



Vanessa Borkmann (Hrsg.)

Nils Badt, Franziska Brucker, Johanna Eitner, Lara Jacobi, Marie Marx, Tim Meckelholt,
Tony Mönch, Julia Römer, Sina Schawe, Konstanze Schneider, Belinda Schwarz, Laurids Theisen

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie

Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

Welche innovativen Lösungen helfen dem Gastgewerbe während und nach der Corona-Krise?
Wie sehen hierfür konkrete Innovationskonzepte aus?

Nils Badt, Franziska Brucker, Johanna Eitner, Lara Jacobi, Marie Marx, Tim Meckelholt,
Tony Mönch, Julia Römer, Sina Schawe, Konstanze Schneider, Belinda Schwarz,
Laurids Theisen

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie

Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

Welche innovativen Lösungen helfen dem Gastgewerbe während und nach der Corona-Krise?
Wie sehen hierfür konkrete Innovationskonzepte aus?

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	5
2. Thematische Einführung	8
2.1. Inhaltliche Einführung	8
2.2. Vorgehen und Methodik	9
2.2.1. Projektphasen	9
2.2.2. Webinare zum Austausch mit Branchenvertretern	10
3. Hygienekonzepte, Marketing & Loyalitätsmanagement	15
3.1. Individualisierte Hygienekonzepte	15
3.1.1. Einführung	15
3.1.2. Vorstellung des Hygienekonzeptes	16
3.1.3. Das 7-Phasenmodell	18
3.1.4. Innovative Hygienemaßnahmen	20
3.1.5. Kurzfristige Perspektive	20
3.1.6. Langfristige Perspektive	23
3.1.7. Zielgruppe und Zielkontakt	26
3.1.8. Fazit	27
3.2. Aktives Marketing & Loyalitätsmanagement	29
3.2.1. Einführung	29
3.2.2. Maßnahmen während der Corona-Krise: Externe Kommunikation mit Gästen	32
3.2.3. Maßