitarbeiter weitergegeben wurden. In Betrieb S13 und S14 gab es Betriebsversammlungen, bei welchen Sparmaßnahmen besprochen und geplant wurden, welche im Vorhinein von den Abteilungsleitern der Hauptbereiche des Hotels (Restaurant, Rezeption, Housekeeping) ausgearbeitet wurden. 20 Prozent der Betriebe gaben an, dass die gesetzten Handlungen in Bezug auf den Umgang mit dem ersten Lockdown, aber auch Umsetzungspläne für betriebliche Hygienemaßnahmen, dokumentiert wurden und somit für weitere Krisen zu Verfügung stehen.

Positiver Nutzen des Lockdowns:

Trotz der finanziell unsicheren Lage konnten 40 Prozent der Betriebe die Zeit des ersten Lockdowns für Renovierungsarbeiten im Betrieb nutzen. Von den weiteren knappen 60 Prozent der Betriebe (9 Betriebe), welche keine Möglichkeit oder Notwendigkeit hatten, Renovierungen zu verwirklichen, gaben 13,3 Prozent (2 Betriebe) an, die Zeit statt für Renovierungen, für Mitarbeiterschulungen – speziell für die Umsetzung oder Einhaltung von Hygienemaßnahmen in der 4 Sternkategorie – genutzt zu haben. „Große finanzielle Unsicherheit“ und „ein fehlendes Einkommen, daher keine Möglichkeit Investitionen zu tätigen“ waren zwei charakteristische Aussagen, welche die Hemmungen der Befragten, Investitionen zu tätigen, gut beschreiben.

Krisenteams:

Keines der befragten Hotels hat im Laufe der Krise oder zum Planen der Maßnahmen ein eigenes Krisenteam aufgestellt, welches über die Führungsetage hinausging. Die Umsetzung der Maßnahmen wurde zwar in einigen Fällen an die Mitarbeiter delegiert, die tatsächliche Planung jedoch immer in oberster Ebene durchgeführt.

Bewertung der Maßnahmen:

Die Antworten auf die Frage, wie, die vom Bund gesetzten Maßnahmen für die Hotellerie, also die teilweisen Schließungen, Lockdowns und Ähnliche, bewertet werden teilten sich in 2 Richtungen auf. 33,3 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass, obwohl die Maßnahmen wichtig für die Allgemeinheit sind, die Umsetzung für die Hotellerie nicht tragbar und auch nicht nachvollziehbar seien. Vor allem die „niedrigen Infektionszahlen in Tourismusbetrieben und Gastronomie“ führten dazu, dass die strengen Maßnahmen in den Augen der Befragten in der Regel nicht angebracht waren. Weitere 33,3 Prozent kritisierten den Mangel an Planbarkeit, da die Maßnahmen immer sehr kurzfristig kommuniziert wurden und die Aussagen der Politiker in Pressekonferenzen bezüglich neuer Maßnahmen nicht klar genug waren, um anhand derer die weitere Betriebsführung planen zu können.

Maßnahmen zu Wiederöffnung:

Die Vorschläge der Befragten, welche der Hotellerie ermöglichen sollten, wieder zu öffnen, aber gleichzeitig dazu beitragen sollten die Verbreitung des Coronavirus zu unterbinden teilten sich auch auf 2 Hauptgruppen auf: 53,3 Prozent der Antworten beinhalteten, dass es vollkommen in Ordnung

wäre die Hotellerie sofort zu öffnen, jedoch unter strengeren Hygienemaßnahmen als im Sommer, um auch weiterhin sicherstellen zu können, dass die Betriebe nicht zu Ansteckungsherden werden. Fast alle der Befragten, die dieser Meinung waren, nannten verpflichtende Schnelltests vor Betreten des Hotels, sowie Maskenpflicht in den stärker frequentierten Bereichen des Hotels als einfach umsetzbare Lösung, um die Infektionszahlen in der Hotellerie weiterhin niedrig zu halten. Weitere 26,6 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass die aktuellen Maßnahmen, die alle Arten von Tourismusbetrieben gleichartig behandeln, nicht fair seien, da es in der Branche starke Unterschiede gäbe. Sie forderten mehr Differenzierung und die Möglichkeit, Betrieben zumindest die Chance zu geben, aufzusperren zu dürfen, wenn diese bestimmte Auflagen erfüllen könnten. Viele Betriebe hätten genug Platz um, so die Befragten, die Gäste entsprechend zu verteilen und das Ansteckungsrisiko dementsprechend zu minimieren. Auch der private Bereich wurde von einem Betrieb (S11) angesprochen. So müssten laut dem Betrieb die Einhaltung der Maßnahmen im privaten Bereich viel stärker kontrolliert werden, damit sich die Ansteckungszahlen verringern und die Öffnung der Hotellerie wieder möglich ist.

Erweiterte Angebote:

73,3 Prozent der Befragten (11 Betriebe) gaben im Interview an, dass sie ihr Angebot speziell auf heimische Individualgäste erweitert haben. Als Grund nannten die Betriebe hauptsächlich, dass es sehr schwer einzuschätzen ist, wann Seminare und Tagungen wieder in der herkömmlichen Form möglich sind und sie sich deshalb auf andere Zielgruppen konzentrieren müssten. Diese Änderung des Angebotsfokus fand sowohl bei Hotels statt, die auch vor der Krise schon regelmäßig Urlaubsgäste beherbergt haben als auch bei Betrieben, die sonst rein auf Seminare spezialisiert sind. 26,6 Prozent (S3, S9, S14 und S15) gaben an, dass sie, um neue Gästegruppen anzusprechen und das Ausbleiben von Seminaren kompensieren zu können, verstärkt auf den Ausbau und die Vermarktung ihrer Wellnessbereiche oder Gesundheitsangebote gesetzt haben. Nur 13,3 Prozent (2 Betriebe) boten während der Zeit des Lockdowns „Take-Away“-Speisen an, allerdings bezeichneten beide Betriebe dies im Interview als „Beschäftigungstherapie“, da mit den dadurch generierten Umsätzen, weder Fixkosten gedeckt werden noch Gewinne gemacht werden konnten. Das Angebot auf Individualgäste zu erweitern war für die Betriebe S7 und S6 keine Option. Als Grund dafür nannten die Betriebe die Tatsache, dass die Regionen, in denen sich die Häuser befinden, weder Berge noch Seen zu bieten haben, also mit anderen Tourismusregionen in Österreich nur schwer mithalten können. Die Frage, ab wann die Tourismusbetriebe wieder Normalbetrieb erwarten würden, wurde nur von 26,6 Prozent der Befragten (4 Betriebe) beantwortet: S5 und S13 rechneten damit, dass im Herbst des Jahres 2021 wieder ähnliche Umsätze erzielt werden würden, wie vor der Krise, im Jahr 2019. S7 rechnete mit einer Rückkehr zum Normalbetrieb ab Frühsommer 2021, S11 ab Sommer 2021.

Inanspruchnahme staatlicher Hilfen:

86,6 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass sie im Forschungszeitraum ein oder mehrere staatliche Hilfspakete in Anspruch genommen haben. 79,9 Prozent der Betriebe berichteten im Interview davon, dass sie, um ihre Mitarbeiter halten zu können, auf das Modell der Kurzarbeit zurückgegriffen haben, weitere 59,9 Prozent nahmen den Fixkostenzuschuss in Anspruch. 20 Prozent der Betriebe nahmen auch zusätzlich kurzfristig Überbrückungskredite auf.

Bewertung der staatlichen Hilfen:

Nur wenige der Betriebe beantworteten die Frage, wie zufrieden sie mit den Hilfspaketen seien, wie gewünscht, mit einer Schulnote, daher werden die Antworten in die Gruppen „Zufrieden“, „mittelmäßig zufrieden“ und „unzufrieden“ aufgeteilt. 26,6 Prozent gaben an, zufrieden mit den Hilfspaketen zu sein. Vor allem das Modell der Kurzarbeit wurde von den Betrieben S5 und S13 als sehr positiv wahrgenommen, da es ihnen ermöglichte die Mitarbeiter zu halten. Die Hauptkritikpunkte der beiden Gruppen, die „mittelmäßig zufrieden“, oder „unzufrieden“ waren, ähnelten sich stark. Kritisiert wurde vor allem, dass die Inanspruchnahme des Fixkostenzuschusses

sehr kompliziert und langwierig sei und sowohl für das Modell der Kurzarbeit als auch für den Fixkostenzuschuss nur ein Teil der Kosten gedeckt sei, der Betrieb zwar zu einem Teil entlastet würde, jedoch für den Unternehmer selbst weiterhin Kosten anfallen würden. Weiters wurde kritisiert, dass es für die Unternehmer keine Möglichkeit mehr gäbe Geld zu verdienen, da die Kurzarbeitsmodelle nur die Löhne ihrer MitarbeiterInnen, aber nicht den eigenen ersetzen.

Veränderung der Gästestruktur:

Auf die Frage, ob sich die Gästestruktur in Zukunft, aufgrund des Auslagerns von Konferenzen, Meetings und Seminaren in den Online-Bereich, ändern würde, war die Antwort von 53,3 Prozent Befragten, dass sie sich langfristig keine Sorgen um den Seminarbereich machen. Die charakteristische Antwort war hier, dass bei sehr vielen Seminaren die zwischenmenschliche Komponente im Vordergrund steht und, dass man diese langfristig nicht durch Onlineabhaltung ersetzen könne. Das gemeinsame „Erlebnis“, sowohl während als auch nach dem Seminar, stehe für viele der am Seminar teilnehmenden im Vordergrund, sagten die Befragten von S6 und S10 und dies sei „nicht durch Online-Meetings ersetzbar“. 46,4 Prozent standen der Zukunft ihres Geschäftszweigs eher negativ gegenüber. Laut ihnen wird es lange dauern, bis sich die Branche wieder erholt, da Firmen durch Online-Meetings sowohl Kosten sparen würden als auch ein geringeres Risiko eingehen, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an COVID-19 erkranken.

4.1.3 Betriebliche Nachbearbeitung der Krise

Bewertung und Modifikation des Krisenmanagements:

Obwohl die Herausforderungen, die das Jahr 2020 mit sich brachte, für alle InterviewpartnerInnen eine komplett neuartige Situation war, waren 53,3 Prozent der Befragten zufrieden damit, welche Maßnahmen und Handlungen von ihnen gesetzt wurden, um den Betrieb durch die Krise zu führen und beantworteten die Frage, ob sie die ihre Krisenpläne im Nachhinein abändern würden mit „Nein“. 26,6 Prozent gaben an, dass sie, wenn sie die Möglichkeit hätten, gewisse Dinge anders machen würden. S13 und S14 würden beispielsweise gleich für alle Mitarbeiter das Modell der Kurzarbeit in Anspruch nehmen, anstatt sie zu kündigen. S11 gab an, noch strengere Hygienemaßnahmen durchzusetzen. 20 Prozent der Betriebe gaben keine genaue Antwort.

Bewertung des betrieblichen Krisenmanagements:

26,6 Prozent der befragten Betriebe bewerteten sich selbst mit der Note 1 für den betrieblichen Umgang mit der Situation im Forschungszeitraum. 66,6 Prozent (10 Betriebe) gaben sich selbst eine 2, oder eine 2-3 und nur ein Betrieb gab sich selbst eine 3.

Anpassung des Krisenmanagements an zukünftige Krisen:

Auf die Frage war eine charakteristische Antwort: „Ja, das würden wir nochmal schaffen“, bzw. „ja wir würden wieder genauso handeln“. Nur 13,3 Prozent der Befragten gaben an, dass sie bei einer weiteren Krise mit ähnlichen Ausmaßen, den Betrieb höchstwahrscheinlich verkaufen würden, beziehungsweise den Pachtvertrag nicht verlängern würden.

Positiv gestimmt im Umgang mit der Krise:

Zur Gruppe „positiv“ wurden jene 79,9 Prozent der Befragten (12 Betriebe) gezählt, welche im Interview einen zuversichtlichen Eindruck gemacht haben, was den betrieblichen Umgang mit den zukünftigen und den vergangenen Herausforderungen angeht, die im Zusammenhang mit der COVID-19-Krise zukünftig entstehen können, oder bereits bewältigt wurden. Eine Gemeinsamkeit der Betriebe der Gruppe „positiv“ ist, dass sich 83,3 Prozent (10 Betriebe) der „Positiven“ zum Zeitpunkt der Befragung als Familienbetrieb bezeichneten, wiederum 58,3 Prozent (7 Betriebe) waren zusätzlich das Eigentum der betriebsführenden Familien, also nicht gepachtet. 66,6 Prozent der optimistischeren Betriebe mussten aufgrund der COVID-19-Krise Mitarbeiter abbauen, 25

Prozent konnten alle Mitarbeiter behalten. Eine auffällige Gemeinsamkeit, die 91,6 Prozent der „positiven“ Betriebe teilten ist, dass sich der Anteil österreichischer Gäste in einem Bereich zwischen 50 Prozent, bis hin zu 90 Prozent befand. Es gaben zwar alle 12 Betriebe an, dass sie im Jahr 2020 ein Auslastungsminus hatten, jedoch betrug dieses bei nur 2 von 10 Betrieben über 50 Prozent. Knappe 75 Prozent der Betriebe der Kategorie „positiv“ hatten vor Beginn der COVID-19-Krise eine Art Krisenplan, 41,6 Prozent (5 Betriebe) in Form vorrausschauender Rücklagen, welche finanziellen Rückhalt für die Betriebe in einer längeren Zeit ohne Gäste vorbereiten sollten. Die Betriebe S1 und S9 berücksichtigten die Krise in ihrer jährlichen Planung, schon bevor sie sich entfaltete. Somit wurden in erster Linie Fixkosten gespart und der Betrieb längerfristig auf ein Kostenminimum heruntergefahren. S11 beantwortete die Frage, ob Krisenpläne erstellt wurden nur mit einem „Ja“, ging aber nicht näher darauf ein. 41,6 Prozent der „positiven“ Betriebe (5 Betriebe) konnten während des Lockdowns offenhalten, alle davon bezeichneten sich als Familienbetrieb, in welchem die Familie mitarbeitet. Ein Großteil der „positiven“ Betriebe (75 Prozent) nutzte die Chance im ersten Lockdown zusätzliche Angebote zu erstellen, um auf das langfristige Ausbleiben von Seminaren und Tagungen zu reagieren und verstärkt österreichische Individualgäste anzusprechen. 91,6 Prozent der „positiven“ Betriebe nahmen im Laufe des ersten Lockdowns, beziehungsweise im Sommer danach staatliche Hilfspakete in Anspruch. Am populärsten war in dem Fall das Modell der Kurzarbeit, welches von fast 75 Prozent der „positiven“ Betriebe genutzt wurde. 58,3 Prozent der Befragten waren im Interview der Meinung, dass sich die Gästestruktur aufgrund der COVID-19-Krise langfristig ändern wird und, dass es im Zuge dessen zu einem Rückgang von Seminaren kommen wird. 66,6 Prozent der InterviewpartnerInnen gaben sich und ihrem Betrieb für den betrieblichen Umgang mit der Zeit des ersten Lockdowns und den Sommer danach eine Schulnote zwischen 2 und 3. Die restlichen 33,3 Prozent benoteten sich der Schulnote „sehr gut“. Der Optimismus der Gruppe der Seminarhotels zeigte sich auch in den Antworten auf die Frage, ob bei einer Krise in Zukunft wieder genauso gehandelt werden würde: 66,6 Prozent der „Positiven“ würden nochmal die gleiche Strategie wählen, um ihren Betrieb durch die Krise zu führen. Nur ein Befragter würde den Betrieb aufgeben.

Negativ gestimmt im Umgang mit der Krise:

Nur 20 Prozent der Befragten machten im Gespräch einen negativen, beziehungsweise pessimistischen Eindruck. 66,6 Prozent dieser „negativen“ Betriebe waren zum Zeitpunkt der Befragung in Familienbesitz, einer wurde gepachtet, jedoch von einer Familie betrieben. Die Betriebe mussten allesamt Mitarbeiter abbauen, im Fall von S6 und S8 wurden alle Mitarbeiter gekündigt, S10 sprach über die das Problem, dass manche Mitarbeiter nach dem ersten Lockdown nicht wieder in den Betrieb zurückgekommen sind. Keiner der Betriebe gab an, vor der COVID-19-Krise eine Art von Krisenplan gehabt zu haben, weder in Form von vorrausschauender Jahresplanung noch durch finanzielle Rücklagen für Krisenzeiten. 66,6 Prozent der „negativen“ Betriebe hatten die Möglichkeit während des Lockdowns Geschäftsgäste zu beherbergen, 33,3 Prozent mussten aufgrund des Ausbleibens von Gästen komplett zusperren. Der Betrieb S8 konnte durch neuartige Angebote verstärkt Österreicher ansprechen, was dem Betrieb einen Sommer mit guter Auslastung bescherte. Das Angebot von S6 blieb unverändert, das Problem sei laut Interviewpartner, dass der Tourismusbetrieb zwar in einer schönen Gegend liegt, jedoch weder Berge noch Seen in der Nähe sind, die Individualtouristen anlocken würde. Auch S10 berichtete davon, versucht zu haben, mehr Individualtouristen anzusprechen, aufgrund fehlender Attraktivität der Region für Touristen jedoch erfolglos geblieben zu sein. 66,6 Prozent der Betriebe haben Hilfspakete in Anspruch genommen, Betrieb S8 hat zur Gänze auf staatliche Hilfen verzichtet. Sämtliche „pessimistischen“ Betriebe vermuteten im Interview, dass sich der Markt wieder stabilisieren wird, also, dass es langfristig nicht zu einem Rückgang von Seminargästen kommen wird. Weiters waren alle Betriebe, trotz des eher „negativen“ Eindrucks zufrieden mit der Art, mit der ihr Betrieb durch die Krise geführt wurde – alle InterviewpartnerInnen benoteten sich selbst mit einer Schulnote zwischen 2 und 3. Die befragte Person aus Betrieb S8 gab an, den Betrieb bei einer weiteren ähnlichen Krise in Zukunft

wahrscheinlich zusperren zu würden, S10 würde wieder dasselbe Krisenmanagement verfolgen, S6 gab keine Antwort auf die Frage.

4.2 Ergebnisse der Interviews von Gruppe 2 („normale“ Hotels)

4.2.1 Betriebskennzahlen und Daten

Betriebsstruktur:

Von den insgesamt 15 befragten Tourismusbetrieben, bezeichneten sich 73,3 Prozent (11 Betriebe) als Familienbetrieb. Diese Betriebe gaben an, dass Familienmitglieder im Betrieb mitarbeiten und der Betrieb im Besitz der Familie ist. Weitere 20 Prozent der Befragten erklärten im Interview, dass der Betrieb zwar privat geführt wird, allerdings gepachtet ist. Einer der Tourismusbetriebe war zum Zeitpunkt der Befragung Teil einer kleinen Hotelgruppe, zu welcher verschiedene Hotels in Österreich gehören.

Gründungszeitpunkt:

86,6 Prozent der Betriebe wurden vor dem Jahr 2000 gegründet, manche davon waren auch wesentlich älter. H3 wurde beispielsweise im Jahr 1786 gegründet und befindet sich seitdem im Besitz der Familie. Auch Betrieb H7 befindet sich seit 113 Jahren in Familienbesitz. Die Betriebe H4 und H9 waren die einzigen, die in der jetzigen Form nach dem Jahr 2000 gegründet wurden.

Gästesegment:

Obwohl 100 Prozent der Befragten angaben, dass sich ihre Betriebe auf Individualgäste spezialisieren, gab es bei der Frage nach dem Gästesegment 2 wesentliche Strömungen: 46,6 Prozent der befragten Betriebe bezeichneten sich als Urlaubshotel, dessen Gästesegment hauptsächlich aus erholungssuchenden Individualtouristen besteht. Die restlichen 53,4 Prozent sind prinzipiell eher auf individuelle Geschäftsreisende spezialisiert.

Mitarbeiterstruktur:

46,6 Prozent der befragten Tourismusbetriebe konnten während des Forschungszeitraums alle Mitarbeiter behalten, oder in einem Fall (H8) sogar aufstocken. Die restlichen 53,4 Prozent der Tourismusbetriebe mussten Mitarbeiter abbauen. Betrieb H3 und H5 mussten die Zahl der Mitarbeiter beispielsweise nur von 26 auf 22, beziehungsweise von 65 auf 50 reduzieren.

Herkunftsländer:

Von einem Anteil von 66,6 Prozent der „normalen“ Hotels kommen die Gäste normalerweise zu mindestens 50 Prozent aus Österreich. Manche Betriebe, wie beispielsweise H4 und H5, berichteten von einem Anteil österreichischer Gäste von bis zu 80 (H4) beziehungsweise 98 Prozent (H5) bei Normalbetrieb. Die zweitgrößte Gruppe bilden hier Gäste aus Deutschland. 46,6 Prozent der Befragten berichteten davon, dass Deutsche die größte, oder zweitgrößte Gästegruppe ihres Betriebes sind. 33,3 Prozent der Tourismusbetriebe haben normalerweise einen Anteil internationaler Gäste der bei über oder gleich 50 Prozent liegt. H2 beispielsweise hatte vor der COVID-19-Krise durchschnittlich 80 Prozent ausländische Gäste. Auf die Frage, ob beziehungsweise wie, sich die Herkunftsländer der Gäste im Jahr 2020 verändert haben, antworteten 5 InterviewpartnerInnen, dass die Zusammensetzung unverändert geblieben ist. Weitere 8 gaben an, dass sich die Zusammensetzung im Jahr 2020 dahingehend verändert hat, dass die Zahl ausländischer Gäste zurückgegangen ist, die Zahl österreichischer dafür zugenommen hat. Bei Betrieb H6 hat sich die Zahl österreichischer Gäste von 35 Prozent in den Vorjahren, auf 70 Prozent im Jahr 2020 erhöht. H2 und H4 hatten im Jahr 2020 trotz der COVID-19 Krise 60 Prozent (H2) beziehungsweise 40 Prozent (H4) ausländische Gäste.

Aufenthaltsdauer:

Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer vor der COVID-19-Krise bewegte sich bei 46,6 Prozent der Betriebe zwischen 1,5 und 2 Nächten pro Gast. Weitere 26,6 Prozent gaben an, dass die Gäste in ihrem Haus im Durchschnitt 2 oder mehr Nächte bleiben. Ebenfalls 26,6 Prozent Betriebe berichteten davon, dass sich die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste im Jahr 2020 verlängert hat. H13 hatte in den Vorjahren eine 3-4 Tage Aufenthaltsdauer, 2020 jedoch Buchungen für die Dauer von bis zu einem Monat. 46,6 Prozent der Befragten berichteten davon, dass sie gleichgeblieben, oder wie im Fall von H10, kürzer geworden ist.

Auslastung:

20 Prozent der Tourismusbetriebe berichteten von sehr schlechten Auslastungszahlen im Jahr 2020, ihr Auslastungsminus, verglichen zu 2019, betrug über 50 Prozent. Im Fall von H14 waren es 98 Prozent und bei Betrieb H6 95 Prozent. 13,3 Prozent der Befragten berichteten von einem Auslastungsminus im Jahr 2020 das 50 Prozent betrug. 40 Prozent der Betriebe hatten ein Minus von weniger als 50 Prozent. H5 und H15 berichteten von einem Minus von 30 Prozent, H4 von 20 Prozent und H1 von einer Auslastung die, trotz der Krise, der im Jahr 2019 entsprach. Aufgrund einer überdurchschnittlich starken Auslastung im Sommer des Jahres 2020, konnte H13 im Jahresschnitt sogar ein kleines Auslastungsplus erreichen, verglichen zum Jahr 2019.

4.2.2 Tourismusbetriebe in Krisenzeiten

Krisenpläne oder Strategien:

Auf die Frage, ob die Betriebe Krisenpläne zu Verfügung hatten, gab es im Wesentlichen 3 unterschiedliche Antworten: 33,3 Prozent der Betriebe hatten zwar keine direkten Maßnahmen- oder Handlungspläne für den Krisenfall, verfügten jedoch über ausreichend finanzielle Rücklagen, die es ihnen im Krisenfall ermöglichen sollten, das Ausbleiben von Gästen zu überstehen. Dass die Rücklagen im Jahr 2020 zwar überlebensnotwendig waren, aber nicht im Rahmen eines Krisenplans, sondern aufgrund der normalen Finanzplanung zustande kamen, berichteten H5 und H7. Eine weitere Strategie, die es 20 Prozent der Betriebe ermöglichte, den ersten Lockdown zu überstehen, war, die Fixkosten im Betrieb auf ein Minimum zu senken und sich möglichst „klein zu machen“. Dies wurde durch die Entlassung von Mitarbeitern, Kreditstundungen oder ähnlichen Maßnahmen erreicht. „Spontan gehandelt“ bzw. keinen Krisenplan hatten insgesamt 40 Prozent der Betriebe. Als Gründe dafür wurde zu Beispiel genannt, dass der Betrieb erst kurz vor der Krise geöffnet wurde und es für Krisenplanung noch keine Zeit beziehungsweise Notwendigkeit gab (H1), oder dass die Vorgehensweise während der Krise, vor allem bei kleineren Betrieben wie H13, problemlos kurzfristig und spontan geplant werden konnte. Ein erwähnenswerter Fall ist Betrieb H15, hier wurde zwar im Vorhinein eine Epidemievericherung abgeschlossen, jedoch wurde die COVID-19-Krise von der Versicherungsgesellschaft als Pandemie klassifiziert, weshalb der Versicherungsschutz letztendlich nicht vorhanden war und der Betrieb keine Versicherungsleistung in Anspruch nehmen konnte.

Betrieb während der Krise:

100 Prozent der Befragten gaben an, dass sie während des Lockdowns mit dem Ausbleiben von Buchungen zu kämpfen hatten. Dennoch konnten 59,9 Prozent der Befragten den Betrieb während des ersten Lockdowns, mit reduziertem Personal, aufrechterhalten.

Krankheitsfälle bei Mitarbeitern:

In keinem der Tourismusbetriebe gab es Probleme aufgrund erkrankter Mitarbeiter.

Betriebsinternes Krisenmanagement:

Die Maßnahmenplanung wurde in 100 Prozent der Tourismusbetriebe von der obersten Führungsebene, also entweder der Familie, der Chefetage, oder der Betriebsleitung übernommen. Als Orientierungshilfe diente Betrieb H8 dazu der Newsletter der Österreichischen Hotelier-Vereinigung (ÖHV) welcher Infos und Handlungsratschläge speziell für Tourismusbetriebe beinhaltet. H14 nutzte zur Planung hauptsächlich auch politische Informationen aus den Medien. 26,6 Betriebe gaben an, dass die getroffenen Maßnahmen dokumentiert wurden, um für weitere Krisen jederzeit zur Verfügung zu stehen.

Positiver Nutzen des Lockdowns:

40 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass sie die Zeit des ersten Lockdowns für Renovierungsarbeiten oder die Ausarbeitung neuer Angebote genutzt werden konnte. Die Art der Angebote, die von den Betrieben entwickelt wurden sind, ist vielfältig: H3 entwickelte, aufgrund der Restriktionen für den Gastronomiebereich im Hotel, einen Selbstbedienungskühlschrank bestückt mit Lunchpaketen, aus dem sich die Gäste rund um die Uhr selbst verköstigen konnten. Betrieb H10 reagierte auf die neuartige Situation mit einem Check-In Automaten, der Gästen das kontaktlose Einchecken, unabhängig von der Ankunftszeit ermöglicht. Eine charakteristische Strategie der Befragten, die die Möglichkeit hatten, den Lockdown positiv zu nutzen war, die Zeit des Stillstands für den Entwurf neuer Angebote zu nutzen; 33,3 Prozent der Befragten berichteten über einen Ausbau der Homepage, sowie einem gezielten Marketingfokus auf heimische Gäste für die Sommermonate nach dem Lockdown in Form von eigens entworfenen Packages. H9 sticht in dem Fall dadurch heraus, dass der Betrieb im ersten Lockdown sowohl saniert wurde als auch mit einer neuen Klimaanlage bestückt wurde und zusätzlich weitere Digitalisierungsprojekte durchgeführt werden konnten. Für die Klimaanlage und die Digitalisierungsprojekte konnte der Besitzer staatliche Förderungen von bis zu 40 Prozent in Anspruch nehmen. Im Interview gab er allerdings zu bedenken, dass diese Förderungen nur für jene Tourismusbetriebe nützlich sind, wenn sie es sich leisten können, in unsicheren Zeiten Investitionen zu tätigen. „Nicht wissen, wie es weitergeht“ und „große finanzielle Unsicherheit“ waren die Faktoren, welche unter anderem dafür sorgten, dass 33,3 Prozent der Betriebe keine Möglichkeit dazu hatten, in der Zeit des Lockdowns Investitionen für Instandhaltung oder Marketing zu tätigen. So auch zum Beispiel H2, wessen Besitzer im Interview angab, normalerweise jedes Jahr im Februar zu renovieren, allerdings der Verlauf des Jahres 2020 zu unsicher war, weshalb die Arbeiten aufgeschoben wurden.

Krisenteams:

93,3 Prozent der Befragten (14 Betriebe) gaben an, dass kein spezielles Team ausgewählt wurde, um sich mit den Umsetzungen, oder der Planung der Maßnahmen zu beschäftigen. Lediglich H15 berichtete davon, dass im Zuge des Lockdowns eigens Personal eingeteilt wurde, um Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, ging im Gespräch aber nicht näher darauf ein.

Bewertung der Maßnahmen:

Auf die Frage, wie die InterviewpartnerInnen die staatlichen Maßnahmen als Ganzes mit einer Schulnote bewerten würden, gab es, sinngemäß zusammengefasst, 3 unterschiedliche Antworten. Nur wenige der Befragten gaben tatsächlich eine Schulnote, sondern umschrieben ihre persönliche Wahrnehmung der Maßnahmen mit Worten. 46,6 Prozent (7 Befragte) waren im Großen und Ganzen zufrieden damit, wie der Staat auf die COVID-19-Krise reagiert hat und zeigten auch Verständnis dafür, dass die Maßnahmenumsetzung teilweise langsam, aber nach ihrem Empfinden bestmöglich umgesetzt wurde. Zwar betonten einige dieser Befragten auch, dass die Maßnahmen schlecht für ihre Branche wären, jedoch sahen sie die Wichtigkeit für die Gesellschaft als Ganzes. Weitere 20 gaben an, dass die kurzfristige Umsetzung der Maßnahmen ihnen eine Art von Planung fast unmöglich gemacht hat. Der Zeitraum zwischen erstmaliger Kommunikation neuer Maßnahmen von Seiten der Regierung und der tatsächlichen Umsetzung sei, so H2, H8 und H14, so

kurzfristig gewesen, dass es für die Betriebsleiter unmöglich war das Personal vorzubereiten, oder Waren aufzubrauchen. Ergebnis davon war, dass die Betriebe große Mengen an Lebensmitteln entsorgen mussten und dadurch zusätzliche finanzielle Einbußen hatten. Der Hauptkritikpunkt von 26,6 Prozent der Betriebe, die unzufrieden mit den Maßnahmen waren, war, dass diese zu undifferenziert gesetzt wurden, also das für alle Tourismusbetriebe die gleichen Regelungen beschlossen wurden, obwohl es große betriebliche Unterschiede in der Branche gäbe und viele Betriebe die Möglichkeit gehabt hätten, sämtliche vorgeschriebenen Hygienemaßnahmen problemlos umzusetzen. Weiters wurde von den Betrieben H5 und H10 kritisiert, dass die finanziellen Hilfspakete vom Staat nicht ausreichend wären, um den Betrieb gewinnbringend weiterzuführen.

Maßnahmen zur Wiederöffnung:

33,3 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass es für Hotels ohne weitere Probleme möglich wäre zu öffnen. Die Hygienemaßnahmen wären für sie einfach umzusetzen. Verpflichtende COVID-19-Tests bei Betreten des Hauses sowohl für Gäste als auch Mitarbeiter, sowie Maskenpflicht, vergrößerte Abstände zwischen den Tischen in den Speisebereichen und eine vorgeschriebene Maximalkapazität, wären Maßnahmen, die, so die Betriebe H1, H5, H8, H13 und H15, einfach umsetzbar wären und die Ansteckungsgefahr für Gäste und Personal minimieren würden. Eine weitere charakteristische Antwort, die 33,3 Prozent der Befragten gaben, war, dass die Kontrolle in privaten Bereichen verstärkt werden sollte. Sie empfänden es als nicht gerecht, wenn sie dafür bezahlen müssen, dass Leute privat weiterhin Feiern abhalten und sich die Infektionszahlen dadurch nicht verringern. Die Betriebe H4, H9 und H14 forderten weiters eine Differenzierung innerhalb der Hotellerie; es gäbe zwischen den verschiedenen Betrieben enorme Unterschiede, was die Möglichkeiten angeht, Hygienemaßnahmen umzusetzen und Ansteckungen innerhalb der Häuser zu minimieren. Betrieb H14 merkte beispielweise an, dass er die „gedeckelte Schließung aller Betriebe“ nicht nachvollziehen könne und, dass bei der Erstellung der Maßnahmen generell ein „Mangel an Logik“ herrsche. Die zwei Betriebe H7 und H11 gaben an, dass es besser sei, die Maßnahmen so lange konsequent durchzusetzen, bis die Zahlen der Neuinfektionen langfristig auf einem niedrigen Niveau bleiben und die sichere Öffnung aller Betriebe wieder möglich ist.

Erweiterte Angebote:

Die Antworten auf die Frage, welche Angebote oder Strategien erstellt, beziehungsweise gewählt wurden, um die aufgrund der COVID-19-Krise entstandenen Verluste möglichst zu kompensieren, lassen sich sinngemäß in drei Hauptaussagen unterteilen. Die Betriebe H2 und H6 entschieden sich dazu, sich „klein zu machen“, also ihre Fixkosten möglichst niedrig zu halten, bis sich die Gästezahlen wieder normalisieren. Weitere 33,3 Prozent der Betriebe versuchten das Geschäft wie gewöhnlich weiterzuführen. Sie erstellten keine neuen Angebote, da sie entweder auf Stammgäste (Geschäftsreisende) setzen konnten, oder auf eine Sommersaison mit guter Auslastung hofften. Weitere 33,3 Prozent der Betriebe entwickelten neue Angebote mit Fokus auf den österreichischen Individualgast, längerer durchschnittlicher Aufenthaltsdauer oder Home-Office Angeboten in den Tourismusbetrieben. H4 versuchte beispielsweise durch spezielle „Romantik-Packages für 2 Personen“ COVID-19-konforme Angebote zu erschaffen, welche den Sicherheitsabstand der Gäste zu gewährleisten, ohne dass diese direkt mit den Hygieneauflagen konfrontiert wurden. H1 und H8 haben die Weitläufigkeit ihrer Region als Werbemittel verwendet und Angebote speziell für Stadtbewohner erstellt, um diesen die Möglichkeit zu geben die Freiheit am Land zu genießen.

Inanspruchnahme staatlicher Hilfen:

86,6 Prozent der Betriebe haben für ihre Mitarbeiter das Modell der Kurzarbeit in Anspruch genommen. 79,9 Prozent reichten den Antrag für den Fixkostenzuschuss ein, weitere 26,6 Prozent nahmen günstige Überbrückungskredite auf. Nur 13,3 Prozent der (H1, H9) Betriebe nahmen staatliche Investitionsförderungen für Hygiene- und Digitalisierungs- sowie Sanierungsmaßnahmen in Anspruch. Um Fixkosten zu sparen wählten die Betriebe H15 und H15 die Möglichkeit, die

offenen Beiträge für die Gebietskrankenkasse zu stunden, also auf einen anderen Zeitpunkt aufzuschieben.

Bewertung der staatlichen Hilfen:

40 Prozent der Befragten gaben entweder die Schulnote 1 oder 2. Nur einer gab die Note 3. Weitere 40 Prozent gaben die Note 4 oder 5. Die Kritikpunkte derer, die schlechte Noten vergaben ähnelten sich: „sehr komplizierte Antragstellung beim Fixkostenzuschuss“, „zu lange Wartezeiten auf Zahlungen“, „zu geringe Zahlungen“ und „zu wenig Informationen von Seiten der Behörden“ waren Punkte, die fast alle Befragten, die mit den Hilfspaketen unzufrieden waren, anmerkten.

Veränderung der Gästestruktur:

40 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass sich langfristig eine größere Begeisterung der Österreicher für ihr eigenes Land entwickeln wird. Grund dafür sei, dass es über längere Zeit schwierig sein wird, Fernreisen zu planen und Österreicher deswegen wieder ihr eigenes Land bereisen würden. Vor allem jüngere Leute, so Besitzer von H11, würden wieder mehr Begeisterung für die heimische Natur zeigen. 26,6 Prozent der Betriebe waren der Meinung, dass es, vor allem im Bereich des Geschäftstourismus, langfristig zu keiner großen Veränderung kommen wird. Sie betonten, dass es bei vielen Geschäftsreisen auf das Zwischenmenschliche ankomme, also auf einen Faktor, der nicht durch Online-Meetings ersetzt werden könne. H10, H12 und H14 gaben im Interview an, dass sich, ihrer Meinung nach, die Gästestruktur in ihrem Betrieb auf jeden Fall ändern wird, dass es aufgrund zunehmender Digitalisierung zu einem Rückgang an Geschäftsreisenden kommen wird und, dass sich die Aufenthalte allgemein verkürzen werden.

4.2.3 Betriebliche Nachbearbeitung der Krise

Bewertung und Modifikation des Krisenmanagements:

73,3 Prozent der Betriebe waren zufrieden mit der Art wie sie gehandelt haben und beantworteten die Frage sinngemäß mit „Ich würde nochmal so handeln“. Nur 13,3 Prozent der Betriebe würden ihre Strategie im Nachhinein verändern, allerdings nicht grundlegend, sondern nur durch vermehrte Ausarbeitung von Zusatzangeboten

Bewertung des betrieblichen Krisenmanagements:

Passend zur vorherigen Frage, sind auch hier die Antworten positiv ausgefallen. 40 Prozent (6 Befragte) würden sich und ihrem Betrieb die Schulnote 1 geben. Weitere 26,6 Prozent der Tourismusbetriebe gaben an, sich selbst eine Note zwischen 2 und 3 zu geben.

Anpassung des Krisenmanagements an zukünftige Krisen:

40 Prozent der Betriebe waren zuversichtlich und würden bei einer ähnlichen Krise in Zukunft nochmal genau so handeln wie bisher. Als Grund dafür wurde beispielsweise von H7 genannt, dass „man besser vorbereitet sein wird, weil man die Regeln schon kennt“. Trotzdem gaben 33,3 Prozent der Befragten an, dass sie bei einer erneuten Krise dieses Ausmaßes eine, teils temporäre (H2), meistens aber endgültige Aufgabe des Betriebs in Betracht ziehen würden, oder, wie im Fall von H6 das Gebäude für ein anderes Geschäftsmodell nutzen würden. Betrieb H1 betonte, dass für erneute Krisen neue Strategien gewählt werden würden, also dass etwa das saisonale Geschäft verstärkt beworben werden würde, der Betrieb Umbauphasen so planen würde, dass sie sich mit Zeiten der Lockdowns überschneiden und sie versuchen würden, aus den Zeiten, in denen Gäste beherbergt werden dürften „das Maximum rauszuholen“. H9 nannte als Plan für zukünftige Krisen, mehr auf „das Ansparen von Cash“ zu setzen, um Phasen ohne Gäste besser durchstehen zu können.

Positiv gestimmt im Umgang mit der Krise:

Zur Gruppe „positiv“ wurden 79,9 Prozent (12 Betriebe) jener Befragten gezählt, welche im Interview einen zuversichtlichen Eindruck gemacht haben, was den betrieblichen Umgang mit den zukünftigen und den vergangenen Herausforderungen angeht, welche im Zusammenhang mit der COVID-19-Krise zukünftig entstehen können, oder bereits bewältigt wurden. 75 Prozent der „positiven“ Betriebe befanden sich zum Zeitpunkt des Interviews im Eigentum der Familie. 50 Prozent der „positiven“ Betriebe gaben an, rein auf Urlaubsgäste spezialisiert zu sein. 58,3 Prozent der Betriebe in der „optimistischen“ Gruppe mussten im Laufe der COVID-19 Krise Mitarbeiter abbauen, 41,6 Prozent konnten alle Mitarbeiter behalten oder aufstocken. 66,6 Prozent der Betriebe berichteten davon, dass der Anteil österreichischer Gäste in ihrem Betrieb vor der COVID-19-Krise 50 Prozent oder mehr betrug. H5 hatte 2019 laut eigener Aussage 98 Prozent Österreicher, H8 gab ebenfalls an „fast nur“ Österreicher zu beherbergen. 66,6 Prozent der „positiven“ Betriebe konnten den Anteil österreichischer Gäste im Jahr 2020 erhöhen und dadurch Plätze füllen, die aufgrund des Ausbleibens internationaler Gäste leer geblieben wären. Nur die Betriebe H6, H7 und H11 (25 Prozent) verzeichneten im Forschungszeitraum ein Auslastungsminus von mehr als 50 Prozent, verglichen zum Jahr 2019. Weitere 58,3 Prozent der „positiven“ Betriebe hatten ein Auslastungsminus, welches kleiner als 50 Prozent war - Betrieb H13 berichtete sogar von einem Auslastungsplus, verglichen mit dem Jahr 2020. Insgesamt hatten 41,6 Prozent der positiven Betriebe Krisenpläne in Form von guter Eigenkapitalausstattung, beziehungsweise genügend finanzielle Rücklagen, um eine Zeit ohne Gäste überstehen zu können. Die Betriebe H2 und H9 (16,6 Prozent) berichteten davon, während des ersten Lockdowns den strategischen Fokus auf die Senkung von Fixkosten gelegt zu haben. Insgesamt konnten 46,6 Prozent der Befragten während des ersten Lockdowns den Betrieb aufrechterhalten und weiterhin Geschäftsgäste beherbergen. 41,6 Prozent der Befragten berichteten davon, dass sie, um den Auslastungsrückgang zu kompensieren, neue Angebote entworfen haben, um für den Sommer 2020 gezielt österreichische Gäste anzusprechen, oder die Aufenthaltsdauer der Gäste durch spezielle Angebote zu verlängern. Außer H10 nahmen alle Betriebe eines oder mehrere staatliche Hilfspakete in Anspruch. Am meisten wurde auf das Modell der Kurzarbeit und auf den staatlichen Fixkostenzuschuss zurückgegriffen – jeweils 10 Betriebe nutzten mindestens eine der beiden staatlichen Hilfen. 6 Befragte benoteten die staatlichen Hilfspakete mit der Schulnote 1, oder 2. Bezogen auf die langfristige Veränderung der Gästestruktur, waren 5 Befragte der Meinung, dass der Anteil österreichischer Gäste langfristig hoch bleiben wird, andere 4 meinten, dass die fehlenden Geschäftsgäste auf lange Sicht wieder kommen würden und sich die Struktur bald wieder normalisieren würde. 75 Prozent der Befragten waren zufrieden damit, wie der Betrieb durch die Krise geführt wurde, 50 Prozent davon benoteten sich selbst mit der Schulnote 1, weiter 16,6 Prozent der Befragten mit einer Note zwischen 2 und 3. Ebenfalls 50 Prozent der „positiven“ Betriebe gaben im Interview an, dass sie auch eine weitere Krise nochmal mit ähnlichen, oder gleichen Maßnahmen überstehen würden. 25 Prozent der Befragten würden den Tourismusbetrieb bei einer ähnlichen Krise in der Zukunft wahrscheinlich aufgeben, oder eine andere Nutzungsform für ihr Haus wählen.

Negativ gestimmt im Umgang mit der Krise:

Insgesamt machten 20 Prozent der Befragten im Gespräch einen „negativen“ und „pessimistischen“ Eindruck. Nur der Betrieb H10 bezeichnete sich als Familienbetrieb, H4 war zum Zeitpunkt des Interviews gepachtet und wurde von einem Paar betrieben, H12 befand sich zwar in Privatbesitz, bezeichnete sich jedoch nicht als Familienbetrieb. 66,6 Prozent der „negativen“ Betriebe konnten während des ersten Lockdowns alle Mitarbeiter behalten – H10 musste ein Drittel des Personals entlassen. Die Betriebe H4 und H12 hatten im Jahr 2019 über 50 Prozent österreichische Gäste, dies änderte sich im Jahr 2020 nicht. Auch die Auslastungsminus, dass die Betriebe im Jahr 2020, verglichen zu 2019, verzeichneten, war im Vergleich eher gering: H4 hatte 20 Prozent weniger Auslastung, H12 zwischen 35 und 40 Prozent. Keiner der „negativ“ gestimmten Befragten

berichtete von einem betrieblichen Krisenplan, auf den während der COVID-19 Krise zurückgegriffen werden konnte. Lediglich H10 berichtete davon, spontane Sparmaßnahmen, in Form von Kreditstundungen und der Kündigung von Verträgen für Dienstfahrzeuge, getroffen zu haben. Da H10 im Normalfall hauptsächlich von italienischen Geschäftsgästen lebt und sich COVID-19 im Norden Italiens schon früher ausbreitete als in Österreich, hatte der Betrieb schon vor dem ersten Lockdown mit dem Ausbleiben italienischer Geschäftsgäste zu kämpfen und musste deswegen schon früher beginnen Sparmaßnahmen zu setzen, so der Geschäftsführer von H10. 66,6 Prozent der „negativen“ Betriebe konnten während des ersten Lockdowns weiter geöffnet bleiben und Gäste beherbergen. Da H4 im Normalfall keine Geschäftsgäste, sondern ausschließlich Urlauber beherbergt, musste der Betrieb komplett geschlossen werden. Um im Sommer nach dem ersten Lockdown die Kapazitäten voll nützen zu können, arbeitete H4 neue Angebote aus, welche den COVID-19-bezogenen Auflagen entsprachen. Dabei wurde vor allem auf Romantik und Zweisamkeit gesetzt, beispielsweise Candle-Light Dinner im Weingarten. Betrieb H10 veränderte das Angebot nicht, H12 gab keine genaue Antwort. 100 Prozent der „negativen“ Betriebe nahmen Hilfspakete in Form von Kurzarbeit in Anspruch, 66,6 Prozent davon zusätzlich den Fixkostenzuschuss. H10 nahm einen Überbrückungskredit auf. 66,6 Prozent der Befragten vermuteten zum Zeitpunkt des Interviews, eine langfristige Änderung der Gästestruktur in Form einer Abnahme von Touristen aus dem Ausland sowie Geschäftsreisenden. Als Grund dafür wurde die zunehmende Digitalisierung und die damit einhergehende Abnahme von Geschäftsreisen genannt. H4 war der Meinung, dass es aufgrund der Hemmungen vieler heimischer Touristen ins Ausland zu reisen, in Zukunft zu einer höheren Zahl heimischer Touristen kommen wird. 66,6 Prozent der „negativen“ Befragten waren mit der Art, wie sie auf die Krise reagiert haben, zufrieden und benoteten sich mit Schulnoten von 2 (H4) und 2-3 (H10). H4 und H12 würden den Betrieb, bei einer ähnlichen Krise in Zukunft, nicht weiterführen, sondern zusperren und „einen normalen Job suchen (H12)“.

5 Diskussion

5.1 Gegenüberstellung der unterschiedlichen Ergebnisse beider Betriebstypen

Gründung und Besitzform:

Während 59,9 Prozent der Seminarhotels nach dem Jahr 2000 gegründet wurde, sind zum Vergleich dazu 86,6 Prozent der „normalen“ Hotels in der jetzigen Form vor dem Jahr 2000 gegründet worden. Die Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen der Seminarhotels hatten demnach weniger Zeit Führungserfahrungen zu sammeln als die der „normalen“ Hotels.

In beiden Gruppen befanden sich zum Zeitpunkt des Interviews ein überwiegender Anteil der Tourismusbetriebe im Besitz einer Familie und wurde auch von dieser betrieben: bei den Seminarhotels (Gruppe 1) betrug dieser Anteil 86,6 Prozent, bei den „normalen“ Hotels 73,3 Prozent.

Gästestruktur:

Die unterschiedlichen Hotelarten sind, laut den Ergebnissen der Interviews auf verschiedene Gästegruppen spezialisiert: 46,6 Prozent der Seminarhotels bezeichneten sich als reine Seminarhotels, sie sind demnach ausschließlich auf die Abhaltung von Seminaren und die Beherbergung der Seminarteilnehmer spezialisiert, nicht auf Privatgäste. Die restlichen 53,4 Prozent der Tourismusbetriebe sind, was die Gästestruktur angeht, diverser und berichteten davon, neben Seminarteilnehmern auch Privatgäste, Veranstaltungen oder Reisegruppen zu beherbergen.

Aus Gruppe 2 bezeichneten sich 46,6 Prozent der Hotels als reines Urlaubshotel, weitere 53,4 Prozent berichteten im Interview davon, dass ihre Gäste normalerweise zu einem Großteil Geschäftsreisende sind.

86,65 Prozent der Gäste der befragten Seminarhotels kamen in den Jahren vor der COVID-19-Krise zu einem überwiegenden Teil, also zu über 50 Prozent aus Österreich. Nur 13,3 Prozent der Betriebe berichteten von einem Anteil ausländischer Gäste von mehr als 50 Prozent.

Verglichen dazu ist der Anteil österreichischer Gäste der „normalen“ Hotels etwas niedriger: 33,3 Prozent der Befragten berichtete davon, dass ihre Gäste vor der COVID-19-Krise zu einem überwiegenden Teil internationaler Herkunft waren. Die übrigen 66,6 Prozent der Betriebe gaben an, normalerweise einen Anteil österreichischer Gäste zu haben, der über 50 Prozent betrifft.

Verantwortung für die innerbetriebliche Kommunikation und Dokumentation:

Die krisenbezogenen Managementmaßnahmen wurden in 86,6 Prozent der Seminarhotels von der obersten Managementebene beziehungsweise im engsten Familienkreis geplant und entweder direkt umgesetzt, oder an Mitarbeiter weiterdelegiert. 20 Prozent der Seminarhotels berichteten davon, dass die Maßnahmen intern dokumentiert wurden, um für zukünftige Krisen zur Verfügung zu stehen.

Die Maßnahmenplanung der „normalen“ Hotels war ähnlich: 100 Prozent der Befragten gaben an, dass die Maßnahmen direkt von oberster Führungsebene geplant und an die Mitarbeiter weiterkommuniziert wurden. In Betrieb H15 wurde ein Team ausgewählt, welches die alleinige Aufgabe hatte, die, von der Führung beschlossenen, Maßnahmen umzusetzen. Kein Unterschied besteht in der Dokumentation der Maßnahmen: die Dokumentation der krisenbezogenen Maßnahmen für zukünftige Ereignisse wurde von 20 Prozent der „normalen“ Hotels durchgeführt.

Die Befragten beider Gruppen betonten regelmäßig, dass die, im Interviewleitfaden gewählten, Begrifflichkeiten teilweise „professioneller“ klingen als sie in der Praxis tatsächlich sind – auf die Frage nach der „Handhabung der betriebsinternen Krisenkommunikation“ wurde von den Befragten sinngemäß oft mit einem „Schauen sie, ich gebe die Information einfach an die Mitarbeiter weiter“ geantwortet. Die Art und Weise in der die Tourismusbetriebe beider Gruppen die Maßnahmen umgesetzt und betriebsintern kommuniziert haben, zeigt, dass die Kommunikationswege in den Betrieben sehr direkt waren und die Umsetzung der Maßnahmen ohne aufwändige Planungen möglich war. Ein Grund dafür könnte sein, dass ein großer Anteil der Tourismusbetriebe im Familienrahmen betrieben wird und dass die Maßnahmen, laut Angaben der Befragten, ohne große Formalitäten innerhalb der Familie besprochen und geplant wurden. Ein Grund für die informelle Maßnahmenplanung innerhalb der Tourismusbetriebe beider Gruppen ist vermutlich die Größe der Betriebe – keiner der Betriebe beider Gruppen hatte mehr als 50 Zimmer. Es konnten zwischen Seminar- und „normalen“ Hotels keine wesentlichen Unterschiede in der betriebsinternen Kommunikation und Maßnahmenumsetzung gefunden werden.

Krisenpläne:

Die gewählten Strategien beider Gruppen unterscheiden sich zwar in einzelnen Fällen, lassen sich jedoch auf die drei Strategien „Bildung und Verwendung finanzieller Rücklagen“, „Vorrausschauende Planung, um im Krisenfall Kosten einzusparen“ und „kein Krisenplan“ zusammenfassen.

Der gleiche Anteil beider Gruppen, also jeweils 33,3 Prozent der Seminar- und der „normalen“ Hotels, hatte einen finanziellen Polster, welcher für Notfälle gebildet wurde und worauf im Verlauf der COVID-19-Krise zurückgegriffen wurde.

20 Prozent der Seminarhotels berichteten davon, dass sie aufgrund vorrausschauender Planung gezielt Kosten einsparen konnten. Auch bei den „normalen“ Hotels gaben 20 Prozent der Betriebe an, dass sie bereits vor Beginn der Krise Pläne hatten, wie die Fixkosten gesenkt werden können.

46,6 Prozent der Seminarhotels gaben im Interview an, vor Eintritt der Krise, keinen Krisenplan gehabt zu haben, nach welchem die getroffenen Maßnahmen ausgerichtet wurden. Ihre Handlungen wurden spontan geplant; es wurde schnell auf die neuen Herausforderungen reagiert. Ähnlich waren die Ergebnisse in der zweiten Gruppe: 40 Prozent der Befragten der „normalen“ Hotels gaben ebenfalls an, gar keinen Krisenplan zur Verfügung gehabt zu haben. Die Betriebsleiter handelten spontan und planten sämtliche Maßnahmen abhängig von den politischen Entscheidungen und Auflagen.

Aus den Interviews ging insgesamt hervor, dass, aufgrund des für die Befragten unvorstellbaren Ausmaßes der COVID-19-Krise, kein Betrieb ansatzweise auf die Herausforderungen, mit welcher die Krise verbunden war, vorbereitet war. Das Zitat von S9: „Eine Krisenplan, ich meine was soll ich tun, eine Pandemie, da gibt's keinen Plan. Wenn einer sagt, er hätte einen Plan gehabt, dann lügt er. Also mit einer Pandemie hat niemand gerechnet.“ fasst die Situation, welcher die Betriebe ausgesetzt waren, sinngemäß gut zusammen.

Inanspruchnahme staatlicher Hilfspakete:

100 Prozent der Seminarhotels sowie 86,6 Prozent der „normalen“ Hotels nahmen Hilfspakete in Anspruch.

Die am meisten genutzten staatlichen Pakete waren die Kurzarbeit (79,9 Prozent der Seminarhotels, 86,6 Prozent der „normalen“ Hotels) und der Fixkostenzuschuss (59,5 Prozent der Seminarhotels, 79,9 Prozent der „normalen“ Hotels). Auch die Zahl der Betriebe, die Überbrückungskredite in Anspruch nahmen, ähnelte sich: 20 Prozent der Seminarhotels und 26,6 Prozent der „normalen“ Hotels griffen darauf zurück.

Ein deutlicher Unterschied zwischen beiden Hotelarten ist bei der Diversität der verwendeten Staatshilfen zu finden: Während die Seminarhotels von der Verwendung der Kurzarbeit, von Fixkostenzuschüssen sowie Überbrückungskrediten berichteten, nahmen 13,3 Prozent der „normalen“ Hotels zusätzlich noch den Härtefallfond und weitere 13,3 Prozent Hygienefonds in Anspruch. Ebenfalls 13,3 Prozent der „normalen“ Hotels berichteten von Stundungen ausstehender Krankenkassazahlungen.

Weitere Unterschiede zwischen beiden Gruppen gab es mit der Zufriedenheit der Hilfspakete. Lediglich 13,3 Prozent der Seminarhotels gaben an, unzufrieden mit den Hilfspaketen zu sein. Die Hauptkritikpunkte waren die Komplexität des Antrags auf den Fixkostenzuschuss und die Kosten, die auf Betriebe zukämen, wenn sie ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit beschäftigen. Aus der Gruppe der „normalen“ Hotels waren 40 Prozent der Betriebe unzufrieden mit den staatlichen Hilfen. Die Hauptkritikpunkte waren hier ebenfalls die Komplexität der Anträge und weiters, dass die Dauer bis tatsächlich Hilfgelder ausbezahlt wurden, sowie die Summen nicht nachvollziehbar, beziehungsweise ausreichend waren. Die Befragten aus den „normalen“ Hotels waren also unzufriedener mit den staatlichen Hilfen als die, der Seminarhotels.

Angebotsentwicklung:

Bei der Entwicklung neuer Angebote zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Seminar- und den „normalen“ Hotels. Die Seminarhotels waren, aufgrund des fast hundertprozentigen Verbots Räumlichkeiten für Seminare zu Verfügung zu stellen, dazu gezwungen, ihr Angebot dahingehend zu erweitern, dass sie die potenziellen Gäste im Sommer 2020 – nämlich ÖsterreicherInnen – ansprechen. Die Tatsache, dass 73,3 Prozent der Seminarhotels davon berichteten, ihr Angebot speziell für heimische Individualgäste erweitert zu haben, bestätigt dies. Einige Seminarhotels erkannten außerdem, dass sie, durch den Ausbau ihres Wellnessangebots, der verstärkten Nachfrage nach Naherholung nachkommen können und dadurch die Möglichkeit hatten, entgangene Umsätze zumindest teilweise kompensieren zu können.

Da das Angebot der „normalen“ Hotels ohnehin eher auf Individualgäste ausgelegt war, war die Notwendigkeit für die Betriebe, neue Produkte für den heimischen Markt zu entwickeln, nur in wenigen Fällen gegeben. Da Reisewillige im Sommer des Jahres 2020, aufgrund internationaler Reiseeinschränkungen, ohnehin kaum die Möglichkeit hatten, ihren Urlaub im Ausland zu verbringen, verließen sich viele Tourismusbetriebe aus Gruppe 2 darauf, deswegen im Sommer eine gute Auslastung zu haben. Passend dazu berichteten 40 Prozent der „normalen“ Hotels, dass sie im Jahr 2020 zwar einen Rückgang ausländischer Touristen merkten, diese leeren Plätze jedoch von Touristen aus Österreich aufgefüllt wurden. Weitere 26,6 Prozent der „normalen“ Hotels berichteten, dass sie die durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Gäste in ihrem Haus durch die erstellten Angebote verlängern konnten.

Die Wirksamkeit der, aufgrund der COVID-19 Krise erstellten, Angebote lässt sich bei beiden Gruppen durch die Auslastung im Forschungszeitraum messen. Die Tatsache, dass 66,6 Prozent der Seminarhotels im Forschungszeitraum ein Auslastungsminus hatten, welches – verglichen zum Vorjahr – weniger als, oder exakt 50 Prozent betrug, zeigt, dass die, von den Tourismusbetrieben erstellten, neuen Angebote entsprechend angenommen wurden. Obwohl die Betriebe der Gruppe der „normalen“ Hotels, verglichen zu den Seminarhotels, zaghafter damit waren, neue Angebote zu erstellen, konnten sich auch hier 59,9 Prozent der Betriebe an einem, verhältnismäßig kleinen Auslastungsminus erfreuen, welches bei weniger als 50 Prozent Rückgang, verglichen zum Vorjahr lag. Ein Betrieb aus der Gruppe der „normalen“ Hotels berichtete sogar von einem Auslastungsplus.

Zufriedenheit mit dem betrieblichen Umgang mit der COVID-19 -Krise

53,3 Prozent der Seminarhotels haben die Krisenpläne, beziehungsweise die Art wie der Betrieb mit den Herausforderungen der COVID-19-Krise umgegangen ist, im Nachhinein nicht angepasst oder verändert. 26,6 Prozent würden im Nachhinein anders handeln, wenn sie die Möglichkeit hätten, gewissen Handlungen rückwirkend zu verändern.

Verglichen dazu waren 73,3 Prozent der Befragten aus der Gruppe der „normalen“ Hotels mit dem betrieblichen Umgang mit der Krise zufrieden – sie würden im Nachhinein nichts verändern, auch wenn sie die Möglichkeit dazu hätten. Nur 13,3 Prozent der Betriebe würden ihre Handlungen rückwirkend ändern.

Insgesamt waren die Befragten der „normalen“ Hotels tendenziell zufriedener damit, wie sie im Hinblick auf die Bewältigung der COVID-19-Krise gehandelt haben. Auch den Fragen zur Abänderung der Krisenpläne im Nachhinein und der Benotung des Betriebs für den Umgang mit der Krise bewerteten sich die Befragten der „normalen“ Hotels besser als die der Seminarhotels. Da keine Parallelen zwischen der positiven Bewertung der selbst getroffenen Maßnahmen und anderen Merkmalen, wie Auslastung, Angebotserweiterung, Verfügbarkeit eines Krisenplans oder Zufriedenheit mit Staatshilfen gefunden werden konnte, hängt die Beantwortung dieser Fragen wohl mit dem individuellen Charakter einzelnen Befragten zusammen.

Kritikpunkte der Betriebe am staatlichen Krisenmanagement:

Die Kritikpunkte der Befragten beider Gruppen ähnelten sich zwar weitgehend, die Kritik am staatlichen Krisenmanagement war von den Seminarhotels jedoch deutlich größer. Ein Punkt, der von Befragten beider Gruppen kritisiert wurde, da er die Entwicklung von Angeboten erschwert, ist, dass die Maßnahmen, die der Staat zur Eindämmung des Virus getroffen hat, zu kurzfristig kommuniziert wurden, um entsprechend darauf zu reagieren. Der Zeitraum zwischen der Ankündigung neuer Maßnahmen, wie beispielsweise der Schließung der Hotellerie in Österreich aufgrund des Lockdowns und der tatsächlichen Exekution, sei, so die Befragten von 20% der „normalen“ Hotels sowie 33,3 Prozent der Seminarhotels, viel zu kurz gewesen, was dazu führte, dass die Betriebe enorme Probleme damit hatten neue Angebote zu planen, Personal einzuteilen und die richtigen Mengen an Waren einzukaufen. Stellvertretend kann hierzu die Aussage von Betrieb S2 genommen werden. Der Betrieb kritisierte im Interview den Mangel an klaren Aussagen

seitens der Politik folgendermaßen: „Immer so scheibchenweise hin und her spielen und noch eine Woche länger zu und zwei Wochen länger zu, das ist ja alles Blödsinn. Entschuldigung, die sollen gleich sagen, dass die Gastronomie vor Ostern nicht normal in Betrieb geht, weil sie es auch nicht wird, aber das ist unverantwortlich, immer solche Meldungen rauszuwerfen.“

Ein weiterer Kritikpunkt, der von 33,3 Prozent der „normalen“ Hotels und 46,6 Prozent der Seminarhotels angesprochen wurde, ist, dass die Maßnahmen, welche der Staat der Hotellerie auferlegte, von allen Betrieben nachweisbar umgesetzt wurden und die Hotellerie – trotz nachgewiesener niedriger Ansteckungen in den Betrieben – im Herbst des Jahres 2020 erneut komplett schließen musste. Dies führte bei den Befragten zu Unverständnis, da in manchen Fällen viel Geld investiert wurde, um die Tourismusbetriebe „Corona-sicher“ zu machen.

Auch die Österreichische Hotelierversammlung (2020) kritisierte, dass in Tourismusbetrieben nicht die Möglichkeit bestehe, Mitarbeiter und Gäste kostenlos testen zu lassen und dadurch Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz beziehungsweise Gästen einen sicheren Aufenthalt zu garantieren.

Eine weitere Forderung von insgesamt 33,3 Prozent aller Betrieben war, bei den Schließungen der Betriebe fairer zu differenzieren – also jenen Betrieben mit genügend Platz und Möglichkeiten sämtliche Abstands- und Hygieneregeln einzuhalten, die Beherbergung von Gästen zu gestatten und jenen, die dies aufgrund baulicher Mängel nicht umsetzen können, mit Hilfszahlungen unter die Arme zu greifen, solange es nötig ist. Diese Forderung deckt sich zu einem Teil auch mit der Kritik der Österreichischen Hotelierversammlung (2020), welche ebenfalls die undifferenzierte Schließung sämtlicher Betriebe bemängelt und weiters fordert, dass die Regulierungen für Tourismusbetriebe, von den Infektionszahlen in der Region, in welcher sich der Betrieb befindet, abhängig gemacht werden sollte.

5.2 Gegenüberstellung der Maßnahmen des Leitfadens mit denen der Betriebe mit Ziel „gute Auslastung 2020“

Bei der Gegenüberstellung des Leitfadens mit den Handlungen der jeweils 5 Seminar- und „normalen“ Hotels, welche aufgrund ihrer Auslastung im Jahr 2020 der Typologie „gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurden, zeigte sich, welche Maßnahmen des Leitfadens, hinsichtlich des ökonomischen Ziels die Auslastung zu maximieren, „hohe Relevanz“, „mittlere Relevanz“ oder „keine Relevanz“ haben. Empfehlungen werden mit „hoher Relevanz“ versehen, wenn sie von mindestens 80 Prozent (4 Betrieben) umgesetzt wurden. Wenn die empfohlene Maßnahme von 40 bis 60 Prozent (2 oder 3 Betrieben) umgesetzt wurde wird sie als „mittelmäßig relevant“ eingestuft. Falls die empfohlene Maßnahme von nur 20 Prozent oder weniger (1, oder gar kein Betrieb) umgesetzt wurde, wurde sie als „nicht relevant“ behandelt.

5.2.1 Vorbereitende Maßnahmen:

V1 Bedeutung des Tourismus und Zielgruppenanalyse

Seminarhotels:

Alle Seminarhotels, die der Typologie „Gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurden, hatten bereits in den Jahren vor der Krise hauptsächlich (zu 50 Prozent oder mehr) Gäste aus Österreich. Da der

internationale Tourismus im Jahr 2020 zu einem großen Teil zum Erliegen kam, konnten sich die Betriebe, die ohnehin auf Österreicher spezialisiert waren, einer besseren Auslastung erfreuen als die, die gewöhnlich eher internationale Gäste beherbergen. Die Befragten waren sich darüber bewusst, dass es, aufgrund der neuen Regulierungen zu einem Rückgang von Seminaren kommen wird – jene Betriebe, die Angebote für neue Zielgruppen – speziell für heimische Gäste – erstellten, hatten einen Vorteil. Der Maßnahme V1 aus dem Leitfaden, also die Evaluierung und genauen Analyse der Gäste, bzw. der Zielmärkte wird daher, hinsichtlich des Ziels die Auslastung während der COVID-19-Krise zu maximieren, hohe Relevanz zugesprochen.

„normale“ Hotels:

Obwohl keines der „normalen“ Hotels angab, sich im Zuge der COVID-19-Krise, wie von Sausmarez (2004: 162) empfohlen, Gedanken über die Wichtigkeit des Tourismus für die Region gemacht zu haben, wussten die Befragten genau, welche Art von Touristen für ihren Betrieb wichtig sind. Alle „normalen“ Hotels, die der Typologie „gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurden, gaben an, normalerweise auf österreichische Urlauber spezialisiert zu sein. Die Grenzschießungen bereiteten den Befragten deshalb weniger Probleme als denen, die auf ausländische Gäste spezialisiert sind. Im Interview erwähnte ein Großteil der Befragten, dass man sich darauf verlassen könne, eine gute Auslastung im Sommer 2020 zu haben, was sich im Fall der Betriebe mit Typologie „gute Auslastung 2020“ auch bewahrheitete. Der Zusammenhang zwischen der betrieblichen Spezialisierung auf heimische Urlauber und einer guten Auslastung im Jahr 2020 ist gegeben - der Empfehlung des Leitfadens kann deshalb in Bezug auf die COVID-19-Krise hohe Relevanz zugesprochen werden.

V2 Frühzeitige Identifikation der Krise:

Seminarhotels:

Keines der Seminarhotels, welches der Typologie „Gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurde, berichtete im Interview davon, wie von Sausmarez (2004: 163) empfohlen, gewisse Indikatoren genutzt zu haben, um die COVID-19-Krise, oder vorherige Krisen, frühzeitig zu erkennen. Aufgrund des einzigartigen, unvorhersehbaren Charakters der Pandemie und der damit verbundenen Schwierigkeit sich durch frühzeitige Erkennung vor den Auswirkungen zu schützen, wird die Empfehlung des Leitfadens, Indikatoren zu identifizieren, welche auf solch eine Krise hindeuten könnten, für Seminarhotels als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

Aus der Gruppe der „normalen“ Hotels, welche der Typologie „gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurden, berichtete ebenfalls keiner der Befragten davon, die von Sausmarez (2004: 163) empfohlenen Indikatoren zur Verfügung gehabt zu haben, mit welchen das Ausmaß der Krise abgeschätzt werden konnte. Die Tatsache, dass es eine komplett neue Herausforderung war, machte es für die Tourismusbetriebe laut eigener Aussage unmöglich, sich darauf vorzubereiten. Das im literaturbasierten Leitfaden empfohlene Bereithalten von Indikatoren, um aufkommende Krisen dieser Art zu messen steht bei den „normalen“ Hotels nicht in Zusammenhang mit der Typologie „gute Auslastung 2020“ und wird daher als „nicht relevant“ eingestuft.

V3 Planung von Notfall- und Krisenmanagement:

Seminarhotels:

Obwohl das Erstellen und Bereithalten von Krisenplänen von mehreren Quellen (Sausmarez, 2004: 167; Faulkner, 2001: 145; APEC, 2006: 51-55; BBK, 2020: 2) als wichtige Vorbereitungsmaßnahme genannt wird, hatten 40 Prozent (2 von 5) der Seminarhotels mit der Typologie „Gute Auslastung 2020“ keinen Krisenplan, auf den zurückgegriffen werden konnte. Weitere 40 Prozent der

Seminarhotels konnten ebenfalls auf finanzielle Rücklagen zugreifen und bedienten sich eines weiteren, planerischen Instruments: vorrausschauender Jahresplanung und entsprechende Sparmaßnahmen – beides ermöglichte es den Betrieben, die Kosten in der Zeit der COVID-19-Krise auf ein Minimum zu senken und half ihnen dabei, die Krise bis auf weiteres zu überstehen. Erwähnenswert ist hierbei, dass keines der Seminarhotels mit Typologie „Gute Auslastung 2020“ vorab Pläne parat hatte, welche, wie von APEC (2006: 51-55) und BBK (2020: 2) empfohlen, organisierte und fixierte Abläufe beinhalten, nach denen im Krisenfall gehandelt werden kann. Die unterschiedlichen Pläne und Strategien der Seminarhotels der Typologie „gute Auslastung 2020“ zeigen, dass die Auslastung während der COVID-19 nicht davon beeinflusst wurde, ob der Betrieb Krisenpläne hatte, sondern, ob er über die Möglichkeit verfügt, die Fixkosten auf ein Minimum zu senken und ausreichend finanzielle Rücklagen hat, auf welche im Krisenfall zurückgegriffen werden konnte. Da die Betriebe zwar keine Krisenpläne mit direkten Maßnahmen zu Verfügung hatten, jedoch über Rücklagen beziehungsweise kostensenkende Strategien parat hatten, wird dieser Punkt des Leitfadens als „mittelmäßig relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

In der Gruppe der „normalen“ Hotels hatten 40 Prozent der Betriebe (2 von 5), die der Typologie „gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurden, krisenbezogene Vorbereitungsmaßnahmen in Form einer Epidemieversicherung oder finanzieller Rücklagen getroffen. Die restlichen 60 Prozent reagierten spontan und ohne finanzielle Rücklagen auf die Krise, schafften es aber trotzdem, die Auslastung im Jahr 2020 zu maximieren. Erwähnenswert ist hierbei, dass keiner der Betriebe mit Typologie „Gute Auslastung 2020“ vorab Pläne parat hatte, welche, wie von APEC (2006: 51-55) und BBK (2020: 2) empfohlen, organisierte und fixierte Abläufe beinhalten, nach denen im Krisenfall gehandelt werden kann.

Da nur 40 Prozent der „normalen“ Hotels, die der Typologie „gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurden, Rücklagen als Vorbereitung auf Krisen zur Verfügung hatten, die restlichen 60 Prozent die Krise jedoch ohne jegliche Art von Krisenplan verhältnismäßig gut überstanden haben, kann die empfohlene Maßnahme V3 des Leitfadens als „mittelmäßig relevant“ angesehen werden.

V4 Informations- und Aufgabenverteilung:

Seminarhotels:

Die Empfehlung der BBK (2020: 2), welche beinhaltet, dass vor Kriseneintritt festgelegt werden muss, welche Aufgaben auf welche Mitarbeiter aufgeteilt werden, spiegelte sich im Krisenmanagement von 40 Prozent der Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ wider, bei weiteren 40 Prozent der Seminarhotels wurde diese Aufgabe von der obersten Führungsebene beziehungsweise vom innersten Familienkreis übernommen. Da keiner der Betriebe vor Eintritt der Krise Abläufe bezüglich des Informationsflusses oder der Aufgabenverteilung zur Verfügung hatte, sondern diese erst im Laufe der Krise entstanden sind, wird V4 als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

In 100 Prozent der „normalen“ Hotels, die der Typologie „gute Auslastung 2020“ zugeordnet wurden, ist die Planung der Maßnahmen sowie die Aufgabenverteilung von oberster Führungsebene übernommen und an die Mitarbeiter weitergegeben worden. Dies wurde in allen Betrieben spontan beschlossen, es wurde nicht wie vom BKK (2020: 2) empfohlen auf vorgefertigte Pläne zurückzugreifen. Es kann daher kein Zusammenhang zwischen geplanter Informations- und Aufgabenverteilung, so wie in der Literatur beschrieben und der Typologie „gute Auslastung 2020“ gefunden werden und der Punkt wird für „normale“ Hotels als nicht relevant gewertet.

5.2.2 Maßnahmen während der Krise

W1 Schutzmaßnahmen für Personal und Bevölkerung:

Seminarhotels:

Obwohl es für alle Tourismusbetriebe verpflichtend war, gewisse Hygienemaßnahmen umzusetzen, sprachen sich 40 Prozent der Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ im Interview dafür aus, dass noch stärkere Hygienemaßnahmen gelten sollten, um Gästen ein erhöhtes Sicherheitsgefühl bieten zu können. Somit deckten sich die Handlungen zwar mit den Empfehlungen aus der Literatur (Faulkner, 2001: 140; APEC, 2006: 52), allerdings konnte aufgrund des verpflichtenden Charakters der Schutzmaßnahmen für alle Tourismusbetriebe des Landes kein Zusammenhang zwischen der Erreichung des Ziels „gute Auslastung 2020“ und der Empfehlung des Leitfadens gefunden werden. Aufgrund dessen wird die Maßnahme, bezogen auf die Zielerreichung, als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

Die verpflichteten Hygienemaßnahmen für Tourismusbetriebe wurden von 80 Prozent der Befragten der Gruppe der „normalen“ Hotels für gut empfunden, die Empfehlungen von Faulkner (2001: 140) und von APEC (2006: 52), sowohl die Bevölkerung als auch Gäste und Personal durch spezielle Maßnahmen zu schützen, wurde von allen Betrieben eingehalten. Jedoch ist auch hier festzustellen, dass die Maßnahmen von allen Betrieben in Österreich verpflichtend umgesetzt werden mussten. Deshalb lässt sich nicht feststellen, ob sie für die „normalen“ Hotels eine direkte Auswirkung auf die Erreichung des Ziels „gute Auslastung 2020“ hatten, der Punkt W1 des literaturbasierten Leitfadens wird daher als „nicht relevant“ eingestuft.

W2 Krisenteam und Anspruch auf finanzielle Hilfsmittel:

Seminarhotels:

Keines der Seminarhotels mit der Typologie „gute Auslastung 2020“ hat im Interview davon berichtet ein, wie von APEC (2006: 61) oder Smith und Sipikan (1993: 31-32) empfohlenes, Krisenteam ausgewählt zu haben. In allen Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ wurden die Maßnahmen und Handlungen von der obersten Chefetage geplant und von den Mitarbeitern der jeweiligen Abteilung umgesetzt. Es nutzten zwar 80 Prozent der Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ staatliche Hilfspakete, die Organisation dieser wurde jedoch in keinem Betrieb von einem Krisenteam, sondern von der obersten Führungsetage übernommen. Der Punkt W2 scheint daher keine Auswirkungen auf die Erreichung des Ziels „gute Auslastung 2020“ zu haben und wird für Seminarhotels als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

Die Empfehlung von APEC (2006: 61) spiegelte sich auch nicht in den Handlungen der „normalen“ Hotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ wider. 80 Prozent der Befragten gaben an, kein Krisenteam ausgewählt zu haben, sondern die Maßnahmen einfach an die einzelnen Abteilungen im Hotel weiterkommuniziert zu haben, in welchen sie dann von den Mitarbeitern umgesetzt wurden. Lediglich in 20 Prozent der Betriebe wurde eigens Personal ausgesucht, welches sich ausschließlich mit der Umsetzung der, von der Chefetage beschlossenen, beschlossenen Krisenplänen auseinandersetzte. Obwohl 100 Prozent der Befragten davon berichteten, dass staatliche Hilfspakete in Anspruch genommen wurden, wurde für die Organisation der Inanspruchnahme von keinem der Betriebe ein eigenes Krisenteam ausgewählt. Der Verzicht auf

ein Krisenteam hatte für die Erreichung des Ziels „gute Auslastung 2020“ für die „normalen“ Hotels keine Auswirkung. Die Empfehlung des Leitfadens wird daher als „nicht relevant“ betrachtet.

W3 Angebot neuartiger Produkte:

Seminarhotels:

Analog zu Sausmarez (2004: 168) Empfehlung erweiterten die Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ ihr Angebot während, beziehungsweise nach, dem ersten Lockdown im Jahr 2020. Dazu wählten 100 Prozent der Betriebe eine ähnliche Strategie und setzten bei ihren neu erstellten Angeboten darauf, Individualgäste und Familien aus Österreich, also neue Zielgruppen, anzusprechen, oder erweiterten das Wellnessangebot. Die Angebote sind, so die Befragten, durchaus angenommen worden halfen den Betrieben dabei, das Ziel „gute Auslastung 2020“ zu erreichen. Der vom Leitfaden empfohlenen Maßnahme W4 deckt sich also mit den Handlungen der Betriebe, ihr wird daher „hohe Relevanz“ zugesprochen.

„normale“ Hotels:

Die Handlungen von 60 Prozent der „normalen Hotels“ spiegeln ebenfalls Sausmarez (2004: 168) Empfehlung wider. Die „normalen“ Hotels, die keine neuen Angebote entwickelten, begründeten dies im Interview damit, dass die Stammgäste ohnehin wiederkommen würden sobald sich alles normalisiert hat und daher keine Notwendigkeit für neue Produkte bestehe. Ob die Entwicklung neuer Produkte bei den Urlaubshotels mit der Typologie „gute Auslastung 2020“ beigetragen hat, lässt sich schwer beurteilen, da viele Österreicher im Sommer aufgrund von globalen Reisebeschränkungen ohnehin kaum Möglichkeiten hatten, ihren Urlaub woanders zu verbringen, als im Heimatland. Da allerdings 60 Prozent der „normalen“ Hotels angaben, durch Zusatzangebote ein verstärktes Gästeaufkommen gehabt zu haben, wird die Empfehlung des Erstellens neuer Angebote von Sausmarez (2004: 168) als „mittelmäßig relevant“ für die Typologie „gute Auslastung 2020“ eingestuft.

W4 Dokumentation der Maßnahmen:

Seminarhotels:

Um die getroffenen Maßnahmen rückwirkend verbessern zu können und diese für zukünftige Krisen zur Verfügung zu haben, rät BBK (2020: 2) dazu, diese im Zuge der Krise schriftlich zu dokumentieren. Von den Betrieben mit der Typologie „gute Auslastung 2020“ berichteten 60 Prozent davon, die Handlungen, die als Reaktion auf die COVID-19-Krise gesetzt wurden, sowie neu erarbeitete Angebote und Sparmaßnahmen dokumentiert zu haben und diese in Zukunft griffbereit zur Verfügung zu haben. Da der Einfluss, den die Dokumentation der Maßnahmen, welche im Zusammenhang mit der COVID-19-Krise gesetzt wurden, auf das zukünftige Krisenmanagement beziehungsweise die Auslastung der Betriebe haben wird, zum Zeitpunkt der Befragungen noch nicht messbar war, wird die Empfehlung des Leitfadens für das definierte Ziel der Erreichung der „guten Auslastung 2020“ als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

40 Prozent der „normalen“ Hotels mit der Typologie „gute Auslastung 2020“ berichteten im Interview davon, die gesetzten Maßnahmen dokumentiert zu haben, damit die getroffenen Maßnahmen für zukünftige Krisen griffbereit wären. Da der Nutzen der Dokumentation zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht messbar war, wird die Empfehlung W4 für „normale“ Hotels verworfen und als „nicht relevant“ betrachtet.

5.2.3 Nachbereitung der Krise

N1 Aufrechterhaltung des neuartigen Angebots:

Seminarhotels:

Sämtliche Angebote, die von den Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ erstellt wurden, zielten auf die Zeit nach der Krise bzw. nach dem ersten Lockdown ab. Dies deckt sich mit der von Sausmarez' (2004: 168) empfohlener Maßnahme. Die Betriebe erkannten, dass sie ihr Angebot langfristig ändern müssen, um sich auf die neuen, durch die Krise bedingten Gegebenheiten einzustellen, da es nicht absehbar war, ab wann sie zu ihrem Kerngeschäft (Seminare) zurückkehren konnten. Der Zusammenhang zwischen der Erstellung und Aufrechterhaltung neuer Angebote und guten Auslastung der Betriebe ist offensichtlich, deshalb wird der Empfehlung N1 des literaturbasierten Leitfadens „hohe Relevanz“ zugesprochen.

„normale“ Hotels:

Das erweiterte Angebot von 60 Prozent der „normalen“ Hotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ wurde ebenfalls für die Zeit nach dem ersten Lockdown entworfen und deswegen über den Sommer 2020 hinweg beibehalten und bescherte den Betrieben eine gesteigerte Auslastung. Die restlichen 40 Prozent sahen keine Notwendigkeit ihr Angebot langfristig zu ändern, da sie davon überzeugt waren, sich auf eine gute Auslastung im Sommer 2020, mangels alternativer Reiseoptionen für österreichische Touristen, verlassen zu können. Die Umsetzung von Sausmarez' (2004: 168) empfohlener Maßnahme half 60 Prozent der Betriebe dabei, die Auslastung entsprechend zu erhöhen, Punkt N1 des literaturbasierten Leitfadens wird daher als „mittelmäßig relevant“ eingestuft.

N2 Schnelle Erholung durch günstige Kredite:

Seminarhotels:

Die von APEC (2006: 63) empfohlene Maßnahme wurde von 40 Prozent der Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ umgesetzt. Die Betriebe griffen im Zuge der COVID-19-Krise auf günstige Überbrückungskredite zurück, um den betrieblichen Fortbestand des Hotels zu sichern, während der Krise die Fixkosten zu decken und Umbauten zu finanzieren. Die Empfehlung des Leitfadens wird aufgrund der Tatsache, dass sie von 40 Prozent der Seminarhotels mit Typologie „gute Auslastung 2020“ angewandt wurde, als „mittelmäßig relevant“ eingestuft.

Normale Hotels:

In der Gruppe der „normalen“ Hotels haben lediglich 20 Prozent der Betriebe einen Überbrückungskredit aufgenommen, dies allerdings nicht nach der Krise, sondern währenddessen. Da die restlichen 80 Prozent – entgegen der Empfehlung des Leitfadens – keinen Überbrückungskredit aufgenommen haben, jedoch trotzdem der Typologie „gute Auslastung 2020“ zugeordnet werden konnten, wird der Punkt N2 des literaturbasierten Leitfadens für „normale“ Hotels als „nicht relevant“ eingestuft.

N3 Augenmerk auf mediale Berichterstattung

Seminarhotel:

Smith und Sipika (1993: 31) und APEC (2006: 63) empfehlen, der medialen Berichterstattung nach einer Krise besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um bei Falschmeldungen, Panikmachen oder ähnlichen Meldungen sofort reagieren zu können. Keines der Seminarhotels berichtete jedoch davon, dass die Branche durch mediale Berichterstattung in ein schlechtes Licht gerückt wurde. Die

Meldungen in den Medien suggerierten der Öffentlichkeit eher, dass es in der Hotellerie zu keiner „Cluster-Bildung“, also keinen häufigen Ansteckungen mit COVID-19, kam und die Maßnahmen für Tourismusbetriebe in den Augen der Medien eher unverhältnismäßig seien, berichteten 80 Prozent der Seminarhotels. Anhand der Interviews konnte dennoch nicht nachgewiesen werden, dass das im Leitfaden empfohlene Augenmerk auf die mediale Berichterstattung direkten Einfluss auf die Zuordnung der Betriebe zur Typologie „gute Auslastung 2020“ hat, der Punkt wird daher als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

Auch die „normalen“ Hotels mit Typologie „guter Auslastung 2020“ wurden während der Krise medial eher als Opfer und nicht als Täter dargestellt. Zwar berichteten 60 Prozent der Befragten, dass sie die mediale Berichterstattung im Forschungszeitraum laufend mitverfolgt haben, allerdings konnte durch die Ergebnisse der Interviews mit den „normalen“ Hotels kein direkter Zusammenhang zwischen der Empfehlung des Leitfadens und der Zielerreichung „gute Auslastung 2020“ gefunden werden. Der Punkt N3 wird daher für „normale“ Hotels als „nicht relevant“ eingestuft.

N4 Nachbesprechung und Erweiterung von Notfallplänen:

Seminarhotels:

Analog zu den Empfehlungen aus der Literatur (APEC, 2006: 64; Faulkner, 2001: 144; Smith und Sipika, 1993: 37) haben 20 Prozent der Betriebe gehandelt: die Befragten der Betriebe gaben an, dass die Ereignisse auf jeden Fall in die zukünftige Betriebsplanung einfließen würde, um für zukünftige Herausforderungen besser gewappnet zu sein. Weitere 40 Prozent der Seminarhotels berichteten davon, dass sie im Nachhinein zwar eine Nachbesprechung durchführten, jedoch keine Änderungen vorgenommen haben und mit der Art wie mit der Krise umgegangen wurde zufrieden waren. Da die Krise zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht bewältigt war, kann kein Zusammenhang zwischen der Empfehlung des Leitfadens und der Zielerreichung „gute Auslastung 2020“ festgestellt werden, dem Punkt N4 wird daher keine Relevanz zugesprochen.

„normale“ Hotels:

100 Prozent der „normalen Hotels“ waren zufrieden damit, wie sie den Betrieb durch die ersten Monate der Krise geführt haben. 40 Prozent gaben im Interview weiters an, dass sie, bei einer weiteren Krise nochmal genauso handeln würden. Keines der „normalen“ Hotels gab Auskunft darüber, ob die Maßnahmen im Laufe der Krise nachbesprochen oder angepasst wurden. Da die Krise zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht bewältigt war, wird die, im Leitfaden empfohlene, Nachbesprechung und Bewertung der gesetzten betrieblichen Maßnahmen für die Erreichung des Ziels „gute Auslastung 2020“ als „nicht relevant“ für „normale“ Hotels eingestuft.

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Relevanz der empfohlenen Maßnahmen des Leitfadens (gute Auslastung 2020)

Relevanz der Empfehlungen des Leitfadens für Zielerreichung „gute Auslastung 2020“		
Art der Maßnahme	Seminarhotel	„normales“ Hotel
Vorbereitende Maßnahmen		
V1	++	++
V2	-	-
V3	+	+
V4	-	-
Maßnahmen während der Krise		
W1	-	-
W2	-	-
W3	++	+
W4	-	-
Nachbereitung der Krise		
N1	++	+
N2	+	-
N3	-	-
N4	-	-
„hohe Relevanz“: ++	„mittelmäßig relevant“: +	„nicht relevant“: -

Tabelle 1 gibt einen Überblick darüber, welche der empfohlenen Maßnahmen des literaturbasierten Leitfadens für „hoch relevant“ (++) , „mittelmäßig relevant“ (+) beziehungsweise „nicht relevant“ (-) eingestuft wurden.

Bei Betrachtung der Ergebnistabelle (Tabelle 1) zeigt sich, dass einige der empfohlenen Maßnahmen des Leitfadens ein unterschiedliches Maß an Relevanz für die Erreichung des Ziels „gute Auslastung 2020“ hatten. Die Analyse der Zielgruppen und die damit einhergehende Möglichkeit zukünftige Marktveränderungen besser abschätzen zu können half den Betrieben beider Gruppen dabei, die Auslastung im Sommer 2020 zu maximieren. Erwähnenswert hierbei ist, dass 100% beider Betriebstypen angaben, auf österreichische Gäste spezialisiert zu sein und damit eine gewisse Resilienz gegenüber Schwankungen am internationalen Tourismusmarkt zeigten. Allgemein zeigt dies, dass Betriebe, welche auf heimische Gäste spezialisiert sind, im Krisenfall weniger hart getroffen werden als Betriebe, die vom internationalen Tourismus abhängen. Die Tatsache, dass Fernreisen im Sommer des Jahres 2020 aufgrund internationaler Reisebeschränkungen erschwert wurden und somit eine stärkere Nachfrage nach Urlaub in der Heimat herrschte, steigerte die Auslastung der Betriebe im Jahr 2020 zusätzlich. Die vom Leitfaden empfohlene Nutzung von Indikatoren, welche vorab auf Krisen hinweisen, wurde für beide Hotelarten als irrelevant eingestuft. Der Grund dafür ist, dass eine Krise dieser Art, aufgrund ihres einzigartigen Charakters und ihres unvorstellbaren Ausmaßes im Vorhinein nicht durch Indikatoren

mess- oder abschätzbar ist. Obwohl auch Punkt W2 (Ernennung eines Krisenteams) für beide Hotelarten als „nicht relevant“ eingestuft wurde, also kein Zusammenhang zwischen der Ernennung eines Krisenteams, welches sich eigens um Krisenmaßnahmen und Inanspruchnahme staatliche Hilfspakete kümmert, und der Erreichung der „guten Auslastung 2020“ gefunden werden konnte, waren die staatlichen Hilfspakete für die Befragten beider Betriebsarten während und nach der Krise überlebenswichtig. Die Organisation der Inanspruchnahme dieser Hilfen wurde jedoch in jeweils 80 Prozent der Seminar- bzw. normalen Hotels von der Betriebsleitung persönlich, beziehungsweise von deren Assistenz übernommen und nicht, wie im Leitfaden empfohlen, von eigens dafür ausgewähltem Personal. Als „hoch relevant“ für Seminar-, beziehungsweise „mittelmäßig“ relevant für „normale“ Hotels wurde Punkt W3 (die Erstellung neuer Angebote) eingestuft. Vor allem für Seminarhotels, welche aufgrund der COVID-19-bezogenen Hygiene-Maßnahmen keine Seminare mehr abhalten durften, also ihres Kerngeschäfts beraubt wurden, war die Erweiterung des Angebotsportfolios auf krisenkonforme Bereiche wichtig, um das Ziel der „guten Auslastung 2020“ zu erreichen. Die „mittlere“ Relevanz für „normale“ Hotels, ihr Angebot zu erweitern, erklärt sich dadurch, dass die Betriebe, welche ohnehin auf heimische Urlauber spezialisiert waren, einfach abwarten mussten, bis die Regulierungen innerhalb des Landes gelockert wurden – da heimische Urlauber im Jahr 2020 ohnehin kaum Möglichkeiten hatten, den Urlaub außerhalb Österreichs zu verbringen, verließen sich die „normalen“ Hotels darauf, bei Wiederöffnung eine stärkere Nachfrage als sonst zu haben, da die fehlende Nachfrage durch ausländische Gäste von der gesteigerten der Einheimischen ersetzt wurde. Jene „normalen“ Hotels der Typologie „gute Auslastung 2020“, welche nicht auf Urlauber, sondern auf Geschäftsreisende spezialisiert waren, mussten ihr Angebot ebenfalls erweitern, um die Rückgänge an Geschäftsreisen durch Urlaubsgäste ausgleichen zu können. Analog zu Punkt W3 spielte auch die im Leitfaden empfohlene Aufrechterhaltung der erstellten Angebote (N1) eine entscheidende Rolle: Da es für die Seminarhotels zum Zeitpunkt der Befragung nicht absehbar war, ab wann die Abhaltung von Seminaren wieder möglich sein würde, war es für die Betriebe von hoher Relevanz, die Angebote so zu gestalten, dass sie langfristig neue Kundenschichten ansprechen würden. Beispielsweise wurde in Wellnessbereiche investiert, welche auch nach der Krise erholungssuchende Touristen ansprechen würden. Da die „normalen“ Betriebe ohnehin zum Großteil auf heimische Individualtouristen spezialisiert waren und ihr Angebot demnach nicht im gleichen Ausmaß erweitern mussten, wie die Seminarhotels, war auch hier die Notwendigkeit zur langfristigen Änderung des Angebots nicht so stark gegeben und wurde für die Erreichung der „guten Auslastung 2020“ mit „mittlerer Relevanz“ bewertet.

5.3 Gegenüberstellung der Maßnahmen des Leitfadens mit denen der Betriebe mit „positiver“ Einstellung

Anschließend werden die Maßnahmen, die von den 12 Betrieben, welche einen „positiven“ Eindruck machten mit den empfohlenen Maßnahmen des Leitfadens gegenübergestellt. Dadurch soll herausgefunden werden, welche der – im Leitfaden empfohlenen – Punkte für die Erreichung des Ziels der „positiven“ Einstellung relevant sind.

Empfehlungen werden mit „hoher Relevanz“ versehen, wenn sie von mindestens 75 Prozent (9 Betrieben) umgesetzt wurden. Wenn die empfohlene Maßnahme von 41,6 bis 66,6 Prozent (5 bis 8 Betrieben) umgesetzt wurde wird sie als „mittelmäßig relevant“ eingestuft. Falls die empfohlene Maßnahme von nur 33,3 Prozent oder weniger (0 bis 4 Betriebe) umgesetzt wurde, wurde sie als „nicht relevant“ behandelt.

5.3.1 Vorbereitende Maßnahmen:

V1 Bedeutung des Tourismus und Zielgruppenanalyse

Seminarhotels:

91,6 Prozent der Seminarhotels mit „positiver“ Einstellung gaben an, in den Jahren vor der Krise zu einem überwiegenden Teil Gäste aus Österreich gehabt zu haben. Die 91,6 Prozent der Befragten waren sich, wie von Sausmarez (2004: 162) empfohlen, ihrer Zielgruppen, also der Bedeutung heimischer Touristen für ihren Betrieb durchaus bewusst. Da aufgrund der Spezialisierung auf heimische Gäste keine Abhängigkeit von ausländischen Märkten entsteht, waren die negativen Effekte, welche die internationalen Reisebeschränkungen auf die Betriebe hatten, überschaubar. Der Zusammenhang zwischen der „positiven“ Einstellung der Betriebe und der vorhergehenden Analyse der Zielgruppen, wie sie im Leitfaden empfohlen wird, ist eindeutig und wird als „hoch relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

66,6 Prozent der „positiven“ Betriebe berichteten davon, in den Jahren vor der Krise hauptsächlich Gäste aus Österreich gehabt zu haben, die Notwendigkeit sich über internationale Reisebeschränkungen zu sorgen, war für diese Betriebe also nicht gegeben. Die Analyse der Zielgruppen war für 66,6 Prozent (8 Betriebe) im Zusammenhang mit ihrer „positiven“ Einstellung demnach wichtig und wird als „mittelmäßig relevant“ eingestuft.

V2 Frühzeitige Identifikation der Krise:

Seminare:

Keines der befragten „positiven“ Seminarhotels berichtete davon, Indikatoren zur Abschätzung des Ausmaßes der COVID-19-Krise zu Verfügung gehabt zu haben. Die Meinung der Betriebe war eher dahingehend übereinstimmend, dass niemand mit einer Krise solchen Ausmaßes rechnen konnte. Die Auswahl von Indikatoren, wie von Sausmarez (2004: 163) empfohlen, scheint daher, in Bezug auf die „positive“ Einstellung der Befragten „nicht relevant“ zu sein.

„normale“ Hotels:

In der Gruppe der „normalen“ Hotels berichtete ebenfalls keiner der „positiven“ Befragten davon, dass vorab Indikatoren ausgewählt wurden, mit welchen bestimmt werden konnte, dass sich eine Krise abzeichnet. Der Eindruck, den die Befragten der Gruppe der „normalen“ Hotels machten, war dass man mit einer Krise dieses Ausmaßes ohnehin nicht rechnen hätte können. Die von Sausmarez (2004: 163) empfohlene Identifikation von Krisenindikatoren steht daher in keinem Zusammenhang mit der „positiven“ Einstellung der Betriebe und wird als „nicht relevant“ eingestuft.

V3 Planung von Notfall- und Krisenmanagement:

Seminarhotels:

66,6 Prozent der „positiven“ Seminarhotels berichteten davon, eine Art Krisenplan genutzt zu haben, um die Herausforderungen der COVID-19-Krise zu überstehen. Zwar handelte es sich bei keinem der Betriebe, um einen strategischen, mehrstufigen Plan, wie in der Literatur (Sausmarez, 2004: 167; Faulkner, 2001: 145; APEC, 2006: 51-55; BBK, 2020: 2) beschrieben, sondern entweder um finanzielle Rücklagenpolster oder gezielte Sparmaßnahmen während der Krise. Da der überwiegende Teil der „positiven“ Seminarhotels eine Art von Krisenplan zur Verfügung hatte und nur 33,3 Prozent davon berichteten komplett unvorbereitet auf die COVID-19-Krise reagiert zu

haben, kann angenommen werden, dass die Empfehlung des Leitfadens „mittelmäßige Relevanz“ für die „positive“ Einstellung der Betriebe hat.

„normale“ Hotels:

58,3 Prozent der „normalen“ Hotels berichteten davon, eine Art von Krisenplan genutzt zu haben. Erwähnenswert ist auch hier, dass keiner der Betriebe einen, wie in der Literatur empfohlenen (Sausmarez, 2004: 167; Faulkner, 2001: 145; APEC, 2006: 51-55; BBK, 2020: 2) Plan genutzt hat, sondern entweder auf finanzielle Rücklagen zurückgegriffen wurde, oder die Kosten des Betriebs möglichst auf ein Minimum gesenkt wurden, das Personal entlassen wurde und die Betriebe versuchten sich – so lange es nötig war – „klein zu machen“. 33,3 Prozent der Betriebe gaben im Interview an gar keinen Plan gehabt zu haben und sämtliche betrieblichen Maßnahmen spontan beschlossen zu haben. Da nur 58,3 Prozent der „normalen“ Hotels mit „positiver“ Einstellung vorab Maßnahmen zur Bewältigung der Krise gesetzt hatten, wird die Empfehlung des Leitfadens als „mittelmäßig relevant“ eingestuft.

V4 Informations- und Aufgabenverteilung:

Seminarhotels:

In 83, 3 Prozent der „positiven“ Seminarhotels ist die Planung und betriebsinterne Kommunikation der krisenbezogenen Maßnahmen spontan von der obersten Führungsebene übernommen worden und war nicht, wie von BBK (2020: 2) empfohlen, im Vorhinein festgelegt. Die Empfehlung des Leitfadens, die Informations- und Aufgabenverteilung vorab für den Krisenfall zu bestimmen hat anscheinend keinen Einfluss auf die „positive“ Einstellung der Seminarhotels und wird als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

Entgegen der empfohlenen Maßnahmen aus der Literatur (BBK, 2020: 2) berichteten 100 Prozent der „normalen“ Hotels davon, dass die Verantwortung des betrieblichen Krisenmanagements und sämtliche damit verbundene Maßnahmen von der obersten Chefetage beziehungsweise der Familie spontan ausgearbeitet wurde und von da aus entweder selbst umgesetzt, oder, wie im Fall von 8,3 Prozent der Betriebe an ein ausgewähltes Krisenteam, weitergegeben wurde. Da keines der „normalen“ Hotels vorgefertigte Abläufe für den Krisenfall hatte, wird der Punkt als „nicht relevant“ für die „positive“ Einstellung der Betriebsleitung eingestuft.

5.3.2 Maßnahmen während der Krise:

W1 Schutzmaßnahmen für Personal und Bevölkerung:

Seminarhotels:

Die von Faulkner (2001: 140) und APEC (2006: 52) empfohlenen Schutzmaßnahmen für das Personal, die Gäste und die Bevölkerung waren, durch die verpflichtende Umsetzung der Hygienemaßnahmen sowie die Schließungen der Betriebe, für alle Seminarhotels gleichermaßen verbindlich. Trotz der positiven Einstellung der Betriebe, bewerteten 41,6 Prozent der Seminarhotels die Maßnahmen der Regierung zum Schutz der Bevölkerung aus unternehmerischer Sicht als negativ. 58,3 Prozent der Befragten befürworteten eine Verstärkung der Hygienemaßnahmen in ihren Betrieben zum Schutz der Gäste und des Personals, forderten aber als Gegenzug, die Erlaubnis, wieder Gäste beherbergen zu dürfen. Da die Akzeptanz der Hygienemaßnahmen von 58,3 Prozent der Seminarhotels darauf schließen lässt, dass die Befragten Verständnis für die Notwendigkeit der Umsetzung hatten wird der Punkt des Leitfadens als „mittelmäßig relevant“ für die Zuordnung der Betriebe zur Typologie „positiv“ eingeordnet.

Gruppe 2:

41,6 Prozent der „normalen“ Hotels sprachen sich im Interview dafür aus, die verpflichtenden Hygienemaßnahmen zu verschärfen, um sowohl Gäste als auch Personal zu schützen und damit eine frühere Öffnung der Hotellerie zu ermöglichen. Weiters berichteten 50% der „positiven“ Befragten davon, die Maßnahmen – aus privater Sicht – nachvollziehen zu können. Dieses Verständnis für die Maßnahmen lässt auch für die Gruppe der „normalen“ Hotels den Schluss zu, dass ein Zusammenhang zwischen der Akzeptanz beziehungsweise der freiwilligen Umsetzung der Hygiene- und Schutzmaßnahmen und „positiven“ Einstellung besteht, weshalb die Empfehlung W1 des Leitfadens als „mittelmäßig relevant“ eingestuft wird.

W2 Krisenteam und Anspruch auf finanzielle Hilfsmittel:

Seminarhotels:

Keines der Seminarhotels, die der Typologie „positiv“ zugeordnet wurden, hatte, zum Zeitpunkt des Interviews, ein, wie von APEC (2006: 61) oder Smith und Sipika (1993: 31-32) empfohlenes, Krisenteam ausgewählt. Die Umsetzung der Krisenmaßnahmen sowie die Organisation der Inanspruchnahme staatlicher Hilfspakete, wurde in allen Betrieben von der Führungsebene organisiert. Somit konnte kein Zusammenhang zwischen der Ernennung eines eigenen Krisenteams und der „positiven“ Einstellung der Seminarhotels gefunden werden, weshalb der Punkt W2 für Seminarhotels als „nicht relevant“ eingestuft wird.

„normale“ Hotels:

Entgegen der Empfehlungen aus der Literatur von APEC (2006: 61) oder Smith und Sipika (1993: 31-32) überstanden 91,6 Prozent der „normalen“ Hotels mit „positiver“ Einstellung die Krise ohne, dass sie ein Krisenteam ernannten, welches sich um die Umsetzung der Maßnahmen oder um die Inanspruchnahme staatlicher Hilfspakete kümmerte. Für die „positive“ eingestellten Betriebe der Gruppe der „normalen“ Hotels, hatte die Empfehlung des Leitfadens also keine nachweisbare Relevanz – Punkt W2 wird für „normale“ Hotels zur Erreichung der „positiven“ Einstellung als „nicht relevant“ eingestuft.

W3 Angebot neuartiger Produkte

Seminarhotels:

Aufgrund des Verbots Seminare abzuhalten und des Ausbleibens ausländischer Gäste, war der österreichische Markt der einzige, der im Sommer nach dem Lockdown beworben werden konnte. Das erkannte auch ein Großteil der „positiven“ Seminarhotels, 75 Prozent der Betriebe berichtete davon, im Laufe der COVID-19-Krise, wie von Sausmarez (2004: 168) empfohlen, neue Angebote ausgearbeitet zu haben, welche gezielt heimische Individualgäste ansprechen sollten, weitere 16,6 Prozent berichteten von einem erweiterten Wellnessangebot für Erholungssuchende. Das Angebot neuartiger Produkte, so wie von Sausmarez (2004: 168) beschrieben, wurde also insgesamt von 91,6 Prozent der „positiven“ Seminarhotels umgesetzt, daher kann angenommen werden, dass die Einhaltung der Empfehlung des Leitfadens „hohe Relevanz“ für die Erreichung der „positiven“ Einstellung der Betriebe hat.

„normale“ Hotels:

Aus der Gruppe der „normalen“ Hotels berichteten nur 41,6 Prozent der Betriebe davon, im Zuge der COVID-19-Krise, neue Angebote erstellt zu haben, da sie versuchten, ihr (sonst auf Geschäftsreisende ausgerichtetes) Produktportfolio an österreichische Urlaubsgäste anzupassen. 50 Prozent der „normalen“ Hotels berichteten, ohnehin auf heimische Urlauber spezialisiert zu sein und somit keine Notwendigkeit gehabt zu haben, ihr Angebot, wie von Sausmarez (2004: 168) zu

erweitern. Da 41,6 Prozent „positiven“ Befragten angaben, neue Angebote entwickelt zu haben, kann angenommen werden, dass die Empfehlung W3 des Leitfadens „mittelmäßige Relevanz“ für die Erreichung einer „positiven“ Einstellung „normaler“ Hotels hat.

W4 Dokumentation der Maßnahmen:

Seminarhotels:

Entgegen der Empfehlung der BBK (2020: 2) sämtliche krisenbezogenen Tätigkeiten und Maßnahmen schriftlich zu dokumentieren, um sie für weitere Krisen zur Verfügung zu haben, gaben nur 25 Prozent der „positiv“ eingestellten Seminarhotels an, dies auch getan zu haben. Die Dokumentation der krisenbezogenen Maßnahmen scheint daher keinen Einfluss auf die „positive“ Einstellung der Befragten gehabt zu haben, die Empfehlung des Leitfadens wird daher als „nicht relevant“ eingestuft.

„normale“ Hotels:

33,3 Prozent der Befragten der „normalen“ Hotels berichteten davon, dass sie die Maßnahmen und Handlungen, die im Laufe der COVID-19-Krise umgesetzt wurden, wie von der BBK (2020: 2) empfohlen, dokumentiert und diese für zukünftige Krisen verfügbar zu haben. Die, im Leitfaden empfohlene, Dokumentation hatte somit keinen nennenswerten Einfluss auf die „positive“ Einstellung der Betriebe und wird somit als „nicht relevant“ eingestuft.

5.3.3 Nachbearbeitung der Krise

N1 Aufrechterhaltung des neuartigen Angebots:

Seminarhotels:

Die Gestaltung der neuen Angebote von 91,6 Prozent der „positiven“ Seminarhotels war, wie von Sausmarez (2004: 168) empfohlen, darauf ausgelegt langfristig neue Kunden zu erreichen, sowohl in den Monaten nach der Krise als auch – beispielsweise mit dem langfristigen Ausbau des Wellnessangebots – über die kommenden Jahre. Die Möglichkeit, neu erstellte Angebote, wie im Leitfaden empfohlen, aufrechtzuerhalten, scheint somit „hohe Relevanz“ für die „positive“ Einstellung der Befragten gehabt zu haben.

„normale“ Hotels:

Obwohl die Krise im Sommer 2020 nicht vorbei war, war diese Zeit für die „normalen“ Hotels von großer Wichtigkeit, da es ihnen wieder ermöglicht wurde zu öffnen und heimische Urlaubsgäste zu beherbergen. Wie von Sausmarez (2004: 168) empfohlen, erstellten 41,6 Prozent der „normalen“ Hotels Angebote, die auch langfristig aufrechterhalten werden konnten. Die Aufrechterhaltung der neuen Angebote in der Zeit wird als „mittelmäßig relevant“ für die Erreichung der „positiven“ Einstellung der Befragten eingestuft.

N2 Schnelle Erholung durch günstige Kredite:

Seminarhotels:

25 Prozent der „positiven“ Seminarhotels berichteten davon, Überbrückungskredite aufgenommen zu haben, um die entgangenen Umsätze vorerst auszugleichen und weiterhin zahlungsfähig zu bleiben. APEC (2006: 63) rät, speziell in der Zeit, in der die Krise abflacht, Kredite aufzunehmen, da diese in dieser Zeit oft günstig zur Verfügung gestellt werden und von Betrieben für Investitionen

genutzt werden können. Da dies nur von 25 Prozent der „positiv“ gestimmten Befragten umgesetzt wurde, ist keine Korrelation zwischen ihrer Einstellung und der Empfehlung des Leitfadens zu finden, weshalb der Punkt als „nicht relevant“ angesehen wird.

„normale“ Hotels:

In der Gruppe der „normalen“ Hotels berichteten ebenfalls 25 Prozent der Befragten davon, wie von APEC (2006: 63) empfohlen, Überbrückungskredite aufgenommen zu haben, um weiterhin die laufenden Kosten decken zu können, oder Investitionen tätigen zu können. Daher kann für die „positive“ Gruppe der „normalen“ Hotels ebenfalls kein Zusammenhang zwischen der Empfehlung des Leitfadens und der „positiven“ Einstellung gefunden werden. N2 wird deshalb als „nicht relevant“ bewertet.

N3 Augenmerk auf mediale Berichterstattung

Seminarhotels:

Die Reaktionen der Betriebe auf die mediale Berichterstattung wurde in den Interviews mit den „positiven“ Seminarhotels kaum besprochen. Obwohl Smith und Sipika (1993: 31) sowie auch APEC (2006: 63) dazu raten, bestand für die Befragten offensichtlich keine Notwendigkeit dazu – die Befragten erweckten nicht den Eindruck, als seien sie frustriert, oder enttäuscht, über die Art wie medial über sie berichtet wurde. Da der Zusammenhang der medialen Berichterstattung, beziehungsweise der Kontrolle dieser, mit der „positiven“ Einstellung der Betriebe nicht klar aus den Ergebnissen hervorgeht, wird der Punkt als „nicht relevant“ für die „positive“ Einstellung der Seminarhotels eingestuft.

„normale“ Hotels:

Keiner der Befragten aus der Gruppe der „normalen“ Hotels kritisierte die mediale Berichterstattung während der Krise. Bezogen auf ihre Branche, waren sie eher dankbar dafür, dass der österreichische Tourismus in den Medien eher die Opferrolle zugeteilt bekommen hat. 25 Prozent der Betriebe meinten, dass es, aufgrund verstärkter Werbung für den heimischen Tourismus in den Medien, im Sommer 2020 zu einer stärkeren Nachfrage, vor allem bei jungen Österreichern, für Urlaub in der Heimat kam. Da aus den Interviews kein direkterer Zusammenhang zwischen der medialen Berichterstattung und „positiven“ Einstellung der Betriebe gefunden werden konnte, wird die Empfehlung des Leitfadens für die Gruppe der „normalen“ Hotels als „nicht relevant“ eingestuft.

N4 Nachbesprechung und Erweiterung von Notfallplänen:

Seminarhotels:

Da die Interviews noch während der Krise geführt wurden, hatten die Seminarhotels nicht die Möglichkeit ihre Handlungen, wie in der Literatur (APEC, 2006: 64; Faulkner, 2001: 144; Smith und Sipika, 1993: 37) empfohlen, nachzusprechen, sondern eher laufend anzupassen. Da die Krise zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht bewältigt war, kann kein Zusammenhang zwischen der Empfehlung des Leitfadens und der „positiven“ Haltung der Seminarhotels festgestellt werden, der Punkt wird daher als „nicht relevant“ bewertet.

„normale“ Hotels:

Aufgrund des Zeitpunktes der Interviews, welcher auch bei den „normalen“ Hotels noch während der COVID-19 Krise war, konnte kein Zusammenhang zwischen der Nachbereitung der krisenbezogenen Maßnahmen und der „positiven“ Einstellung der Befragten festgestellt werden.

Die Empfehlung des Leitfadens wurde für die Gruppe der „normalen“ Hotels daher als „nicht relevant“ eingestuft.

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Relevanz der empfohlenen Maßnahmen des Leitfadens („positive“ Einstellung)

Relevanz der Empfehlungen des Leitfadens für die Erreichung der „positiven“ Einstellung		
Art der Maßnahme	Seminarhotel	„normales“ Hotel
Vorbereitende Maßnahmen		
V1	++	+
V2	-	-
V3	+	+
V4	-	-
Maßnahmen während der Krise		
W1	+	+
W2	-	-
W3	++	+
W4	-	-
Nachbereitung der Krise		
N1	++	+
N2	-	-
N3	-	-
N4	-	-
„hohe Relevanz“: ++	„mittelmäßig relevant“: +	„nicht relevant“: -

Tabelle 2 gibt einen Überblick darüber, welche der empfohlenen Maßnahmen des literaturbasierten Leitfadens hinsichtlich der Erreichung einer „positiven“ Einstellung für „hoch relevant“ (++) „mittelmäßig relevant“ (+) beziehungsweise „nicht relevant“ (-) eingestuft wurden.

Tabelle 2 zeigt deutlich, dass die Maßnahmen, welche im literaturbasierten Leitfaden empfohlen werden, unterschiedliche Relevanz für die „positive“ Einstellung der befragten Betriebe hatten. Die Analyse der Zusammensetzung sowie der Herkunft der Hauptzielgruppen trug maßgebend zur „positiven“ Einstellung der befragten Betriebe bei. Die Tatsache, dass die „positiven“ Betriebe beider Gruppen normalerweise hauptsächlich Gäste aus Österreich beherbergen, lässt Rückschlüsse auf den Zusammenhang zwischen der „positiven“ Haltung und der Zielgruppe zu: Da die Betriebe nicht so stark von den Schwankungen am internationalen Tourismusmarkt abhängig waren und sich auf die heimische Nachfrage verlassen, konnten sie auch, als bekannt wurde, dass internationale Ankünfte drastisch sinken werden, eine „positive“ Einstellung beibehalten.

Obwohl ein frühzeitiges Erkennen der COVID-19-Krise den Betrieben zwar dabei geholfen hätte, vorbereitende Maßnahmen zu setzen, war die Krise für alle Betriebe, mangels geeigneter Indikatoren, unvorhersehbar. Obwohl der Leitfaden außerdem darauf hinweist, dass ein detaillierter Krisenplan für die betriebliche Krisenbewältigung unumgänglich ist, konnte nur eine „mittelmäßige Relevanz“ für die Erreichung der „positiven“ Einstellung der Befragten beider Betriebsarten festgestellt werden, die Bereithaltung eines solchen Planes scheint also nur bedingte Wichtigkeit in Bezug auf die „positive“ Einstellung der Befragten zu haben.

Auch der im Leitfaden (V4) empfohlenen Bereithaltung einer fixen Aufgabenverteilung konnte für beide Betriebstypen keine Relevanz zugesprochen werden. Die Aufgabenverteilung in fast allen „positiven“ Hotels fand spontan und von der Chefetage gesteuert statt.

Die „positive“ Haltung der Betriebe spiegelte sich nur zum Teil in der Akzeptanz der COVID-19-bezogenen Schutz- und Hygienemaßnahmen wider. In beiden Gruppen war die am meisten genannte Kritik, dass die verpflichtenden Maßnahmen (Schließungen der Hotellerie, Lockdowns, etc.) aus privater Sicht zwar nachvollziehbar wären, aus unternehmerischer jedoch katastrophal und, dass es für die Betriebe besser wäre, die Hygienemaßnahmen in den Betrieben zu verschärfen und dafür wieder Gäste beherbergen zu dürfen.

Punkt W3, also das Erstellen neuer Angebote, hatte hohe Relevanz und somit starken Einfluss auf die „positive“ Einstellung der Seminarhotels. Da die Seminarhotels keine weitere Möglichkeit hatten ihr Hauptgeschäft – Seminare und Tagungen – weiterzuführen, wurden die Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen gezwungenermaßen kreativ und entwickelten neue Angebote für Individualurlauber und Erholungssuchende aus Österreich. Auch jene „normalen“ Hotels, die vor der Krise auf Geschäftsreisende spezialisiert waren, kreierte neue Angebote, beispielsweise für Familien. Da die „normalen“ Hotels ihr, ohnehin auf Individualtouristen ausgelegtes, Tagesgeschäft nach Lockerung der Auflagen, wieder normal weiterführen konnten, war weniger Notwendigkeit gegeben, neue Angebote zu entwickeln – die Relevanz der krisenbedingten Angebotsentwicklung für die „positive“ Haltung wurde für „normale“ Hotels als mittelmäßig eingestuft. Den „positiven“ Effekt, den die erfolgreiche, langfristige Vermarktung der krisenbezogenen, neuen Angebot der Befragten der Seminarhotels hatte, zeigt sich auch bei Punkt N1: 91,6 Prozent der Seminarhotels die eine „positive“ Haltung hatten, berichteten davon, dass sie die neuen Angebote – aufgrund starker Nachfrage – auch im Zeitraum nach dem ersten Lockdown aufrechterhalten konnten. Da die Angebotsentwicklung für „normale“ Hotels mittelmäßige Relevanz auf ihre „positive“ Einstellung hatte, war auch die Aufrechterhaltung dieser Angebote im Sommer 2020 für die Betriebe, in Bezug auf die „positive“ Haltung, nur mittelmäßig relevant.

6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die COVID-19-Krise stellte den Tourismus in Österreich vor neue, ungeahnte Herausforderungen. Für die meisten Betriebe war es das erste Mal, dass sie mit einer globalen Pandemie konfrontiert wurden und sie sich den zur Eindämmung der Pandemie getroffenen und staatlich verordneten Restriktionen und Einschränkungen anpassen mussten. Das neuartige Coronavirus, welches seinen Ursprung in China hatte, breitete sich in 9 Monaten über 213 Länder aus – innerhalb dieses Zeitraums infizierten sich 24 Millionen Menschen mit dem, teils tödlichen, Virus. Die Auswirkungen, welche die COVID-19-Krise auf den globalen Tourismus hatte, zeigten sich deutlich: zeitweise hatten alle Länder der Erde Reiserestriktionen geltend gemacht, um sich oder andere vor der weiteren Ausbreitung von SARS-Cov-2 zu schützen. Obwohl es vor der COVID-19-Krise bereits andere Krankheiten gab, welche die, teils stark vom Tourismus abhängigen, Länder einzelner Erdteile bedrohten und negativ beeinflussten, war der Charakter der COVID-19-Krise, hinsichtlich ihrer rasanten globalen Verbreitung, bisher einzigartig. Mit zunehmenden Fallzahlen auch in Österreich, wurden, erstmals in der Geschichte des Landes, sogenannte „Lockdowns“ geltend gemacht, also Maßnahmen zur Schließung des Handels, der Schulen, der Gastronomie und Hotellerie verordnet, um die Verbreitung von SARS-CoV-2 in Österreich einzudämmen. Aufgrund dieser Maßnahmen war es Tourismusbetrieben untersagt, im Zeitraum zwischen 16.3.2020 und 27.5.2020, Gäste (bis auf einige wenige Ausnahmen) zu beherbergen oder zu bewirten. Um die Verluste, welche aufgrund des Lockdowns, für die Tourismusbetriebe entstanden sind, auszugleichen, wurden mehrere staatliche Hilfspakete entwickelt, deren Zweck es war, die Betriebe finanziell zu unterstützen, solange die Beherbergung von Gästen untersagt war. Die Pakete umfassten Zuschüsse für die betrieblichen Fixkosten, „Kurzarbeitsmodelle“ bei welchen Mitarbeiterkosten zum Teil vom Staat übernommen wurden, sowie einige weitere.

Trotz ihres einzigartigen Charakters ist die COVID-19 Krise nicht die erste, mit welcher die Tourismusregionen und Betriebe weltweit fertig werden müssen. Die Literatur, welche sich in der Vergangenheit mit dem Thema „Krisen- und Desastermanagement im Tourismus“ auseinandersetzte ist – ebenso wie die Krisen, auf welche sich die unterschiedlichen Quellen beziehen – in ihren Ansätzen als auch in ihren Anwendungsbereichen äußerst vielfältig.

Um die Breite der unterschiedlichen Methoden und Ansätze abzudecken, mit welchen Krisen im Tourismus in der vorhandenen Literatur behandelt wurde, setzt sich die Arbeit mit Quellen unterschiedlicher Herkunft und Art auseinander.

Aus einer Vielzahl unterschiedlicher methodischer Ansätze zum Krisenmanagement im Tourismus wurden zuerst jene Maßnahmen abgeleitet, welche, bezüglich der Bewältigung der COVID-19-Krise, für Tourismusbetriebe Relevanz hatten und in „Vorbereitende Maßnahmen“, „Maßnahmen während der Krise“ und „Maßnahmen zur Nachbereitung der Krise“ unterteilt werden können.

Um die Effizienz der Maßnahmen für Tourismusbetriebe in Zusammenhang mit der COVID-19-Krise beurteilen zu können und, um die Unterschiede im Krisenmanagement der verschiedenen Hotelarten herauszufinden, wurden jeweils 15 Seminarhotels und „normale“ Hotels in Niederösterreich ausgewählt und deren Manager /Chefs/Hotelbetriebsleiter in Kurzinterviews zum betrieblichen Krisenmanagement befragt. Die Interviewergebnisse beider Gruppen wurden im Rahmen der Diskussion miteinander verglichen und auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten überprüft.

Die wichtigsten Gemeinsamkeiten beider Gruppen waren, dass sich ein Großteil der Betriebe beider Gruppen zum Zeitpunkt des Interviews in Familienbesitz befand, dass die Betriebe beider Gruppen in den Jahren vor der COVID-19-Krise überwiegend österreichische Gäste beherbergten (somit nur teilweise von internationalen Reisebeschränkungen und Grenzsicherungen betroffen waren), dass die Maßnahmen bezüglich des betriebsinternen Krisenmanagements fast in allen der Tourismusbetriebe von oberster Führungsebene beziehungsweise im innersten Familienkreis geplant und umgesetzt (nicht von einem Krisenteam) wurden und dass kaum einer der Betriebe Krisenpläne

hatte, welche denen aus der Literatur ähnelten. In beiden Gruppen waren die häufigsten Arten der Vorbereitung für potenzielle Krisen entweder einen finanziellen Rücklagenpolster zu bilden, auf welchen im Notfall zurückgegriffen werden konnte, oder gezielte Maßnahmen zur Senkung der Fixkosten zu treffen, welche den Betrieben bei langfristigem Ausbleiben von Gästen dabei helfen sollte, möglichst lange durchzuhalten. Der größte Unterschied der Gruppen war die Herangehensweise an die krisenbezogene Angebotsentwicklung: Während sich die Tourismusbetriebe aus der Gruppe der „normalen“ Hotels eher darauf verließen, dass sie im Sommer des Jahres 2020 – mangels Urlaubsalternativen für ÖsterreicherInnen aufgrund von internationalen Reiserestriktionen – hohe Nächtigungszahlen haben werden und deswegen nur in einigen Fällen neue Angebote, speziell für Individualurlauber, entwickelten, sah dies in der Gruppe der Seminarhotels anders aus. Da die Abhaltung von Seminaren und Tagungen aufgrund der Corona-bezogenen Hygienemaßnahmen für unabsehbare Zeit nicht möglich war, entwickelten fast alle der Seminarhotels im Zeitraum der COVID-19-Krise neue Angebote. Die meisten setzten darauf, Individual- und Urlaubsgäste beziehungsweise Familien anzusprechen, manche erweiterten im Rahmen der Krise ihre Wellness- und SPA-Bereiche, um damit neue Gäste aus der näheren Umgebung anzusprechen. Die Wirksamkeit der Angebote konnte durch die Betrachtung der Auslastung im Jahr 2020, verglichen zur der im Jahr 2019 nachgewiesen werden: zwar hatten fast alle Betriebe insgesamt ein Auslastungsminus, allerdings betrug dieses bei jeweils zwei Dritteln der Betriebe aus beiden Gruppen weniger als 50% - obwohl die Betriebe die Hälfte des Forschungszeitraums geschlossen hatten. Es ließ sich also eine ähnliche Herangehensweise der Betriebstypen an die Vorbereitung auf Krisen, beziehungsweise was die Bereithaltung von Krisenplänen betrifft, feststellen. Unterschiede konnten vor allem in der Entwicklung neuer Angebote gefunden werden.

Weiters wurde geprüft, ob sich die Maßnahmen des Leitfadens mit jenen, welche die Tourismusbetriebe tatsächlich getroffen haben, decken. Dazu wurden zuerst die zwei Aspekte „gute Auslastung 2020“ und „positive Einstellung“ definiert. Weiters wurden die empfohlenen Maßnahmen des literaturbasierten Leitfadens mit den krisenbezogenen Maßnahmen, sowohl der 5 Betriebe, welche im Jahr 2020 das kleinste Auslastungsminus hatten, als auch mit denen der Befragten mit „positiver Einstellung“ gegenübergestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet.

Die genaue Betrachtung der Maßnahmen der Betriebe mit „guter Auslastung 2020“ ergab, dass für Seminarhotels vor Eintritt der Krise die Maßnahme „Analyse der Bedeutung des Tourismus und Zielgruppenanalyse“ (V1), während der Krise die Maßnahme „Entwicklung neuer Angebote und Produkte“ (W3) und nach der Krise, die Maßnahme „Aufrechterhaltung der entwickelten Angebote“ (N1) als „hoch relevant“ eingestuft werden konnte. Als „mittelmäßig relevant“ wurden, vor Eintritt der Krise, die Maßnahme „Bereithaltung von Krisenplänen“ (V3), sowie, während der Krise, die Maßnahme „Schutzmaßnahmen für Personal und Bevölkerung“ (W1) eingestuft.

Für die „normalen“ Hotels konnte vor Eintritt der Krise nur die Maßnahme „Analyse der Zielgruppen und Bedeutung des Tourismus für die Region“ (V1) des Leitfadens als „hoch relevant“ für die Erreichung einer „guten Auslastung 2020“ eingestuft werden. Als „mittelmäßig relevant“ wurden die vorbereitende Maßnahme „Bereithaltung von Krisenplänen“ (V3), die Maßnahme „Entwicklung neuer Angebote und Produkte“ (W3) während der Krise und die Maßnahme „Aufrechterhaltung der entwickelten Angebote“ (N1) nach der Krise eingestuft.

Die Gegenüberstellung der Maßnahmen des Leitfadens mit jenen, welche die „positiven“ Betriebe getroffen haben ergab, dass für Seminarhotels vor der Krise die Maßnahme „Analyse der Bedeutung des Tourismus und Zielgruppenanalyse“ (V1), während der Krise die Maßnahme „Entwicklung neuer Angebote und Produkte“ (W3) und nach der Krise die Maßnahme „Aufrechterhaltung der entwickelten Angebote“ (N1) hohe Relevanz in Bezug auf die „positive“ Haltung der Befragten hatten. Die Maßnahme „Bereithaltung von Krisenplänen“ (V3), sowie „Schutzmaßnahmen für Personal und Bevölkerung“ (W1) wurden als „mittelmäßig relevant“ für die „positive“ Einstellung der Befragten eingestuft.

Für die „positiven“ Betriebe aus der Gruppe der „normalen“ Hotels konnte keine Maßnahme aus dem Leitfaden mit hoher Relevanz identifiziert werden. Als „mittelmäßig relevant“ zur Erreichung der „positiven“ Einstellung, wurden die vorbereitenden Maßnahmen „Analyse der Bedeutung des Tourismus und Zielgruppenanalyse“ (V1) und „Bereithaltung von Krisenplänen“ (V3) eingestuft. Im Zeitraum während der Krise, konnte für die Maßnahmen „Schutzmaßnahmen für Personal und Bevölkerung“ (W1) und „Entwicklung neuer Angebote und Produkte“ (W3) mittelmäßige Relevanz zur Erreichung der „positiven“ Einstellung nachgewiesen werden. Die einzige Maßnahme des Leitfadens, welche im Zeitraum nach der Krise als „mittelmäßig relevant“ eingestuft werden konnte, war „Aufrechterhaltung der entwickelten Angebote“ (N1).

Schlussfolgernd lässt sich also feststellen, dass eine Spezialisierung auf österreichische Gäste für die Tourismusbetriebe beider Gruppen eine gewisse Krisenresilienz schaffte: Sowohl die Betriebe mit dem kleinsten Auslastungsminus 2020 als auch die mit „positiver“ Einstellung waren vor der Krise zu einem überwiegenden Teil auf Gäste aus Österreich spezialisiert und waren dadurch weniger stark vom Ausbleiben internationaler Touristen betroffen.

Eine weitere Erkenntnis der Arbeit ist, dass sowohl der Informationsfluss als auch die Maßnahmenplanung in den Betrieben wesentlich informeller abläuft als in der Literatur beschrieben wird: in fast keinem der Betriebe wurden eigene Krisenteams ausgewählt, die Entscheidungen zum Krisenmanagement wurden spontan und meist von der obersten Führungsebene oder im engsten Familienkreis getroffen. Auch Krisenpläne mit fixen Handlungsabläufen im Krisenfall waren nur in einzelnen Fällen vorhanden. Für die Krisenbewältigung wesentlich wichtiger waren die finanziellen Rücklagen der Betriebe, beziehungsweise Pläne und Möglichkeiten die laufenden Kosten so lange zu minimieren und sich finanziell „klein zu machen“.

Aufgrund des Verbots, Veranstaltungen, also auch Seminare, abzuhalten wurde den Seminarhotels ihr Kerngeschäft genommen, weshalb sie eher dazu gezwungen waren, neue Angebote zu entwickeln und neue Gäste anzusprechen als die „normalen“ Hotels. Die neu erstellten Angebote der Seminarhotels ähnelten sich dahingehend, dass die meisten ihr Geschäft von Seminargästen auf Individualtouristen verlagern mussten. Die „normalen“ Hotels waren zum Teil vor der Krise auf Geschäftsreisende spezialisiert: diese Betriebe mussten ihr Angebot, im Hinblick auf einen allgemeinen Rückgang an Geschäftsreisen aufgrund der COVID-19-Krise in Richtung Individualurlauber anpassen. Die „normalen“ Hotels, die ohnehin auf österreichische Urlaubsgäste spezialisiert waren hatten zwar während des Lockdowns keine Geschäftsgäste, jedoch die Gewissheit, dass sie aufgrund der, durch Reisebeschränkungen ins Ausland gesteigerten Nachfrage am heimischen Markt, einen Teil der Verluste durch den Zuwachs heimischer Urlauber ausgleichen können, sobald die Hotels wieder aufsperrten durften.

Abschließend lässt sich sagen, dass „erfolgreiches“ Krisenmanagement im Hoteltourismus von vielen Faktoren beeinflusst wird. Dies zeigt sich in den unterschiedlichen Krisenbewältigungsstrategien, welche die Tourismusbetriebe gewählt haben – zwar konnten Maßnahmen gefunden werden, welche für einen überwiegenden Teil der Tourismusbetriebe von Nutzen waren und zu guter Auslastung oder „positiver“ Einstellung beigetragen haben, allerdings lassen sich diese nicht automatisch auf andere Betriebe übertragen. Der einzigartige Charakter jedes Betriebs, der von dem Führungsstil und anderen Faktoren stark beeinflusst wird, sorgt dafür, dass auch das Krisenmanagement von Tourismusbetrieben nicht pauschalisiert werden kann, sondern für jeden Betrieb andere Regeln gelten beziehungsweise Maßnahmen unterschiedliche Wirksamkeit haben.

7 Quellenverzeichnis und Anhang

7.1 Quellenverzeichnis

- Adhikari, S.P., Meng, S., Wu, Y.-J., Mao, Y.-P., Ye, R.-X., Wang, Q.-Z., Sun, C., Sylvia, S., Rozelle, S., Raat, H., Zhou, H. (2020): Epidemiology, causes, clinical manifestation and diagnosis, prevention and control of coronavirus disease (COVID-19) during the early outbreak period: a scoping review. In: Infectious Diseases of Poverty, 9, 29.
- Al-Dahash, H.F., Thayaparan, M., Kulatunga, U. (2016): Understanding the Terminologies: Disaster, Crisis and Emergency. In: P W Chan and C J Neilson (Eds.). Proceedings of the 32nd annual ARCOM Conference. 2, 1191-1200.
- APA OTS (2020): Corona-Auswirkungen für Tourismusbranche: Intensive Debatte im Tourismusausschuss, Online: https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200610_OTS0180/corona-auswirkungen-fuer-tourismusbranche-intensive-debatte-im-tourismusausschuss [abgerufen am 11.2.21].
- APEC International Centre for Sustainable Tourism (2006): Tourism risk management: an authoritative guide to managing crises in tourism. Singapore: Asia-Pacific Economic Cooperation Secretariat.
- Beirman D. (2016): Tourism Risk, Crisis and Recovery Management Guide. Sydney: Council of Australian Tour Operators.
- Behsudi, A. (2020): Impact of the Pandemic on Tourism. Online: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/impact-of-the-pandemic-on-tourism-behsudi.htm> [abgerufen am: 27.10.2020].
- BMWE (2017): Tourismus sorgt für fast 3 Millionen Arbeitsplätze und trägt über 100 Milliarden Euro zur Wertschöpfung in Deutschland bei. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Online: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/2017/20170621-wirtschaftsfaktor-tourismus-traegt-ueber-3-mrd-zur-wertschoepfung-deutschlands-bei.html> [abgerufen am 30.10.20].
- Booth, S. (1993): Crisis Management Strategy. London: Routledge.
- BMLRT (2019): Plan T – Masterplan für Tourismus. Wien: Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus. Online: https://www.bmlrt.gv.at/tourismus/masterplan_tourismus.html [abgerufen am 30.11.20].
- BBK (2020): Krisenmanagement in Unternehmen: 9-Punkte-Checkliste. Bonn: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe.
- Bundesgesundheitsministerium (2020): Chronik zum Coronavirus Sars-CoV-2. Bonn: Bundesministerium für Gesundheit. Online: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/coronavirus/chronik-coronavirus.html> [abgerufen am 11.11.209].
- CDC (2009): Outbreak of Swine-Origin Influenza A (H1N1) Virus Infection. Mexico: Center for Disease Control. Online: [abgerufen am 28.2.21].

- Cutter, S.L. (2003): *GI Science, Disasters, and Emergency Management*. In: *Transactions in GIS*, 7, 439-445.
- Der Standard (2020): Arbeitslosenzahlen in Österreich leicht gesunken. Der Standard. Online: <https://www.derstandard.at/story/2000120520221/arbeitslosenzahlen-in-oesterreich-leicht-gesunken> [abgerufen am 10.11.20].
- Die Presse (2020): Coronavirus: Drei Mitarbeiter von schwer erkranktem Anwalt positiv. Die Presse. Online: <https://www.diepresse.com/5778393/coronavirus-drei-mitarbeiter-von-schwer-erkranktem-anwalt-positiv> [abgerufen am 10.10.20].
- Dreyer, A., Dreyer, D., Obieglo, D. (2010): *Krisenmanagement im Tourismus: Grundlagen Vorbeugung und kommunikative Bewältigung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Eshghi, K., Larson, R.C. (2008): Disasters: lessons from the past 105 years. In: *Disaster Prevention and Management*. 17, 62-82.
- Faulkner, B. (2001): Towards a framework for tourism disaster management. In: *Tourism Management*. 22, 135-147.
- Feenstra, O. (2016): *Steirischer Seuchenplan*. Referat Sanitätsdirektion – Medizinische Services. 4. Auflage.
- Felix, G. (2020): Die möglichen Spätfolgen von Covid-19. Der Standard. Online: <https://www.derstandard.at/story/2000117889982/die-moeglichen-spaetfolgen-von-covid-19> [abgerufen am 15.11.20].
- Fixkostenzuschuss.at (2020): Fixkostenzuschuss – Corona Hilfs-Fonds. Online: <https://www.fixkostenzuschuss.at/> [abgerufen am 02.02.21].
- Fritz, O. (2020): Corona-Shutdown: Szenarienrechnung belegt massive Auswirkungen auf den Tourismus. Österreichische Hoteliervereinigung. Online: <https://www.oehv.at/themen-recht/studien-fakten/corona-shutdown-szenarienrechnung-belegt-massive-auswirkungen-auf-den-tourismus> [abgerufen am 18.12.2020].
- Gibbs, A.J., Armstrong, J.S., Downie, J.C. (2009): From there did the 2009 ‘swine-origin’ influenza (H1N1) emerge? In: *Virology Journal*. 6, 207.
- Glaeßer, D. (2005): *Handbuch Krisenmanagement im Tourismus: Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Goodlet, O., A. (2020): Hospitality and Tourism in a world with pandemics: Programmatic lessons for sub-Saharan Africa. In: *International Journal of Health Planning and Management*.
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C.M. (2021): Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. In: *Journal of Sustainable Tourism* 29, 1–20.
- Hamburger Abendblatt (2020): Krisenforscher: „Drehbuch für Corona längst bekannt“. Online: <https://www.abendblatt.de/podcast/entscheider-treffen-haider/article228817079/Krisenforscher-Drehbuch-fuer-Corona-laengst-bekannt.html> [abgerufen am 03.01.21].
- Hart, S., Banbury, C. (1994): How strategy-making processes can make a difference. In: *Strategic Management Journal*. 15, 251-269.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., Gu, X., Cheng, Z., Yu, T., Xia, J., Wei, Y., Wu, W., Xie, X., Yin, W., Li, H., Liu, M., Xiao, Y., Gao, H., Guo, L., Xie, J., Wang, G., Jiang, R., Gao, Z., Jin, Q., Wang, J., Cao, B. (2020): Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. In: *The Lancet*. 395, 497–506.

- Hystad, P.W., Keller, P.C. (2008): Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster. In: *Tourism Management* 29, 151–162.
- Irmer, J. (2020): Vom Virus böse missbraucht. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Online: <https://www.faz.net/aktuell/wissen/coronavirus-warum-viren-ihren-ursprung-in-fledertieren-haben-16660770.html> [abgerufen am 10.10.20].
- Kocher, M. (2020): Corona ist ein schwarzer Schwan. Universität Wien. Online: https://medienportal.univie.ac.at/uniview/wissenschaft-gesellschaft/detailansicht/artikel/corona-ist-ein-schwarzer-schwan/?cHash=1a0a46decff4328328ed29527fe02a4&no_cache=1 [abgerufen am 27.10.20].
- Lin, Q., Zhao, S., Gao, D., Lou, Y., Yang, S., Musa, S.S., Wang, M.H., Cai, Y., Wang, W., Yang, L., He, D. (2020): A conceptual model for the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak in Wuhan, China with individual reaction and governmental action. In: *International Journal of Infectious Diseases*. 93, 211–216.
- Mayr, V. (2020): Woher kommt der Name des Coronavirus? BVZ. Online: <https://m.bvz.at/burgenland/chronik-gericht/frage-an-die-wissenschaft-woher-kommt-der-name-des-coronavirus-frage-an-die-wissenschaft-coronavirus-195467507> [abgerufen am 02.02.21].
- McKercher, B., Chon, K. (2004): The Over-Reaction to SARS and the Collapse of Asian Tourism. In: *Annals of Tourism Research*. 31/3, 716-719.
- Nguyen, D., Imamura, F., Iuchi, K. (2016): Disaster Management in Coastal Tourism Destinations: The Case for Transactive Planning and Social Learning. In: *International review for spatial planning and sustainable development*. 4, 3–17.
- ÖHV (2020): Informationen zu Corona und Hotellerie. Österreichische Hotelierversammlung. Online: <https://www.oehv.at/themen-recht/corona/smart-restart/> [abgerufen am 08.11.2020].
- ÖHV, 3-Säulen-Model (2020): Kombiniertes 3-Säulen-Beihilfemodell zur Rettung österreichischer Betriebe laut dem „Befristeten Rahmen für staatliche Beihilfen in der Coronakrise“. Österreichische Hotelierversammlung.
- Profil (2021): Live: Coronavirus COVID-19 in Österreich aktuell: Zahlen, Mutation, Lockdown, Impfung. Profil. Online: <https://profil.at/wissenschaft/corona-virus-entwicklungen-gefahr-oesterreich-live-11360953> [abgerufen am 03.02.21].
- Qiu, W., Chu, C., Mao, A., Wu, J. (2018): The Impacts on Health, Society, and Economy of SARS and H7N9 Outbreaks in China: A Case Comparison Study. In: *Journal of Environmental and Public Health*. 1–7.
- Quinn, C. (2020): The Tourism Industry Is In Trouble. These Countries Will Suffer The Most. Foreign Policy. Online: <https://foreignpolicy.com/2020/04/01/coronavirus-tourism-industry-worst-hit-countries-infographic/> [abgerufen am 01.03.21].
- Tiroler Tageszeitung (2020): Reportage aus Paznaun und St. Anton: „Quarantäne ist noch das kleine Übel“. Tiroler Tageszeitung. Online: <https://www.tt.com/artikel/16887256/reportage-aus-paznaun-und-st-anton-quarantaene-ist-noch-das-kleine-uebel> [abgerufen am 01.10.20].
- Richardson, B. (1994): Crisis management and management strategy – time to “loop the loop?”. In: *Disaster Prevention and Management*. 3, 59–80.
- Ritchie, B. (2008): Tourism Disaster Planning and Management: From Response and Recovery to Reduction and Readiness. In: *Current Issues in Tourism* 11, 315–348.
- Robert Koch Institut (2004): SARS-Epidemie im Jahr 2003: Ein Rückblick auf die Aktivitäten des RKI (Teil1). In: *Epidemiologisches Bulletin*. 8.

- Robert Koch Institut (2009): Schweinegrippe: Empfehlungen für Gesundheitsbehörden veröffentlicht. Online:
https://www.rki.de/DE/Content/Service/Presse/Pressemitteilungen/2009/07_2009.html
 [abgerufen am 28.10.20].
- Robert Koch Institut (2021): COVID-19: Fallzahlen in Deutschland und weltweit. Online:
https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Fallzahlen.html [abgerufen am 08.03.21].
- Schilling, A., Nöthiger, C., Amman, W., J. (2005): Naturgefahren und Tourismus in den Alpen. Die Krisenkommunikation bietet Lösungsansätze. In: Risiko und Gefahr im Tourismus. Erfolgreicher Umgang mit Krisen und Strukturumbrüchen. 4, 68.
- Siomkos, G., J. (2000): Managing Airline Disasters: The Role of Consumer Safety Perceptions and Sense-Making. In: Journal of Air Transport Management. 6, 101-108.
- Schön, M.P., Berking, C., Biedermann, T., Buhl, T., Erpenbeck, L., Eyerich, K., Eyerich, S., Ghoreschi, K., Goebeler, M., Ludwig, R.J., Schäkel, K., Schilling, B., Schlapbach, C., Stary, G., Stebut, E., Steinbrink, K. (2020): COVID-19 und Immunregulation – von grundlegenden und translationalen Aspekten zu klinischen Implikationen. In: Journal der Deutschen Dermatologischen Gesellschaft. 18, 795–809.
- Shereen, M.A., Khan, S., Kazmi, A., Bashir, N., Siddique, R. (2020): COVID-19 infection: Origin, transmission, and characteristics of human coronaviruses. In: Journal of Advanced Research. 24, 91–98.
- Statistik Austria (2019): Ankünfte und Nächtigungen nach Herkunftsländern, Tourismusjahr 2019.
- Statistik Austria (2020): Ankünfte und Nächtigungen nach Herkunftsländern, Tourismusjahr 2020.
- Sun, P., Lu, X., Xu, C., Sun, W., Pan, B. (2020): Understanding of COVID-19 based on current evidence. In: Journal of Medical Virology. 92, 548–551.
- Trescher, T., Braunisch, S., Gartner, G., Hametner, M., Melcher, C., Beljan, D., Glinitzer, K., Berliz, D., Hasani, Y., Wetz, A., Zotter, C., Moser, M., Mayrhofer, M., Perterer, J., Janik, R., Freudenthaler, D., Thies, J., Meyer, D., Salcher, G., Lehermayer, C., Woditschka, E., Müller, M., Alm, N., Faulend, M., Fleischhacker, M., Knebel, S., Enzi, T., Badiu, T., Reinhart, S., Boschek, F., Küntzle, T., Kumpusch, J., Panholzer, L., Walchhofer, P., Fleckl, R., Fohn, L., Schwarz, H., Peter, V., Pfneisl, E., Moder, M. (2020): Coronavirus in Österreich. Addendum. Online:
<https://www.addendum.org/coronavirus/> [abgerufen am 15.10.2020].
- Uğur, N.G., Akbiyik, A., 2020. Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. In: Tourism Management Perspectives 36, 100744.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (2009): Disaster. Online:
<https://www.undrr.org/terminology/disaster> [abgerufen am 15.10.2020].
- UNWTO (2020): Tourism Data Dashboard. World Tourism Organisation. Online:
<https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard> [abgerufen am: 08.03.2021].
- UNWTO, Report on COVID-19 Related Travel Restrictions (2020): COVID-19 Related Travel Restrictions. World Tourism Organisation. Online: <https://www.unwto.org/covid-19-travel-restrictions> [abgerufen am 18.3.2021].
- Velavan, T.P., Meyer, C.G. (2020): The COVID-19 epidemic. In: Tropical Medicine & International Health. 25, 278-280.
- Vowinkel, H. (2002): Abenteuer-Touristen sind zu leichtsinnig. Welt. Online:
<https://www.welt.de/print-wams/article606405/Abenteuer-Touristen-sind-zu-leichtsinnig.html>
 [abgerufen am 09.11.20].

- Wiesendanger, R. (2021): Studie zum Ursprung der Coronavirus-Pandemie. Universität Hamburg.
- WHO DCDSR (2003): Consensus document on the epidemiology of severe acute respiratory syndrome (SARS). World Health Organisation.
- WHO (2016): Saisonale Influenza A(H1N1): Die wichtigsten Fragen. World Health Organisation. Online: <https://www.euro.who.int/de/health-topics/communicable-diseases/influenza/data-and-statistics/seasonal-influenza-ah1n1-key-issues> [abgerufen am 15.10.2020].
- WHO Travel Advice (2020): Travel Precautions. World Health Organisation. Online: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/travel-precautions> [abgerufen am 10.10.2020].
- WHO Coronavirus Disease (COVID-19) (2020): Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19). World Health Organisation. Online: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen> [abgerufen am 01.11.20].
- WHO COVID-19 Response (2020): WHO COVID-19 preparedness and response progress report. 1 February to 30 June 2020. World Health Organisation.
- WHO Timeline (2020): Archived: WHO Timeline – COVID-19. World Health Organisation. Online: <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> [abgerufen am 11.11.20].
- WHO Weekly Epidemiological Update (2020): COVID-19 Weekly Epidemiological Update 29 November. World Health Organisation.
- WKO, Corona-Infopoint (2020): Corona-Infopoint der Wirtschaftskammern für Unternehmen. Wirtschaftskammer Österreich. Online: Corona-Infopoint der Wirtschaftskammern für Unternehmen - WKO.at [abgerufen am 12.12.20].
- WKO, Sichere Gastfreundschaft (2020): Wirtschaftskammer Österreich. Online: <https://www.sichere-gastfreundschaft.at/> [abgerufen am 11.12.20].
- WKO (2020): Wirtschaftskammer Österreich. Online: <https://www.wko.at/service/Startseite.html> [abgerufen am 04.03.21].
- Worldometer (2020): COVID-19 Coronavirus Pandemic. Online: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> [abgerufen am 19.12.20].
- Zhang, T., Wu, Q., Zhang, Z. (2020): Probable Pangolin Origin of SARS-CoV-2 Associated with the COVID-19 Outbreak. In: Current Biology. 30, 1346-1351.

Rechtsquellen:

96. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz betreffend vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19, in der Fassung vom 15. März 2020 (BGBl. II).
130. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die Verordnung betreffend vorläufige Maßnahmen zur Verhinderung der Verbreitung von COVID-19 geändert wird, in der Fassung vom 2. April 2020 (BGBl. II).
197. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz betreffend Lockerungen der Maßnahmen, die zur Bekämpfung der Verbreitung von COVID-19 ergriffen wurden (COVID-19-Lockerungsverordnung – COVID-19-LV), in der Fassung vom 30. April 2020 (BGBl. II).
207. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird, in der Fassung vom 13. Mai 2020 (BGBl. II).

231. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird (2. COVID-19-LV-Novelle), in der Fassung vom 27. Mai 2020 (BGBl. II).
398. Verordnung des Bundesministers für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz, mit der die COVID-19-Lockerungsverordnung geändert wird (10. COVID-19-LV-Novelle), in der Fassung vom 12. September 2020 (BGBl. II).
- Bundesgesetz über Hygiene in Bädern, Warmsprudelwannen (Whirlwannen), Saunaanlagen, Warmluft- und Dampfbädern sowie Kleinbadeteichen und über die Wasserqualität von Badegewässern (Bäderhygienegesetz – BHygG, BGBl. Nr. 254/1976), Fassung vom 02. April 2021.

7.2 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Relevanz der empfohlenen Maßnahmen des Leitfadens (gute Auslastung 2020)

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Relevanz der empfohlenen Maßnahmen des Leitfadens („positive“ Einstellung)

Abbildung 1: Krisen und Desaster in eigener Darstellung nach Faulkner (2001: 137)

Abbildung 2: Rückgang internationaler Ankünfte, 1. Quartal 2020 (UNWTO, 2020)

Abbildung 3: Vergleich der Ankünfte deutscher Gäste 2019/2020. Eigendarstellung nach Statistik Austria (2019/2020).

Abbildung 4: Vergleich der Ankünfte niederländischer Gäste 2019/2020. Eigendarstellung nach Statistik Austria (Statistik Austria, 2019/2020).

Abbildung 5: Vergleich Internationaler Ankünfte 2019/2020 (Statistik Austria, 2019/2020).

Abbildung 6: Beispiel für Gegenüberstellung der Ergebnisse der Interviews

7.3 Anhang

7.3.1 Interviewleitfaden zum Thema „Tourismusbetriebe in Krisenzeiten am Beispiel der COVID-19-Krise im Zeitraum März bis September 2020“

Teil 1: Betriebskennzahlen und Daten

- 1) Wie lange ist der Betrieb schon geöffnet?
 - Wann wurde der Betrieb gegründet?
 - Handelt es sich um einen Familienbetrieb?
 - Wie würden Sie das Besitzverhältnis beschreiben (Pacht/Eigentum)?
 - Welches Gästesegment wird in ihrem Betrieb angesprochen?
 - Was ist Ihre Rolle im Unternehmen?
 - Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie aktuell, wie viele im Jahr 2019?
 - Wie hoch ist der Anteil an Vollzeit- bzw. Teilzeitmitarbeitern und Mitarbeiterinnen?
- 2) Welche sind die Herkunftsländer der Gäste:
 - Anteile in Prozent
 - Wie haben sie die Anteile im Jahr 2020 geändert (im Vergleich zu den Vorjahren)?
- 3) Wie lange ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer?
 - Wie hat sie sich im Jahr 2020 verändert?
- 4) Wie hoch ist ihre durchschnittliche Auslastung?
 - Wie hat sie sich im Jahr 2020 verändert?
- 5) Wie hoch ist ihr durchschnittlicher Umsatz?
 - Wie hat er sich im Jahr 2020 verändert?

Teil 2: Tourismusbetriebe in Krisenzeiten

- 1) Welche Krisenpläne oder finanzielle Rücklagen hat ihr Betrieb, welche vorbereitenden Adaptionsmaßnahmen haben Sie/der Betrieb getroffen?
- 2) Wie ist Ihr Betrieb durch die COVID-19-Krise betroffen?
 - a. Eher durch Ausbleiben der Gäste, oder durch Erkranken/Ausfallen Mitarbeitern?
 - b. Konnte der Betrieb während der Krise aufrechterhalten werden?

- 3) Gibt es betriebsinterne Krisenmanagementstrategien oder wurde Ad-Hoc auf Krise reagiert?
 - a. Wer hat die Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen übernommen?
 - b. Werden die gesetzten Maßnahmen und Handlungen dokumentiert?
 - c. Von wem wurden Adaptionstrategien ausgearbeitet und weiterkommuniziert?

- 4) Krisen können auch eine Chance darstellen, Maßnahmen umzusetzen, für die im laufenden Betrieb keine Zeit war, wie zum Beispiel Renovierungsarbeiten, Ausarbeiten neuer Angebote, Fortbildungsmaßnahmen um Betrieb o.ä.? Hatten Sie die Möglichkeit die Krise auch positiv zu nutzen?

- 5) Wie hat sich die Mitarbeiterstruktur geändert hinsichtlich des Umgangs mit den COVID-19-bezogenen Auflagen? Wurde ein Krisenteam aufgestellt?

- 6) Wie bewerten Sie die, vom Bund gesetzten, Maßnahmen für die Hotellerie (Lockdown, etc.)? (Antwort mit Schulnote)
 - a. Welche Maßnahmen würden Sie für sinnvoll halten, um sowohl Tourismusbetriebe offen zu halten als auch die Verbreitung des Coronavirus zu verhindern?

- 7) Wie stark sind die ökonomischen Folgeeffekte auf Ihren Betrieb? (Reduktion der Liquidität, Rückstellung von Sanierungsmaßnahmen)
 - a. Welche Pläne (kurz/langfristig) haben Sie, um die Verluste zu kompensieren (neue Angebote/Take-Away)? Bis wann erwarten Sie wieder Normalbetrieb?
 - b. Welche Angebote/Strategien wurden erstellt, um den Betrieb trotz starken Rückgangs ausländischer Gäste am Leben zu halten?

- 8) Welche Hilfspakete haben Sie während des ersten Lockdowns, beziehungsweise in der Phase danach in Anspruch genommen? (Kurzarbeit, Überbrückungskredite etc.)

- 9) Wie bewerten Sie die Hilfspakete, welche der Staat in der Zeit des ersten Lockdowns und danach zur Verfügung gestellt hat? (Antwort mit Schulnote)

- 10) Wird sich die Gästestruktur in Zukunft verändern? (z.B. durch allgemeinen Rückgang der Geschäftsreisen, Hemmungen ins Ausland zu reisen, etc.)

3. Teil: Betriebliche Nachbereitung der Krise

- 1) Wie wurden die Notfall- und Krisenmanagementpläne im Nachhinein verändert?
 - a. Wurden die getroffenen Maßnahmen im Nachhinein intern besprochen und eventuell angepasst?

2) Welche Schulnote würden Sie dem Betrieb im Umgang mit der Krise geben und warum?
Was hätten sie anders gemacht?

a. Welche Note geben Sie dem Krisenmanagement der Regierung?

3) Was würden Sie anders machen, falls sich in 5 Jahren eine weitere ähnliche Krise, also eine die einen starken Auslastungsrückgang mit sich bringt, abzeichnet?

7.3.2 Beispiel für Interview:

Interview telefonisch geführt am 03.12.2020 um 14:30 Uhr

Dauer: 18 Minuten

I: Interviewer: Marco Mathera (Autor)

B: Befragte Person: Managerin von H1

B: So, jetzt passt perfekt.

I: Perfekt, habe ich sie vorher eh nicht gestört, tut mir leid!

B: Gar kein Thema, hat nur länger gedauert der Tag heute als geplant, so bitteschön!

I: Also es geht darum, ich bin Student auf der Universität für Bodenkultur und ich schreibe gerade meine Masterarbeit, ähm, zum Thema Tourismusbetriebe in Krisenzeiten, ähm, am Beispiel der aktuellen Covid-19 Situation, und ja, deswegen hätte ich einen kleinen Fragebogen für sie vorbereitet, wenn das passt. Es dauert circa 10 Minuten und wenn sie auf irgendeine Frage nicht antworten wollen ist es auch kein Problem, es wären nur so allgemeine Sachen und ein paar Betriebskennzahlen

B: ja, sehr gut, alles gut!

I: Super, also prinzipiell, wann wurde ihr Betrieb gegründet?

B: ja, und zwar. 1974 war der erste Pächter im XXXX.

I: Und, ist es ein Familienbetrieb, also?

B: nein, wir sind ein Schloss, das Haus es ist so, das Schloss gehört dem Land Niederösterreich und ich bin Pächterin sozusagen.

I: Ah, ok seit 1974 dann schon, also sind, aber, ist es, also, im Besitz, beziehungsweise pachtet ihre Familie seit 1974?

B: Nein, und zwar, genau, da wechseln immer Pächter, es haben viele Pächter gewechselt, ich glaube es waren 4 Pächter vor mir und ich bin die Nummer 5, 5 oder 6, das weiß man nicht so genau. Meine Vorgängerin ist nach 20 Jahren in Pension gegangen.

I: Ah, ok ich verstehe! Eh auch schon 2 Jahre, da kann man ja doch einiges an Erfahrungen sammeln. Und was würden Sie sagen, welches Segment wird von ihnen als Hotel hauptsächlich angesprochen? Also welches Gästesegment?

B: Wir sind Romantik, Urlaub zu zweit, Romantik, Kulinarik, Kultur

I: Verstehe.

B: Sowieso, Schlossatmosphäre.

I: Also eher auf gemütlich, Pärchenurlaube, in diese Richtung?

B: Ja, genau.

I: und, ähm, sind sie im Betrieb die, ähm, Chefin und Managerin gleich auch?

B: Genau!

I: Und, wenn man das vergleichen könnte, was ihre Mitarbeiter angeht, wie viele haben sie zurzeit?

B: 13

I: Und hat sich das verändert im Vergleich zum Jahr 2019?

B: ja, wir sind mehr worden.

I: trotz der aktuellen Situation mit Corona?

B: Ja, also im ersten Jahr war natürlich die Umstrukturierung mit altem Personale und der Übernahme und dann hab ich eben noch zusätzlich Mitarbeiter gesucht, weil, wir waren generell sehr wenig besetzt immer, also bevor ich es übernommen hab waren es nur 10, dann letztes Jahr haben dann schon 11 bei mir gearbeitet und dieses Jahr, weil wir es dann auch brauchen, weil wir mehr ausgebaut haben mit Veranstaltungen und so weiter, haben wir 13 angestellt, aber natürlich vor dem Corona, ist klar, und dann nach dem Corona haben wir sie auch gebraucht, außer natürlich in den Zeiten dazwischen, wo wir wirklich geschlossen haben mussten.

I: Verstehe, und sind das eher Vollzeitmitarbeiter, oder Teilzeit?

B: Vollzeit, haben wir 1, 2... drei, vier, fünf, sechs. Sechs Vollzeit und sieben Teilzeit.

I: und wenn man über ihre Gäste vielleicht kurz sprechen können, was würden sie sagen, wie setzen sich die Gäste anteilmäßig zusammen in Bezug auf Herkunftsländer?

B: Ähm, bei uns wir haben Gottseidank noch Österreichische, Einheimische sogar.

I: Gäste?

B: Achso, Kellner habe ich jetzt verstanden!!

I: Achso, Entschuldigung!! Gäste meine ich!

B: Sorry, Sorry, ja, aber auch da ist es so, dass es Großteils Österreicher sind, vorwiegend, Oberösterreich, Niederösterreich, Wien, Burgenland, Steiermark.

I: Ähm, und hat sich das im Vergleich zum letzten Jahr geändert? Also wenn man...

B: ja, die Amerikaner sind natürlich alle weggefallen, einige Auslandsgäste sind natürlich weggefallen!

I: Also auch Deutsche?

B: Ja, die haben wir eh nicht so viel, die paar, die sonst kommen sind schon gekommen, aber es wären sicher mehr gewesen, wenn nicht Corona gewesen wäre.

I: Ok, aber prinzipiell haben sie eher österreichische Gäste und das hat sich dieses Jahr auch nicht geändert?

B: genau, es fällt jetzt auch nicht so ein riesiger Markt weg, wenn da jetzt dann nicht zu uns Urlauben kommt.

I: Ok, und was würden sie sagen ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer für ihre Gäste?

B: Hm, so 1.5 Tage.

I: 1.5 verstehe und hat sich das verändert im Vergleich zum, also wenn man 2019 mit 2020 vergleicht, bzw. vor allem jetzt im Sommer, nach dem ersten Lockdown die Zeit, war die Aufenthaltsdauer da eher kürzer oder länger im Vergleich zu sonst?

B: nein, wir haben aufgrund des Marketings bemüht, dass wir längere Aufenthaltszeiten schaffen, in dem wir Angebote für mehrere Tage angeboten haben, also grundsätzlich hat sich die Aufenthaltsdauer da schon verändert, aber nicht nur aufgrund von Corona, sondern weil wir darauf hingearbeitet haben auch.

I: Verstehe! Und, ähm, wenn sie jetzt die Auslastung ansehen, also hat sich die Auslastung sehr stark verringert im Vergleich zu 2019, wenn man jetzt 2020 betrachtet?

B: Also wir haben witzigerweise die gleiche Auslastung, obwohl wir jetzt die 2,5 Monate im Frühjahr zusperren mussten und seit November jetzt zu haben, sind wir von der Prozentanzahl circa gleich wie letztes Jahr. Das heißt wir hätten die Auslastung da enorm erhöht, weil wir viel Werbung gemacht haben! Sie müssen sich das jetzt so vorstellen, ich habe 2019 mit dem Notwendigsten eröffnet, hab dann erst neue Webseiten, neue Fotos, alles neu gemacht, um den Betrieb aufzubauen. Also, die Hälfte kann man dem Corona zuschreiben, weil man einfach mehr Gäste gehabt haben die was im Land Urlauben und die Hälfte kann man dem zuschreiben, dass wir einfach wahnsinnig viel Werbung gemacht haben und Aufbauarbeit geleistet haben!

I: Das ist interessant!

B: und Aufbauarbeit geleistet haben, gell.

I: und 20 Jahre alte Werbematerialien und sonstiges ersetzen, da hat sich schon einiges getan, Facebook mäßig und so weiter und sofort!

B: Also ist ein neuer Wind mit ihnen in den Betrieb gekommen, kann man das so sagen? Moment kurz, mein Telefon läutet auf der 2. Leitung, ich bin gleich wieder da.

B: So, jetzt geht es wieder!

I: Alles in Ordnung, dann machen wir gleich weiter, prinzipiell kommen wir jetzt zu dem Teil, wie der Betrieb mit der Krise umgeht, deswegen wäre die erste Frage, ähm, welche Krisenpläne sie haben, also welche Krisenpläne ihr Betrieb hat, beziehungsweise vor dem Eintritt der Krise hatte, ob sie irgendwelche vorbereitenden Maßnahmen getroffen haben.

B: Also natürlich, natürlich ist es. Ja, nein eben... Rücklage haben wir überhaupt keine gehabt, Rücklage war keine da, beim ersten Mal Corona, das hätte uns fast den Kopf gekostet, wir wären fast in Konkurs gegangen, ich hab wahnsinnige Kämpfe mit der Bank geführt, weil ich einen Überbrückungskredit gebraucht habe über 80.000, weil ich neu übernommen gehabt hab und quasi als Jungunternehmer gezahlt hab und quasi, weil das Unternehmen im ersten Jahr nicht positiv bilanziert hat, natürlich eher nicht, weil wir eine riesige Ablöse zahlen mussten, sehr viel investieren mussten im ersten Jahr, also das waren ziemliche Kämpfe mit den Behörden, das war ein Wahnsinn zu Beginn, ich hab dann alle Mitarbeiter, also fast alle Mitarbeiter arbeitslos melden müssen, weil sonst hätten wir den Betrieb umgebracht, die sind dann wirklich zum AMS gegangen, natürlich hat man da geschaut, dass man die Mitarbeiter trotzdem haltet obwohl sie beim AMS sind, damit man danach wieder starten kann.. also der erste Lockdown war wirklich eine Katastrophe bei uns, weil keiner hat sich ausgekannt, keiner konnte eine Auskunft geben, die ganzen Fördergelder die versprochen wurden, ähm, es hat zu Beginn geheißen „koste es was es wolle und wir werden das natürlich unterstützen“ – es war wahnsinnig schwierig irgendwas zu bekommen. Und der Härtefallfond, dieser Teil 1 bis 4, oder 5 was es da gegeben hat, das war lächerlich, 1500 Euro, oder 1000 Euro für einen Betrieb mit 13 Mitarbeitern, das ist nichts, das ist nicht mal ein Mitarbeiter pro „Fondteil“ sozusagen.

I: Also sie sind sehr betrieblich überrumpelt worden von der ganzen Situation, wenn man das so sagen kann?

B: Na klar, auch die Wirtschaftskammer hat sich überhaupt nicht ausgekannt, das war einfach schlecht verteilt, die haben wochenlang gebraucht, bis sie die Gesetze beschlossen worden, es hat sich das AMS überhaupt nicht ausgekannt, es hat alles wahnsinnig lang gedauert.

I: Aber konnten sie den Betrieb prinzipiell im ersten Lockdown, durch eine Art Zusatzangebot offenhalten, also zum Beispiel, dass sie das Restaurant auflassen konnten, oder mussten sie komplett alles zusperren?

B: wir haben 2,5 Monate alles zugesperrt! Wir haben zwar 14 Tage noch länger das Hotel offenlassen können, also der erste Lockdown war ja Mitte Mai, da haben wir dann bis Ende Mai das Hotel noch offenlassen können. Ich glaub so war das, Nein März war das, 16. März war der erste Lockdown und das Hotel haben wir dann noch 14 Tage länger gehabt und dann wars beim Öffnen umgekehrt, da haben wir das Restaurant früher aufsperrern können wieder und das haben wir 14 Tage früher aufgesperrt und das Hotel am 29.5 dann sowas.

I: Also der Hotelbetrieb hat gar nicht stattgefunden, auch nicht für Geschäftsreisende?

B: Wir haben leider keine Businessgäste, wir hatten zwar zwei Dauergäste, die hierbleiben durften, aber sonst haben wir ganz zugesperrt, 2.5 Monate.

I: Ok und ähm, hatten sie im Vorhinein eine Art von betriebsinterner Krisenmanagementstrategie, also...

B: Nein, überhaupt nicht, ich bin eine Person hier, ich leite den Betrieb alleine und das ist eigentlich nur wie man selber entscheidet, also man korrespondiert mit dem Steuerberater und mit dem Betriebs bzw. Tourismusberater, mit denen kooperiert man, oder mit den Verpächtern vom Land und da schaut man einfach was möglich ist. Aber wir haben kein Konzept gehabt, kein spezielles..

I: Also die Verantwortung für die Umsetzung der Maßnahmen haben dann auch sie persönlich übernommen und sich darum gekümmert?

B: ja genau!

I: und hat eine Art Dokumentation stattgefunden, also, von dem was wie gehandelt wurde, während der Krise, haben sie das irgendwie dokumentiert für weitere Ereignisse in Zukunft?

B: Naja, teilweise wir haben abgelaufene Waren, haben wir Listen zusammengestellt müssen, wir haben die Mitarbeiter wie sie natürlich eingesetzt werden, wie sie Stunden abbauen, wann sie zuhause sind, wie sie abgemeldet werden, sozusagen, also ja, wir haben keine große Dokumentation, wo wir jeden Tag notiert haben, das haben wir natürlich nicht gemacht.

I: Ok und während dem Lockdown, also während dem ersten Lockdown, ähm, ist in der Zeit, also war das Hotel wirklich komplett leer, oder sind zum Beispiel Projekte umgesetzt worden, die vorher angestanden sind, also Renovierungsarbeiten, die angestanden sind oder neue Angebotslegungen?

B: Wir haben nur im ersten Lockdown, haben wir unseren Wald aufgeräumt, das war nur ein Koch und ich, alle anderen waren zuhause, 2 Mitarbeiter haben nur Stunden abgebaut, die waren aber nicht da, die hab ich nur durchgemeldet hab. Aber sonst war wirklich nur das Waldaufräumen und ein bisschen Malerarbeiten und ein paar Kleinigkeiten, die wir sonst zu tun gehabt haben. Beim 2. Lockdown haben wir wirklich renoviert, also da haben wir schon einiges angegangen.

I: Ok, also ist die Zeit eh auch ein bisschen nützlich gewesen für sie?

B: Ja, also wir hätten jetzt, leider auch ein bisschen kontraproduktiv, wir hätten die 4 Sternklassifizierung gehabt und haben uns wahnsinnigen Druck gemacht, dass wir fertig mit allen Malerarbeiten Drum und Dran und jetzt ist das natürlich auch alles verschoben, eh klar.

I: Ok, also die Klassifizierungen finden auch nicht statt, weil Lockdown ist, also das... und ähm, wenn ich jetzt fragen würde wie sie die Maßnahmen, die der Bund gesetzt hat für die Hotellerie, wie würden

sie das Bewerten in einem Schulnotensystem, wenn man das so sagen kann? Also rein persönlich jetzt...

B: Hm, naja beim ersten Lockdown war das noch klar, dass wir zusperren müssen, beim zweiten Lockdown ist jetzt halt das Problem, dass die Supermärkte und der Handel alles wieder öffnet, die Gastronomie noch nicht, dann wahrscheinlich, dass das Öffnen des Handels wieder im Jänner wahrscheinlich die Gastronomie wieder betreffen wird, dass wir im Jänner noch länger zusperren müssen wahrscheinlich.

I: Verstehe-

B: Weil wenn natürlich aufgrund der Öffnungen was passiert im Handel und überall wahrscheinlich wieder mehr Infektionen kommen werden.

I: und welche Maßnahmen würden sie persönlich für sinnvoll halten, die Tourismusbetrieben die Möglichkeit geben würden zu öffnen, aber gleichzeitig die Verbreitung des Virus trotzdem eindämmen würden?

B: Naja es war so, wir haben im Sommer bis in den Herbst natürlich wahnsinnige Auflagen gehabt, wir haben uns an alles gehalten und wir haben keinen einzigen Infektionsfall im Betrieb gehabt und ich kenn auch wenige Gastronomiebetriebe in der Gegend wo wirklich ein Fall gewesen wäre. Und das ist halt, genau, das, wir haben uns auch an diese 4 Personen pro Tisch Regelung gehalten, wir haben die Hochzeiten alles was am Schluss noch war, alles mit Plänen gemacht, mit Sitzordnungen und mit allem Drum und Dran, die Leute waren es schon gewöhnt sich an gewisse Regeln zu halten, aber halt froh, dass sie fortgehen dürfen und ihre Feiern machen haben dürfen, sozusagen. Grundsätzlich wars so, es wäre halt wichtig gewesen diese Regeln beizubehalten und offen zu lassen, grundsätzlich.

I: Und haben sie jetzt gewisse Pläne, sowohl kurz als auch langfristig, wie sie die Verluste die aufgrund der Regelungen und Maßnahmen, die gesetzt worden, sind zu kompensieren? Also haben sie eine Art Vision, wann wieder Normalbetrieb stattfinden kann und wie sie bis dahin weitermachen?

B: Komplett Normalbetrieb rechnen wir erst wieder im Sommer, bis sie damit den ganzen Impfungen starten, dann, ähm, ja.. bis das alles durch ist und wirklich wieder uneingeschränkt gearbeitet werden kann, das wird sicher noch bis Sommer 2021 dauern.

I: Ja, das wäre natürlich gut, wenn das bis dahin wieder soweit sich eingerenkt hat.

B: mindestens sage ich jetzt mal, mindestens!

I: Und sie haben auch gesagt, dass sie speziell für den österreichischen Markt jetzt Angebote geschaltet haben, dass jetzt zum Beispiel die durchschnittliche Aufenthaltsdauer verlängert wurde, könnten sie darauf ein bisschen näher eingehen, was sie da genau gemacht haben, welche Angebote da genau entwickelt wurden.

B: Ja natürlich, also unsere romantischen Pakete, die wir haben auf drei, vier Tage verlängert, weil wir waren eigentlich, also sonst war es Standard, dass die Gäste eine Nacht bleiben. Das war so üblich, weil Schloss, kleines Schloss, da macht man eine Nacht dort, weil dann kennt man das ganze Schloss sozusagen, wir haben nämlich keinen Pool und keinen Wellness, deswegen hat es im Blickwinkel der Gäste gereicht für eine Nacht zu buchen. Wir haben dann Angebote geschnürt in Verbindung mit Kulinarik, mit dem was wir haben und haben dann versucht so zu verlängern. Und die 2te Maßnahme ist, wir starten im Jänner mit einem großen Umbau, das ist ein riesiges Projekt, wo wir dann einen erweiterten Wellnessbereich bekommen und somit verlängern wir natürlich auf die Aufenthaltsdauer der Gäste.

I: Also ist das auch ein bisschen die Strategie, dass sie durch mehr Angebot im Haus selber die Aufenthaltsdauer verlängern wollen und auch heimische Gäste...

B: Genau, im Haus, ums Haus, wir haben auch im ersten Lockdown angefangen einen Wanderweg zu errichten, ähm, der ist jetzt im zweiten Lockdown fertig geworden, vorgestern. Da haben wir Steher

eingeschlagen mit Tafeln im Wald und gestern haben wir dann auch natürlich geschaut, dass wir den Ort wo wir uns befinden wiederbeleben und dann auch das ganze Wander- und Radnetz in der Region wieder ausbauen, weil das ist alles eingeschlafen und nicht mehr aktiv...

I: und wenn wir nochmal kurz auf die Hilfspakete zu sprechen kommen, welche Hilfspakete haben sie während dem ersten Lockdown in Anspruch genommen, beziehungsweise in der Phase danach.

B: das war der Härtefallfond, der Hygienefond...

I: das ist ein Zuschuss zur Aufbesserung der Hygienemaßnahmen im Betrieb?

B: Genau, Genau! Dann wars noch der Überbrückungskredit von der ÖHT und dann haben wir jetzt noch im Herbst gestartet, diesen Fixkostenzuschuss.

I: Ok, also das wäre dann auch die nächste Frage, wie sie die Hilfspakete bewerten würden, wenn man das mit einer Schulnote beantworten könnte.

B: Also Härtefallfond, 1 (meint 5), ja das war der heiße Tropfen, oder der Tropfen auf den heißen Stein, dann ja, der Hygienefond ist angemessen, der ist ok mit 4 (meint 2). Dann der Fixkostenzuschuss, ja das ist auch so eine 2(meint 4), für die Fixkosten ist das viel zu wenig was da war, aber grundsätzlich, ja, ... und der Überbrückungskredit, das ist die große Frage, weil grundsätzlich ist das ja nur ein Kredit, den man sowieso selber zurückzahlt, das ist ja nur ein Bankkredit mit besseren Konditionen.

I: Und glauben sie, dass sich die Gästestruktur ändern wird, also ich meine dadurch, dass sie ein Romantikhotel sind, sind sie vielleicht nicht so stark betroffen, aber glauben sie, dass ihr Angebot andere Gäste anspricht in Zukunft oder das sich der Markt stärker ins Heimische verlagert?

B: Auf jeden Fall, also ich glaube auf jeden Fall, dass die Leute wieder sehr zu schätzen wissen, was wir in Österreich haben und vermehrt in Österreich buchen, es kommt halt drauf an wann die Grenzen wieder geöffnet werden und wohin sie geöffnet werden, also der Tourismus bleibt solange stark in Österreich und wir können so lang unser Minus aufholen, bis die Grenzen wieder geöffnet werden.

I: weil die heimischen Touristen dann wieder in andere Länder fahren, meinen sie?

B: Genau, wie die Grenzen im Sommer dann geöffnet haben Richtung Kroatien und alle wieder offen waren, das hat man sofort gemerkt. Obwohl es noch immer gefährlich war und noch immer überall Corona war haben sich natürlich die Leute nicht abhalten lassen davon ihren gewohnten Urlaub im Ausland zu machen. Ist auch verständlich, weil es oft um einiges billiger ist, als wie in Österreich Urlaub zu machen, ist eh klar.

I: aber wenn sie sagen würden, der vergangene Sommer zum Beispiel, war der besser als ein durchschnittlicher Sommer, oder?

B: Ähm, der war ein sehr guter Sommer, weil es war ein richtiger Rebound-Effekt.

I: Also wirklich auch besser als gewöhnlich, oder eben aufgrund der vermehrten Touristen die in Österreich bleiben mussten.

B: Es war der August besser als gewöhnlich und Juni, Juli so wie normal.

I: Ok, da konnte man zumindest ein bisschen was hineinwirtschaften von den Einbußen.

B: Genau.

I: Gut, dann wären wir eh schon bei den Abschlussfragen. Also wenn sie im Nachhinein bewerten können wie sie auf die Krise reagiert haben, persönlich, würden sie im Nachhinein ihre ähm Maßnahmen anpassen oder verändern, oder waren sie zufrieden mit den Maßnahmen, die sie selbst getroffen haben.

B: naja, es war natürlich der Beginn, das erste Mal, die Kurzarbeit war wahnsinnig kompliziert alles, das hat uns nicht mal der Steuerberater gerechnet, weil es so kompliziert war. Ähm, es war aber dann eh die bessere Variante, die wir gewählt hatten, dass wir die Mitarbeiter abmelden, weil sonst wäre der Betrieb kaputt gegangen. Also Kurzarbeit war zum ersten Teil sehr kompliziert.

I: Sonst sind sie zufrieden?

B: Sonst, Grundsätzlich ja, wir sind halt noch nicht draußen aus der ganzen Geschichte, man muss halt aufpassen, die Mitarbeiter springen uns dann schon eventuell ab, weil sie überlegen halt schon sehr, bleiben sie in der Gastronomie oder nicht, wir haben heute erst eine Kündigung gehabt, weil sich einer umschulen lässt, der Küchenchef ist gegangen und der dritte Koch weiß es im Moment noch nicht ob er bleibt. Das ist natürlich dann schon sehr mühsam.

I: ja, das kann ich mir vorstellen, diese Ungewissheit, die dann bleibt.

B: Genau.

I: Aber finden sie, dass der Umgang mit dem zweiten Lockdown einfacher war als der mit dem ersten?

B: Ja, ich persönlich stärke mich eh, persönlich gut, denn andere würden verzweifeln, ich bin eh grundsätzlich ruhig und zuversichtlich, das liegt aber an mir an der Person und vorwiegend, weil wir es schon gewohnt sind, weil wir schon wissen, was mit uns im Moment passiert. Natürlich wo es dann beunruhigend wird, wenn wir dann im Jänner wieder nicht aufsperrern können, dann wird's natürlich alles ein bisschen kritisch, aber bis dahin mache ich mir weniger Sorgen.

I: Ok, das freut mich sehr, dass sie so zuversichtlich sind, ich hatte schon mehrere Interviews und ihre Ansicht ist da sehr erfrischend.

B: Na eben, drum sag ich , ich bin da glaube ich sehr positiv im Vergleich zu anderen und es ist auch nicht lustig, aber wir haben gottseidank, für mich war es ganz schlimm im Frühjahr, der erste Lockdown, der war ganz furchtbar, ich bin privat als Einzelperson als Frau mit dem Privathaus eine halbe Million in der Kreide gestanden, deswegen glaube ich habe ich jetzt bessere Nerven.

I: Das freut mich wirklich zu hören, Und wenn sie dem Krisenmanagement der Regierung eine Note geben müssten, was wäre das?

B: Das Krisenmanagement der Regierung, machen wir eine 4.

I: Und falls sich angenommen in fünf Jahren, also von jetzt an eine weitere, ähnliche Krise abzeichnen würde, wie würden sie reagieren, was würden sie tun?

B: Ja im Endeffekt kann man eh nur wirklich schauen, wenn es noch eine Kurzarbeit gibt, dass man Leute auf Kurzarbeit ummeldet, schauen dass man wirklich in den Saisonszeiten wo man offen haben können, wirklich das Maximum rausholt und drittens, auch wieder so wie Umbauphasen, größere Projekte für solche Zeiten zu planen, wenn man es planen kann. Und sonst, werden wir in Zukunft einen 1, oder 2 Saisonsbetrieb machen müssen.

I: Nagut, also von meiner Seite war es das, vielen Dank für ihre Zeit, ich werde ihnen eine Arbeit zukommen lassen, wenn sie fertig ist. Es wird alles anonym gehandhabt, die Daten sind rein für meine statistische Auswertung. Ich bin ihnen wirklich dankbar für meine Zeit!

B: Werden sie mir die Arbeit per Mail schicken?

I: Ja, per Mail.

B: dann bitte schreiben sie mir einen Betreff dazu, damit ich es nicht lösche!

I: Sehr gerne, vielen Dank!

B: Danke, Wiederhören!

7.3.3 Interviewergebnisse der Gruppe der Seminarhotels

Allgemeine Information

S1	seit Sommer 2020, Seminar, Familienbetrieb
S2	seit 1919 in Familienbesitz, Seminar, Veranstaltungen, Privat (gemischt)
S3	seit 2003, Seminar, Schulungen, Konferenzen
S4	seit 2016, Privat (aber nicht Familie), Luxushotel (Privatgäste, Veranstaltungen, Seminare, Gesundheit - gemischt)
S5	seit 1950, Privat, Seminarhotel, Hochzeiten, Veranstaltungen
S6	seit 1995, Privat, Seminar, Gruppen, Veranstaltungen, Naturnahe Ausrichtung
S7	seit 1997, Familienbetrieb, Seminar,
S8	seit Anfang 2019, Familienbetrieb, Golf und Seminar
S9	seit 17. Jahrhundert Gaststätte, schon 6. Generation, seit 1998 GmbH, Familienbetrieb, Seminare, Gruppen, Privat (gemischte Zielgruppe)
S10	seit 2000, Familienbetrieb, GmbH, Seminar, Geschäft, Privat (drittel jeweils)
S11	seit 2011, kleine Hotelgruppe, Familienbetrieb (Tagungen, Geschäfts, Radfahrer)
S12	seit 1994, Familienbetrieb, Kurzurlauber aus Wien und Umgebung, Seminare
S13	seit 2011 gepachtet, 2014 gekauft (80% Seminar und Business)
S14	seit 100 Jahren Familienbetrieb (80% Seminar und Business)
S15	seit 2008, Familienbetrieb, Seminarhotel (gekoppelt mit Softwareunternehmen)

Besitzform

S1	Pacht
S2	Eigentum der Familie
S3	Eigentum vom Land Niederösterreich
S4	/
S5	Eigentum, Familienbetrieb
S6	Gepachtet, aber Familienbetrieb
S7	Eigentum
S8	Eigentum
S9	Eigentum
S10	Eigentum
S11	/
S12	Eigentum von Familie, aber Familie arbeitet nur teilweise im Betrieb mit
S13	Eigentum von Familie
S14	Eigentum von Familie
S15	Eigentum von Familie

Rolle der/des Befragten

S1	Geschäftsführer
S2	Besitzer
S3	Geschäftsführer
S4	Manager
S5	Vertretung von Geschäftsführung/Lehrling
S6	Geschäftsführer/Chef
S7	Inhaber
S8	Hoteldirektorin
S9	Geschäftsführung
S10	Frau von Chef
S11	Betriebsleiterin
S12	Geschäftsführerin
S13	Geschäftsführerin/Umweltbeauftragte
S14	Geschäftsführerin/Umweltbeauftragte
S15	Direktor, gewerblicher Geschäftsführer

Mitarbeiter

S1	Bei Öffnung 2020 7 Mitarbeiter, kurz danach nur noch 2
S2	15 (2019), 11 (2020) - nicht wegen Corona gekündigt
S3	40 (2019 und 2020)
S4	50 (2019) - 10 in Teilzeit, 25 (2020) - alle in Vollzeit
S5	40 (2019) - keiner musste aufgrund von Corona gekündigt werden
S6	Keine Auskunft, weil starke Schwankungen je nach Veranstaltung. 2020 alle gekündigt, keine Kurzarbeit
S7	11 (2019), 9 (2020)
S8	25 (2019), 15 (2020), bei erstem Lockdown keiner in Kurzarbeit, alle gekündigt
S9	56 (Sommer 2019), 45 (Winter 2019) 48 (Winter 2020), weil Kündigungsschutz bei Kurzarbeit
S10	12 (2019), 2020 weniger, viele sind nach Kündigung nicht wieder gekommen
S11	16 (2019), 8 (2020),
S12	38-40 (2019), 34 (2020), konnten nicht alle in Kurzarbeit übernehmen, weil teilweise zu kurz im Betrieb und daher kein Anspruch auf Kurzarbeit
S13	36 (2019), 30 (2019), einige Mitarbeiter gekündigt mit Wiedereinstellungsbestätigung, sonst alle in Kurzarbeit
S14	46 (2019), 40 (2020), einige Mitarbeiter gekündigt mit Wiedereinstellungsbestätigung, sonst alle in Kurzarbeit
S15	42 (2019), 45 (2020), haben versucht Mitarbeiter anderer Betriebe abzuwerben und eigene zu halten

Gästestruktur 2019

S1	fast nur Österreicher
S2	20% Österreich, 30 Deutschland, 40% Niederlande, 10% Rest (60% Urlauber, 40% Seminar)
S3	70 % Österreicher
S4	70% AUT, 10% Deutsch, 10% Schweiz, 5% Russland
S5	International, 50/50international
S6	hauptsächlich Österreicher
S7	fast nur Österreicher
S8	hauptsächlich Österreicher und Tschechen
S9	73% Österreicher
S10	45% Holländer, 25% Österreicher
S11	60% Österreich, sonst Slowakei, Deutschland und Thailand/China wegen Flughafennähe
S12	80% Österreich (Osten), sonst Nachbarländer
S13	80% Österreicher, Rest eher internationale Geschäftsreisende
S14	90% Österreicher, weniger internationale Gäste
S15	fast nur Österreich (Umkreis von 150km), Deutschland, Italien

Gästestruktur 2020

S1	/
S2	Kaum Gäste aus Niederlanden
S3	kaum Veränderung
S4	90% AUT, 10% Deutsch
S5	mehr Österreicher
S6	/
S7	gleich
S8	Mehr Österreicher, weniger Tschechen
S9	80% Österreicher
S10	fast nur Österreicher
S11	Weniger Deutsche und keine Gäste aus Übersee
S12	Mehr Westösterreicher
S13	Weniger Gäste aus dem Ausland
S14	Weniger Gäste aus dem Ausland
S15	circa gleich geblieben

Aufenthaltsdauer 2019/2020

S1	1,3 Nächte/kA
S2	1.4 Nächte/kA
S3	1,5 Nächte/1,5 Nächte
S4	3 Nächte/3 Nächte
S5	1-3 Nächte, abhängig von Seminardauer
S6	1.5 Nächte/unverändert
S7	1.35 Nächte/etwas länger
S8	1,2 Nächte/unverändert
S9	2-4 Nächte / 2020 eher länger, besonders im Sommer
S10	1.5 Nächte/teilweise 4 Nächte, mehr Fokus auf Wellness
S11	1.8 Nächte/ Umstellung auf Wellness, daher hoffentlich länger
S12	/
S13	/
S14	2-3 Nächte/länger, bis zu einer Woche
S15	2.5 Nächte/ist gleich geblieben

Auslastung 2019/2020

S1	50% 2020
S2	minus 60% im Jahr 2020
S3	minus 50% im Jahr 2020
S4	minus 50% im Jahr 2020
S5	weniger, keine Prozentangabe
S6	/
S7	Minus 40%
S8	Minus 40%
S9	Minus 34%
S10	/
S11	Minus 70%
S12	minus 50% im Jahr 2020
S13	minus 30%
S14	minus 30%
S15	circa minus 50%

Umsatz 2019/2020

S1	/
S2	/
S3	/
S4	/
S5	/
S6	/
S7	/
S8	/
S9	/
S10	/
S11	/
S12	/
S13	/
S14	/
S15	/

Krisenpläne/Strategien

S1	Betrieb nach Öffnung nur für Seminargäste, kurz vor Lockdown geöffnet und damit gerechnet
S2	Diversifikation, mehrere Standbeine (Seminar, Urlaub, VA), gute Eigenkapitalausstattung,
S3	nein
S4	finanzielle Rücklagen, Personalverteilung in Krisenzeiten
S5	nein
S6	nein, Kosten gespart
S7	keine speziellen, aber Buchungen immer ein halbes Jahr im Voraus fixiert, daher planbar, finanzielle Rücklagen - Fixkosten durch Rücklagen decken, sonst Kosten vermeiden
S8	Nein
S9	Ja, führen Jahresplanung durch, Planen neues Jahr anhand des vergangenen, haben vorher besprochen, was man machen kann, Gäste auf ein Haus zusammenlegen, um Kosten zu sparen (Haben 2 Gebäude), Kosten senken, Mitarbeiter abbauen
S10	nein
S11	Ja
S12	keine Pläne, eher normale Rücklagen, keine Vorbereitung, durch Hilfspakete überlebt
S13	keine Pläne aber gute Kapitalstruktur,
S14	nein
S15	nein, erst bei Eintreten der Krise zusammengesetzt

Betrieb am stärksten betroffen durch?**Konnte Betrieb aufrechterhalten während der Krise aufrechterhalten werden?**

S1	Keine Seminare, bzw. kaum
S2	Hatten genug Geschäftstouristen aber Schaden durch Ausbleiben von Urlaubern, haben 2020 80% Umsatz nur mit Wirtschaftstouristen gemacht, größtes Problem ist fehlende Planbarkeit, weil alles sehr kurzfristig kommuniziert,
S3	Auslastungsrückgang, komplett geschlossen
S4	Auslastungsrückgang, komplett geschlossen
S5	Rückgang von Veranstaltungen, Betrieb komplett geschlossen
S6	Stornos von Veranstaltungen, Familie eingesetzt
S7	Absagen von Seminaren, eine Mitarbeiterin erkrankt, aber während in Kurzarbeit war, Kosten sparen, möglichst herunterfahren, möglich weil Familienbetrieb
S8	Ausbleiben von Gästen, hatten komplett zu
S9	Ausbleiben von Gästen, hatten komplett zu, keine Businessgäste. Einige Mitarbeiter hatten Corona, aber hatte keinen Einfluss auf das Geschäft
S10	ja, aber nur wenige Geschäftsgäste, Familie hat gearbeitet und Hotel in Schuss gehalten
S11	Gästeausfall, offen für Business
S12	Durch Gästerückgang, Betrieb wurde vorübergehend komplett geschlossen
S13	Keine Gäste, Komplette zugesperrt, weil erst möglich mit 15 Mitarbeitern
S14	etwas früher aufgesperrt, konnten Mitarbeiter von 2. Betrieb verwenden, aber erst am Ende von erstem Lockdown
S15	Ausbleiben von Seminaren, hatten offen für Seminare, aber nur sehr wenig Gäste, prinzipiell wenig Geschäftsreisende

Verantwortlich für Krisenmanagement/Dokumentation

S1	Geschäftsführer
S2	Chef
S3	Geschäftsführer, wurde dokumentiert
S4	Geschäftsführer (Besitzer), Controller und Manager/Ja, durch Controller/Abteilungsleitermeetings)
S5	Direktor ist „Coronabeauftragter“, mündlich weitergegeben an Abteilungen
S6	Ad Hoc, einfach gehandelt, kein Plan in dem Sinn, Mitarbeiter abgebaut, Kosten gespart..
S7	Familienintern beschlossen, Inhaber und Frau zusammen, dann weitergegeben an Mitarbeiter, weiterkommuniziert
S8	/
S9	Ja, dokumentiert. Pläne von Chefetage beschlossen und weitergegeben, Umsetzung von Hygienemaßnahmen etc. durch Mitarbeiter, Teststation im Haus!
S10	Chef
S11	Betriebsleiter, wurde dokumentiert!
S12	Mit Direktor abgestimmt und an Personal direkt weitergegeben, kein spezielles Team, keine Dokumentation, weil nach einer Zeit schon Routine, beim ersten LD eher fluchtartiges Verlassen des Hauses von Mitarbeitern
S13	innerer Kreis der Familie, Betriebsversammlungen mit Kommunikation der Maßnahmen "Come back stronger", Abteilungen haben Sparmaßnahmen und neue Angebote ausgearbeitet und dokumentiert
S14	Sparmaßnahmen von einzelnen Abteilungen ausgearbeitet, Entscheidungen von Familie getroffen
S15	/

Nutzung des Lockdowns für Renovierungen, neue Angebote, Schulungen etc.

S1	Nein
S2	Ja, Instandhaltungsarbeiten und kleine Reparaturen
S3	ja, kleine Renovierungsarbeiten, mehrere neue Angebote
S4	ja, Renovierungsarbeiten und neue Angebote
S5	nein, weil immer im Jänner renoviert wird, vor Lockdown
S6	Kein Einkommen, daher keine Investition. Keine neuen Angebote, weil im Seminarbereich sehr lange Vorlaufzeit
S7	kleine Renovierungsarbeiten im ersten Lockdown
S8	Ausbau, neue Klimaanlage, neue Böden...
S9	kleine Reparaturen, überlegen weiteren Ausbau, größerer Wellnessbereich
S10	Nein
S11	Investitionen wurden zurückgestellt, Angebote für Arbeiter auf umliegenden Baustellen zu niedrigeren Preisen, direkt beworben
S12	Nein, weil große Unsicherheit
S13	nein
S14	Schulungen für anstehende 4-Stern Klassifizierung
S15	Schulungen der Mitarbeiter, Förderungen, planen Umbau und mehr Fokus auf Wellness

Krisenteams

S1	nein
S2	nein
S3	Nein, Angebote und Maßnahmen in Absprache mit Eigentümern
S4	Abteilungsleiter und Management
S5	Intern weitergegeben, von Direktor an Mas
S6	Familienintern
S7	Familienintern/Führungsebene
S8	nein
S9	nein
S10	nein
S11	/
S12	/
S13	nein
S14	nein
S15	nein

Bewertung der Maßnahmen für Hotellerie

S1	Schlecht und nicht nachvollziehbar für Hotellerie, weil niedrige Infektionen, aber notwendig für Allgemeinheit
S2	Mangel an Planbarkeit, Pressekonferenzen schüren Unsicherheiten, Politiker sollen nicht Dinge sagen, die dann nicht passieren - fehlende Verhältnismäßigkeiten, Mangel an klaren Aussagen, zu viele Versprechungen, besser Dinge sagen "wie sie sind"
S3	Kritik, dass zu kurzfristig angekündigt wurde, wenig Zeit, um zu reagieren
S4	Umsetzung der Lockdowns notwendig, aber für Hotellerie nicht nachvollziehbar, weil niedrige Ansteckungsrate, grundsätzlich gut
S5	Schwierig bei kurzfristiger Kommunikation der Maßnahmen Betrieb zu führen
S6	/
S7	Übertrieben, aber sicher notwendig, keine Note
S8	Möglichkeit Geschäftsreisende unterzubringen bringt nur wenigen was
S9	/
S10	/
S11	4-5 geschäftlich, privat ok
S12	4
S13	Umsetzung notwendig, problematisch weil Tourismus sehr divers
S14	Nachvollziehbar, aber sehr schlecht für Unternehmen
S15	Mangel an Planbarkeit

Vorschläge für Maßnahmen

S1	/
S2	Schnelltests in jedem Betrieb, vor jeder Veranstaltung etc.
S3	Regeln wie zwischen Lockdowns beibehalten, Maskenpflicht, Desinfektion, Tischzuweisungen, Schnelltests für Gäste und Mitarbeiter
S4	Fiebermessen bei Check-In, Rückzahlungen von Stornos durch Staat
S5	/
S6	/
S7	günstige Tests, Gast vor Eintritt in eigenem Raum getestet,
S8	Frühstück am Zimmer, genug Abstand
S9	Testungen in Hotels für Gäste und Mitarbeiter
S10	Mehr Differenzierung nach Größe von Hotels und Platz pro Gast, mehr Kontrolle dafür
S11	Mehr Mitarbeit der Bürger im privaten Bereich, mehr Verständnis für Maßnahmen und mehr Druck zu Einhaltung im privaten Bereich
S12	Unterschied zwischen verschiedenen Hotels sollte berücksichtigt werden, und auch zwischen den Arten des Tourismus in Österreich (Ost/West), Hotels im Osten weniger abhängig von Deutschen, eher heimische Urlauber, könnten daher durchaus offenhalten, nicht alle Betriebe gedeckelt schließen
S13	Faire Differenzierung, Auflagen konnten von fast allen erfüllt werden
S14	Stärkere Differenzierung, Möglichkeit zur Öffnung, wenn Auflagen erfüllt werden können
S15	Desinfektionsmittelspender, Hygienestandards, Abstand zwischen Liegen, Abstand in Seminarräumen, Frischluftzufuhr durch Klimaanlage, Test, Fieberscreening in Lobby, 50% Belegschaftsgrenze

Kompensationspläne, kurz und langfristig/ neue Angebote

S1	Angebot im Frühjahr verstärken, Betrieb für Urlaubsgäste attraktiv machen, derzeit nur Seminare und nur von Mo-Fr offen, weil weniger Personal nötig
S2	Take-Away von Speisen, aber nur Beschäftigungstherapie.
S3	Theatersommer organisiert mit Kulturaufführungen, um neue Gäste anzusprechen, Take-Away für Einheimische, Angebote mit Fokus auf Sicherheit in Seminaren, Schnelltests für Teilnehmer, Sommerfeste statt Weihnachtsfeiern, Packages für psychische und physische Gesundheit
S4	mehr Werbung für österreichische Gäste
S5	Angebote für heimische Touristen, Individualtouristen, Normalbetrieb ab Herbst
S6	Haben überlegt, aber bleiben bei Naturschiene, Veranstaltungen etc., Konzept bleibt gleich.
S7	mehr in Richtung Individualtourismus, Seminare, Firma mietet ganzes Hotel für höheren Preis, dafür exklusiv. Normalbetrieb ab Frühsommer 2021.
S8	mehr Österreicher beworben, haben im Haus genug Platz, um Auflagen zu erfüllen, hatten guten Sommer
S9	Freizeitbereich erweitern, mehr auf Privatgäste setzen, Spa-Bereich erweitern, Hallenbad, Wohlfühlorte schaffen, längere Aufenthaltsdauer
S10	versucht mehr Österreicher anzusprechen, aber nicht funktioniert
S11	Normalbetrieb vermutlich wieder ab Sommer '21, Seminare später neue Angebote für umliegende Baustellen und Arbeiter, dadurch Kompensation, Check-In-Box, Lunchpakete statt Frühstücksbuffet
S12	nein, Geld kann nicht nachgewirtschaftet werden, verstärkte Werbung für schon vorhandene Angebote, "Was Neues erfinden kann man nicht"
S13	Family Packages, verstärkt auf Individual und Familien
S14	Starker Fokus auf Wellness, Fokus auf Individualtourismus
S15	Fokus auf Individualgast, Wellnessangebot verstärkt beworben für Gäste aus Umgebung zum Abschalten,

Inanspruchnahme staatlicher Hilfspakete

S1	Kurzarbeit, problematisch, weil falsch kommuniziert, Betriebe hatten Kosten
S2	Fixkostensatz, Kurzarbeit, Umsatzensatz, Überbrückungskredit
S3	Keine weil staatliches Eigentum
S4	Kurzarbeit im ersten Lockdown, Hilfspaket beim ersten Lockdown nicht so gut, Umsatzkompensation beim 2. Lockdown gut
S5	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss
S6	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss
S7	Kurzarbeit, Überbrückungskredit
S8	Keine,
S9	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss 1, Umsatzensatz, Überbrückungskredit
S10	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss
S11	Kurzarbeit
S12	/
S13	Fixkostenzuschuss, Kurzarbeit
S14	Fixkostenzuschuss, Kurzarbeit

S15	Umsatzersatz, Fixkostenzuschuss,
-----	----------------------------------

Bewertung der staatlichen Hilfspakete

S1	3, weil man vorfinanzieren muss
S2	Mittel, Kurzarbeit mit Kosten verbunden, Umsatzersatz gut, Kredit auch gut, aber wird noch nachjustiert, weil sehr kurzfristig vergeben.
S3	/
S4	/
S5	positiv, weil Mitarbeiter gehalten werden konnten
S6	weiß nicht, weil Frau in Buchhaltung
S7	/
S8	Kurzarbeit teuer, muss sich der Betrieb leisten können
S9	Kredit 1, Fixkostenzuschuss 2, Umsatzersatz 1
S10	/
S11	3-4, Idee sehr gut, aber zu kompliziert bei Urlaubsansprüchen etc
S12	/
S13	Kurzarbeit sehr gut, Fixkostenzuschuss zu wenig Geld
S14	/
S15	2, dankbar für die Möglichkeit aber kompliziert in der Umsetzung

Veränderung der Gästestruktur

S1	ja, weniger Seminare, aber Teambuilding und Incentive
S2	Langfristig nicht, Online Seminare etc. sind nichts neues, manche Situationen erfordern "Face to Face" Meetings
S3	glaubt an baldige Rückkehr, eventuell zusätzlich Hybridmeetings
S4	keine Geschäftsreisen und große Veranstaltungen in den nächsten Jahren, Seminare und Meetings gehen sicher zurück
S5	Nein, schon Anfragen für 2021, alles bald wieder
S6	Vorerst mehr Interesse für heimische Natur bei Gästen, trotzdem skeptisch, dass es langfristig so bleibt. Solange Grenzen und Reisen problematisch sicherlich gut für Zuwachs heimische Gäste, danach wahrscheinlich schnell wieder so wie früher
S7	Geschäftsreisen eher weniger, Seminare nicht, weil das Zwischenmenschliche wichtig ist. Gewisse Schulungen können nicht Online stattfinden, weil Dinge geübt werden müssen und die Konzentration online auf Dauer nachlässt
S8	Eher nicht, aber weiß nicht genau
S9	Ja, weniger Seminare in Summe, mehr Onlinekonferenzen, weniger Reisegruppen
S10	Nein, weil hauseigenes Seminarangebot mit Erlebnissen in der Natur gekoppelt ist, daher nicht digitalisierbar
S11	Rückgang bei Tagungen über längere Zeit
S12	Rückgang an Geschäftsreisen, Firmen wollen kein Risiko eingehen, wird dauern bis es sicher wieder erholt, nur wichtige Seminare werden stattfinden (keine Incentives...), hofft auf starke Rückkehr von Individualgästen aus westlichen Regionen Österreichs
S13	Weniger Seminare
S14	Rückgang von Seminaren
S15	haben viele High End Seminare, wo das Zwischenmenschliche sehr wichtig ist, daher keine Sorge

Abänderung der Krisenpläne im Nachhinein

S1	nein
S2	Nein, hat gepasst
S3	/
S4	Nein, hat gepasst
S5	Nein, hat gepasst
S6	nein, hat gepasst
S7	Nein, hat gepasst
S8	Nein, hat gepasst
S9	noch nicht, weil noch keine neue Jahresplanung, aber Ereignisse und Gelerntes wird auf jeden Fall berücksichtigt
S10	Nein, hat gepasst
S11	Ja, Maßnahmen wurden strenger gemacht mit steigenden Zahlen, Rezeption, nur wenn nötig
S12	Abteilungsbesprechungen, laufende Anpassungen, direkt weitergegeben an Mitarbeiter, nicht allzu strategisch
S13	ja, würden eher alle in Kurzarbeit nehmen, anstatt sie zu kündigen
S14	ja, würde gleich alle in Kurzarbeit schicken
S15	/

Note für betrieblichen im Umgang mit Krise

S1	3, Betrieb war zu träge, zu viele Personen involviert
S2	Zufrieden, haben treue Kunden, konnten Kosten senken, hat gepasst
S3	2, zufrieden mit Angeboten
S4	2
S5	Positiv, zufrieden, Mitarbeiter konnten gehalten werden
S6	Zufrieden mit der Art der Kosteneinsparung, hätte eventuell noch akkurater sein können. Hat sich zu sehr auf Prognosen verlassen und viel Zeit mit Angebotslegung verschwendet, die dann sowieso nicht umgesetzt werden durfte. Hilfspakete der Regierung konnten zum Teil nicht angenommen werden, weil Mitarbeiter gekündigt (Keine Kurzarbeit), Fixkostenzuschuss zu wenig
S7	Zufrieden, konnten Kosten gut reduzieren, Familie hat mitgeholfen
S8	2, kleine Verbesserungen möglich, aber insgesamt ganz in Ordnung, Regierungsmaßnahmen auch ok,
S9	War zufrieden, 2, Leerphasen hätten besser genutzt werden können.
S10	2
S11	1
S12	2-3, weil es schwer war die Maßnahmen wirklich konsequent umzusetzen, auch für langjährige Mitarbeiter war es schwierige Umgewöhnungsphase, weil mehr Arbeit bei Einhaltung der Hygienestandards. Glaubt, dass Hygienestandards beibehalten werden in Zukunft, weil Gäste sensibilisiert wurden
S13	1 für Betrieb, 4 für Regierung
S14	1 für Betrieb
S15	sehr zufrieden, dass sie alle Mitarbeiter halten konnten

Plan für zukünftige Krisen

S1	/
S2	würde alles gleich machen, Unternehmen seit jeher im Familienbesitz, aufgeben daher keine Option
S3	Gleiche Strategie, Angebote sind dokumentiert und wieder einsetzbar
S4	Würde nochmal so durchführen
S5	/
S6	/
S7	Abhängig von zukünftigen Investitionen, wenn viel Investiert wurde, gleicher Plan, wenn nicht, eventuell verkaufen
S8	Wahrscheinlich zusperren, weil zu teuer
S9	Genau so
S10	genauso
S11	Pächter würde vermutlich Vertrag kündigen
S12	Würde wieder so handeln, "man muss es halt nehmen wie es kommt"
S13	wieder so, nur gleich kurzarbeit
S14	genau so
S15	genau so

positiver/negativer Eindruck

S1	Optimistisch, haben mit Krise gerechnet, konnten Betrieb weitgehend herunterfahren und Kosten sparen.
S2	Optimistisch, weil viele treue Geschäftskunden und langjährige Erfahrung,
S3	zufrieden mit den neuen Angeboten, haben spontan reagiert und die Situation flexibel genutzt
S4	zuversichtlich, weil vorbereitet
S5	nicht ganz im Bilde, weil Vertretung von Chef, aber prinzipiell positiv, weil Betrieb soweit alle Mitarbeiter behalten konnten
S6	nicht sehr zuversichtlich, frustriert, dürfte viel umsonst gearbeitet haben, Angebote erstellt etc., die dann aber nicht umgesetzt werden konnten.
S7	Insgesamt eher positiv, konnten Kosten senken, Familie hilft mit, prinzipiell gute Buchungslage und Rücklagen.
S8	negativ gestimmt, wirkte müde, machte den Eindruck, als hätte sie wenig Hoffnung, trotzdem nicht unzufrieden mit den Maßnahmen.
S9	sehr positiv, mehrere Standbeine, also verschiedenen Gästesegmente, hatten guten Sommer, hatten Krisenplan und versuchen das Beste daraus zu machen
S10	müde, durch Ausfall von Seminaren stark getroffen, konnten keine zusätzlichen Gäste erreichen, trotz gezielter Marketingmaßnahmen
S11	positiv, Betrieb scheint Strategie ausgearbeitet zu haben, mit der sich Betriebsleitung identifizieren kann und haben Maßnahmen ergriffen, um Betrieb trotzdem weiterzuführen
S12	optimistisch, anscheinend zufrieden mit staatlichen Hilfen, keine wirklichen Strategien
S13	positiv, Familienunternehmen, sprach von Resilienz aufgrund von langer Erfahrung der Familie, können durch Zusatzangebote überleben, haben Möglichkeit andere Touristen anzusprechen, weg von Seminar, hin zu Wellness.
S14	positiv, weil von Familie geführt und lange Erfahrung
S15	Zuversichtlich, haben Gäste halten können durch großen, exklusiven Wellnessbereich und konnten im Sommer viele Kunden aus der Umgebung damit anlocken.

7.3.4 Interviewergebnisse der Gruppe der „normalen“ Hotels:

Allgemeine Information

H1	Seit 1974 ein Hotel (Schloss), Romantikhôtel (Pärchen, kein Business)
H2	seit 2011, Familienbetrieb, Privat, Geschäftskunden, Seminar, Wein, Golf
H3	seit 1981, Familienbetrieb, Öko-Hotel, Privatgäste, Urlaub, Erholung
H4	seit 1999. Privat. Einzelfirma, Urlaubsgäste.
H5	seit 1881, seit 2016 in Besitz von jetzigem Pächter (Investorengruppe)
H6	seit 30 Jahren, Familienbetrieb, High End, Luxus
H7	seit 2 Jahren gepachtet, Urlaubsgäste (50 Plus) und Kulinarik (Wein)
H8	seit 1970, Familienbetrieb, Geschäftsreisende, Autobahntourismus, Durchreisende
H9	seit 1990, Privat, Stadthotel (Geschäftsreisende, Sommerfrische)
H10	1990, Familienbetrieb, Business und Radfahrtourismus
H11	seit 1786, Familienbesitz, Businesshotel,
H12	seit 1997, Urlaubsgäste, Wellness, Radfahren, Wein, Seminar
H13	seit 1970, Familienbetrieb, Städtetouristen, Geschäftsreisende
H14	113 Jahre alt, Familienbetrieb, Privat, Stadthotel (eher Geschäftsgäste, weniger Urlauber
H15	seit 1998, Familienbetrieb, Urlaubsgäste,

Besitzform

H1	Pacht
H2	Eigentum
H3	Eigentum
H4	Eigentum
H5	Investorengruppe
H6	Eigentum
H7	Pacht
H8	Eigentum
H9	Eigentum
H10	Eigentum der Familie
H11	Eigentum
H12	GmbH, gehört zu kleiner Hotelgruppe
H13	Eigentum der Familie
H14	Eigentum
H15	Eigentum der Familie

Rolle der/des Befragten

H1	Chefin, Managerin, seit 2 Jahren Pächterin (Neu)
H2	Besitzer, Geschäftsführer
H3	Chef
H4	Chefin
H5	Vertreter vom Eigentümer, Manager
H6	Geschäftsführerin/Marketing/Sales
H7	Geschäftsführung
H8	Geschäftsführer
H9	Besitzer
H10	Seniorchef, Besitzer
H11	Geschäftsführung
H12	Direktor
H13	Direktor
H14	Geschäftsführer und Inhaber
H15	Direktor

Mitarbeiter

H1	Mehr Mitarbeiter, während Corona.
H2	12 - unverändert
H3	4 bei Normalbetrieb plus Familie, 2020 gar keine, wegen Corona und Saison
H4	derzeit 1
H5	25 (2019), 14 (2020)
H6	50 (2019), 25 (2020), 2020 alle Vollzeit, 2019 einige in Teilzeit
H7	9 (2019), 9 (2020)
H8	9 (2019), 6 (2020)
H9	14 (2019), derzeit alle Vollzeit und in Kurzarbeit
H10	12 (2019), derzeit 4 in Kurzarbeit plus Familie
H11	26 (2019), 22 (2020) - hauptsächlich in Vollzeit
H12	65 (2019), 50 (2020), zwei drittel Vollzeit
H13	7 (2019), 7 (2020)
H14	25, unverändert in 2020
H15	20 bis 25, abhängig von Saison (2019), 30 in 2020.

Gätestruktur 2019

H1	Hauptsächlich Österreicher
H2	60% Österreicher, 30% Deutsche, Rest verteilt sich international
H3	Hauptsächlich aus Wien und Osteuropa
H4	Hauptsächlich Österreicher, Deutsche und bisschen Osten und Schweiz
H5	Deutschland, Ukraine, ehem. Jugoslawien, Einheimische weniger
H6	80% Österreich, 20%Ausland
H7	65% Österreich, 30% Deutsch, Rest gemischt
H8	55% Ausländer, Arbeiter, weil Industriestandort
H9	Hauptsächlich Österreicher und Deutschland
H10	wenige Österreicher, 80% Ausländer
H11	80% Österreich, 3% Übersee, Rest Nachbarländer
H12	98% Österreicher
H13	35% Österreicher, 40% Deutsche, 10% Holland
H14	70% Deutschland und Österreich, Rest Nachbarländer Tschechien, Ungarn, Slowakei
H15	Fast nur Österreicher

Gätestruktur 2020

H1	Kaum Deutsche und Amerikaner, sonst unverändert
H2	weniger Deutsche, dafür mehr Österreicher
H3	Im Sommer nur Österreicher
H4	/
H5	Kompletter Ausfall von den meisten ausländischen Gästen
H6	90%Österreich, 10% Ausland
H7	genau so
H8	/
H9	Unverändert
H10	Ca. 60% Ausländer
H11	Keine aus Übersee mehr, hauptsächlich Österreicher
H12	98% Österreich
H13	70% Österreicher, 30% Deutsche
H14	Keine aus Übersee, Rest unverändert
H15	unverändert

Aufenthaltsdauer 2019/2020

H1	1,5 Nächte/etwas länger, weil aktiv beworben
H2	/
H3	2 Nächte oder mehr, Mindestnächtigungsdauer 2 Nächte
H4	3 - 4 Nächte/ länger in 2020 bis zu 1 Monat
H5	/
H6	2019 ca. 2 Nächte/2020 etwas mehr
H7	/
H8	1,5-2 Nächte/2020 eher 1 Nacht
H9	1.6 Nächte/ unverändert
H10	Radfahrtouristen meistens 1 Nacht, Business etwas mehr, Aufenthaltsdauer ist 2020 etwas gestiegen
H11	/
H12	1.6 Nächte/ unverändert
H13	Unverändert, keine genaue Angabe
H14	zwischen 1.3 und 1.5 Nächte/ unverändert
H15	2.5 Nächte/unverändert

Auslastung 2019/2020

H1	gleichgeblieben, weil enorm viel Werbung in 2020
H2	minus 42% im Vergleich zu 2020
H3	/
H4	kleines Plus, weil starker Sommer und nie Veranstaltungen, also keine Abhängigkeit von Veranstaltungen
H5	minus 98-98% im Jahr 2020
H6	minus 30%
H7	minus 20%
H8	weniger, keine genaue Angabe
H9	minus 35-45% im Jahr 2020
H10	minus 50% im Jahr 2020
H11	minus 50% im Jahr 2020
H12	minus 30%
H13	minus 95%
H14	minus 60% im Jahr 2020
H15	/

Umsatz 2019/2020

H1	/
H2	/
H3	/
H4	/
H5	/
H6	/
H7	/
H8	/
H9	/
H10	/
H11	/
H12	/
H13	/
H14	/
H15	/

Krisenpläne/Strategien

H1	Keine Rücklagen, Neuübernahme, Personal wurde entlassen
H2	Chef kommt aus Unternehmensberatung, Hauptstrategie war es Fixkosten zu senken
H3	/
H4	nein, kleiner Betrieb, leicht zu steuern
H5	Finanzielle Rücklagen, weil Investorengruppe im Hintergrund, nicht möglich diese spontan zu nutzen, keine Adaptionsmaßnahmen vor Eintritt
H6	Finanzielle Rücklagen, Epidemieversicherung (zählte nicht, weil Pandemie)
H7	Nein, keine Rücklagen, weil neu übernommen
H8	Keine speziellen aber vor Krise: Kreditstundungen, Einsparung von Fixkosten
H9	Nein, spontan beschlossen, Mitarbeiter in Kurzarbeit, Restliches Geschäft von Chef und Gattin gemacht, keine Rücklagen
H10	Rücklagen, Personal größtenteils entlassen "klein gemacht"
H11	Keine speziellen Pläne, aber Rücklagen
H12	Rücklagen, aber unabhängig von Krise, immer da
H13	Förderungen, Zwischenfinanzierungen, kein Krisenplan
H14	keine speziellen, hatten finanzielle Rücklagen - jedoch nicht im Rahmen eines Krisenmanagements
H15	Nein, waren aber zuversichtlich, weil sie mit Inlandstourismus gerechnet haben

Betrieb wodurch am stärksten betroffen? / Konnte der Betrieb aufrechterhalten werden?

H1	Ausbleiben der Gäste, Betrieb komplett geschlossen
H2	Ausbleiben von Gästen, konnte aufgehalten werden, Geschäfts und Stammkunden, Betrieb auf Minimalbetrieb
H3	liegt außerhalb, keine Geschäftsgäste, komplett geschlossen
H4	Ausbleiben der Gäste, komplett geschlossen
H5	Ausbleiben von Gästen, Schließung von Café und Bistro, Hotel blieb unter Minimalbesetzung offen für Firmengäste, aber sehr wenig
H6	Ausbleiben von Gästen, komplett geschlossen
H7	Ausbleiben der Gäste, komplett geschlossen
H8	Ausbleiben von Gästen, geöffnet, aber sehr niedrige Auslastung
H9	Ausbleiben der Gäste, konnte aufrechterhalten werden während Lockdown
H10	Ausbleiben der Gäste, im ersten Lockdown komplett zu, weil zu hohe Fixkosten für wenige Gäste und zu viel Ware nötig für normalen Betrieb, zusätzlich ängstliche Gäste, die skeptisch waren bzgl. des Restaurants
H11	Ausbleiben der Gäste, nur notwendige Geschäftsleute
H12	Ausbleiben der Gäste, konnten wenige Gäste aufnehmen
H13	Ausbleiben der Stadttouristen und Businessgäste, konnte aufrechterhalten werden
H14	Ausfall von Veranstaltungen von 90%, Vorsicht bei Geschäftsreisenden, konnten offen halten
H15	Ausbleiben von Gästen, konnten offenhalten, aber kaum Geschäft

Verantwortlich für Krisenmanagement/Dokumentation

H1	Chefin, spontan gehandhabt, weil neu übernommen, teilweise dokumentiert wie Mitarbeiter eingesetzt wurden etc.
H2	Übernommen von Geschäftsführer, kommt aus Unternehmensberatungsfeld, intern weitergegeben (kleiner Betrieb)
H3	nur Familie
H4	Chefin
H5	Eigentümer plus Manager / wurde in kurzfristigem Maßnahmenplan dokumentiert abhängig von der Tagespolitik adaptiert/ Preissenkungen damit Betrieb Kosten decken konnte
H6	Chefetage, Dokumentation von Chef mit Team
H7	Geschäftsführer
H8	Geschäftsführer selbst und Mutter
H9	Chef, eher im Alleingang – „trial and error“, keine Dokumentation
H10	Familienintern
H11	Geschäftsführung und engere Assistentin
H12	Direktor, Protokolle wurde aufgezeichnet und genutzt für Dokumentation
H13	Direktor, Familie
H14	Im Rahmen der Familie strategische Planung, spontan
H15	Chef selbst, orientiert an der Newslettern und der Info der ÖHV

Nutzung des Lockdowns für Renovierungen, neue Angebote, Schulungen etc.

H1	Malarbeiten, Erweiterung des Angebots durch Bau von Wanderweg (Beschilderung), Aufräumen von Wald
H2	Sanierung, neue Klimaanlage, Digitalisierungsprojekte (Förderungen in Anspruch genommen)
H3	nein
H4	nein
H5	Renovierungsarbeiten, waren ohnehin geplant, deswegen Jänner schon geschlossen, wurden intensiviert
H6	Take-Away, kleine Renovierungen
H7	Ausarbeitung von Packages für Sommer, keine Renovierungen etc.
H8	Check-In-Automat aufgestellt, damit Geschäftsreisende kontaktlos einchecken können
H9	neue Homepage, versucht neue Anbieter zu finden
H10	Nein, normalerweise wird im Februar renoviert, aber wegen Unsicherheit aufgeschoben
H11	Urlaubsangebote entworfen, Aufräumarbeiten, Zusatzangebote (Take-Away, Selbstbedienungskühlschrank für Gäste)
H12	Nein, weil zu unsicher wann und wie es weitergeht
H13	Nein
H14	Im ersten Lockdown alles gestoppt, weil zu große Unsicherheit, keine Investitionen, da nicht absehbar was Zukunft bringt
H15	ja, Renovierung

Krisenteams

H1	Nein
H2	nein
H3	nein
H4	nein
H5	nein, Manager und Besitzer
H6	Personal ausgesucht
H7	nein
H8	Geschäftsführer und Mutter
H9	Nein
H10	nein
H11	Chefin und Assistenz
H12	nein
H13	nein
H14	Nein, nur informell im Familienrahmen
H15	nein

Bewertung der Maßnahmen für Hotellerie

H1	Umsetzung der Maßnahmen bei erstem Lockdown logisch
H2	Nicht zufrieden, weil Maßnahmen zu undifferenziert gesetzt
H3	angebracht, aber schwierig für Verschuldete Betriebe
H4	war gut, bestmöglich gehandelt
H5	3, weil zu kurzfristig (mussten viel Waren wegwerfen, weil Maßnahmen sehr kurzfristig kommuniziert)
H6	2 (erster Lockdown)
H7	notwendig, aber zu wenig und zu langsam
H8	4, weil zu wenig bekommen (Umsatzersatz im 2. Lockdown ok)
H9	3
H10	schlecht, weil kurzfristig, für Betriebe nicht planbar (Personal, Ware...)
H11	2
H12	4, gab zu wenig
H13	2, zufrieden, klar, dass langsam, weil neu und schwierig
H14	4, weil Fixkostenzuschuss sehr umständlich
H15	2, für ersten Lockdown. Danach eher problematisch, weil wenig Informationen und keine Planbarkeit

Vorschläge für Maßnahmen

H1	Die Regeln des Sommers 2020 (4 Personen pro Tisch etc.) waren gut und sollten beibehalten werden
H2	Mehr Organisation bei Testungen, dann wäre Öffnung möglich, keine gedeckelten Lösungen, sondern differenzierte Ansätze
H3	Aufsperrern, wenn Infektionszahlen sinken
H4	Offenhaltung von Hotellerie, Kontrolle einfach umzusetzen und Hygienemaßnahmen leicht einzuhalten
H5	Mehr Transparenz und Logik, wieso privat erlaubt, wenn in Gastronomie sicherer, Maßnahmen in Gastronomie sind besser als die im privaten Raum - Mangel an Logik
H6	Abstand halten, Hände waschen, persönlichen Kontakt einschränken, forcierte Hygienemaßnahmen für Gäste und Personal
H7	Mehr Differenzierung der Betriebe, Maßnahmen sind privat nicht lange genug konsequent durchgesetzt, man hätte dranbleiben müssen.
H8	Mehr Kontrolle im privaten Bereich
H9	Mehr Zuschüsse in erstem Lockdown, mehr Kontrolle im Privaten bei Gästen und Mitarbeitern
H10	mehr Kontrolle im privaten Bereich, Jugendliche treffen sich weiterhin, Ansteckungen im öffentlichen Leben zu hoch, müssten eingedämmt werden
H11	verstärkte Kontrolle bzw. forcieren von Eigenverantwortung, 20% der Gäste hielten sich nicht an Abstandsregeln, weil den ganzen Tag zusammen im Seminar etc.
H12	Aufsperrern, weil Hotels nicht viel zur Verbreitung beitragen
H13	An die Regeln halten, Pandemie muss zuerst weltweit eingedämmt werden
H14	"Entweder, oder - es geht nicht, dass Betriebe offenbleiben und der Virus eingedämmt wird."
H15	Schließungen OK, wenn finanzielle Entschädigung für Betriebe
H15	mehr Tests, Impfungen

Kompensationspläne, kurz und langfristig/ neue Angebote

H1	Angebot verändern, Längere Aufenthaltsdauer durch erweiterte Angebote, Aufwertung der Region für heimische Gäste, Ausbau von Rad und Wanderwegen
H2	Packages für Weinreisende, Golfreisende, heimische Touristen stärker angesprochen durch Google-Ads, Kosten gespart, finanziell klein gemacht
H3	Hoffen auf Betrieb im Sommer, keine zusätzlichen Angebote, machen keine Werbung
H4	Nein, weil viele Stammgäste
H5	Umstrukturierung bis 2025, Hotel/Homeoffice Kombination für Einheimische, Take-Away Angebote, waren aber nicht effizient
H6	Normalbetrieb ab 7. Jänner, bzw. im ersten Viertel 2021, Kosteneinsparungen, Zusatzangebote für Individualgast
H7	Angebote für Gäste, die mit Corona vereinbar sind, 2er Packages, Candle-Light im Weingarten, persönliche Geschenkmodelle
H8	gleiches Angebot, weiterhin Geschäftsreisende
H9	/
H10	Klein machen bis wieder normal, vermutlich aber erst 2023 komplett normal, keine zusätzlichen Angebote
H11	Massiv betroffen, Setzen auf Stärken, Ausbau des bestehenden Angebotes, keine Experimente, Normalbetrieb ab März
H12	keine speziellen, schnellstmöglich back to normal, keine Lockangebote etc
H13	abhängig vom Stadttourismus, wird lange dauern, weil eher engräumig strukturiert in der Stadt, kosten gespart wo geht
H14	hoffen auf Normalbetrieb ab Mai 2021
H15	mehr Social-Media Präsenz, damit geworben, dass viel Platz in der Region, Ruhe, etc. Hoffen auf Normalbetrieb ab Spätsommer 2021

Inanspruchnahme staatlicher Hilfspakete

H1	Härtefallfond, Hygienefond, Kurzarbeit, Überbrückungskredit, Fixkostenzuschuss
H2	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss, Investitionsförderung, Digitalisierungsförderung
H3	keine, Mitarbeiter auf Saison angestellt, daher alle gekündigt – keine Kurzarbeit nötig
H4	Kurzarbeit
H5	Fixkostenzuschuss, Kurzarbeit
H6	Fixkostenzuschuss, Stundung der Gebietskrankenkassa und Finanzamt
H7	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss
H8	Kreditstundungen, Stundung der GKK, Überbrückungskredite, Fixkostenzuschuss, Kurzarbeit
H9	Kurzarbeit
H10	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss
H11	Kurzarbeit und Fixkostenzuschuss
H12	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss
H13	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss, Überbrückungskredit
H14	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss
H15	Kurzarbeit, Fixkostenzuschuss, Härtefond, Überbrückungskredit

Bewertung der staatlichen Hilfspakete

H1	5 für Härtefallfond, 2 für Hygienefond, Fixkostenzuschuss 4
H2	3, weil "in Ordnung aber nicht ausreichend"
H3	/
H4	1
H5	4 für Fixkostenzuschuss, weil zu kompliziert, schwer verständlich, zu viele Richtlinien, keine Informationen von Behörden
H6	4, weil immer noch nicht ausgezahlt
H7	5, zu langsam, zu wenig
H8	4
H9	5
H10	Kurzarbeit gut, aber versetzt, prinzipiell nicht schlecht, aber schwierig, weil man Geld braucht, um die Zeit bis zur Kurzarbeit zu überstehen
H11	2
H12	2
H13	2
H14	2 für Kurzarbeit, 4 für Fixkosten, weil extrem mühsam, ständige Adaption der Formulare
H15	/

Veränderung der Gästestruktur

H1	heimischer Tourismus bleibt stark solange Auslandsreisen schwierig sind
H2	langfristig nicht, Skype etc. nichts neues, Face to Face ist wichtig in vielen Bereichen
H3	mehr Begeisterung bei jungen Leuten für die heimische Natur
H4	weniger Ausländer, aber mehr Inländer
H5	Ja, auf jeden Fall weniger Geschäftsreisende, aber Abfederung durch neue Strategie
H6	kurzfristig ja, mittel/langfristig wieder normal
H7	weniger Flugreisen, weniger große Feiern, ...
H8	weniger Geschäftsreisen, weil fortschreitende Digitalisierung. Berufe bzw. Geschäfte, die menschliche Arbeitskraft benötigen, bleiben erhalten.
H9	20 % weniger Geschäftsreisen, kürzere Aufenthalte in Zukunft
H10	langfristig nicht, Business kommt wieder
H11	Ja, etwas weniger Geschäftsreisende, weil Meetings oft Online, aber manche nicht ersetzbar, z.B. Soft-Skill-Seminare etc.
H12	Seminare weniger, Urlaubssegment kommt schnell zurück, Leute wollen weg und raus
H13	weniger Seminare, Geschäftsreisende, Richtung Outdoor, allgemeine Abnahme von Kontakt zwischen Fremden
H14	/
H15	/

Abänderung der Krisenpläne im Nachhinein

H1	grundsätzlich zufrieden vorerst, Abmeldung der Mitarbeiter war notwendig, schwierig die Mitarbeiter zu halten
H2	nein, sind zufrieden, gut gehandelt, stückchenweise geändert und angepasst
H3	nein
H4	nein
H5	laufend optimiert, abhängig von Tagespolitik
H6	nein, aber mehr Routine bei zweitem Lockdown
H7	nein, hatten Pläne für Angebote schon vorher, haben an Corona angepasst
H8	nein
H9	/
H10	nein
H11	ja, laufend optimiert. Bei Bedarf Zusatzangebote (Selbstbedienungskühlschrank für Gäste, weil Restaurant zusperren musste)
H12	nein
H13	nein
H14	/
H15	nein, würde wieder so handeln

Note für betrieblichen im Umgang mit Krise

H1	/
H2	/
H3	/
H4	/
H5	2 bis 3
H6	eigener Betrieb 1, Regierung 4
H7	2, sind zufrieden
H8	2 bis 3
H9	/
H10	zufrieden, aber ging auf Kosten von Mitarbeitern
H11	2, für Regierung auch eine 2 "kein anderer hätte es besser machen können, weil es niemand weiß"
H12	2 für Betrieb, 3 für Regierung
H13	2, Kosten gespart, hat gut funktioniert
H14	3, Verbesserung wäre möglich
H15	1 bis 2

Plan für zukünftige Krisen

H1	mehr Ummeldung auf Kurzarbeit, Geschäft in Saison forcieren, Umbauphasen für Krisenzeiten aufheben
H2	Geld ansparen, dann übersteht man das meiste. Finanzielle Rücklagen helfen in Krise
H3	nein
H4	nochmal so handeln
H5	zusperren
H6	wieder so machen
H7	zusperren, weil gepachtet und Vertrag ausläuft
H8	/
H9	würde Betrieb liquidieren und einen normalen Job suchen
H10	wenn vorhersehbar wie lange, besser ein Jahr zu sperren und abwarten, oder ganz schließen
H11	Selbe Strategie wie bisher, Kurzarbeit früher beginnen
H12	Sieht Hotellerie als Beifahrer, muss machen, was vorgeschrieben wird
H13	Gebäude vermieten, als Büros, Kanzleien etc. nutzen
H14	man wird besser vorbereitet sein, weil man die Regeln schon kennt, finanzielle Rücklagen für Zukunft sicher erhöht, Verlass auf vorhandene Abläufe
H15	nochmal so handeln

positiver/negativer Eindruck

H1	sehr positiv eingestellt, weil Betrieb neu übernommen und prinzipiell erfolgreich
H2	hat Erfahrung in Betriebsführung und konnte Kosten sparen, bzw. wusste wie. Hat die Zeit für geförderte Investitionen genutzt
H3	sehr optimistisch, geringe Fixkosten, keine Mitarbeiter, nützen den Lockdown auch zur Entspannung, sind schon fast in Pension
H4	positiv, kleiner Betrieb, einfach zu lenken und zu führen, konnte Kosten minimieren und hatte starken Sommer. Betrieb konnte 2020 sogar Gewinn machen!
H5	positiv, hat eindeutig Strategie für Zukunft, wirkt daher hoffnungsvoll
H6	eher positiv, weil zufrieden mit Umsetzung der eigenen Strategien und Maßnahmen
H7	negativ was Maßnahmen angeht, weil keine konsequente Umsetzung.
H8	frustriert, weil nicht zufrieden mit Hilfsmaßnahmen, uninteressiert an neuen Angeboten etc.
H9	eher negativ, schon lange im Betrieb, frustriert
H10	positiv, weil Rückhalt von Familie, haben die Möglichkeit sich "klein" zu machen und anscheinend keine allzu hohen laufenden Kosten. Familie arbeitet im Betrieb mit.
H11	eher positiv eingestellt, nicht unnötig optimistisch, aber doch zukunftsorientiert
H12	positiv gestimmt, hatte gute Umsätze im Sommer, Urlaubsgäste kommen schnell wieder,
H13	positiv, nicht so abhängig, weil Familienbetrieb und niedrige Fixkosten, Krise war nicht so erschütternd, weil sie sich klein machen konnten.
H14	abgeklärt, schon lange in Betrieb, eher entspannt
H15	viele heimische Gäste, daher guter Sommer, Chef war zuversichtlich

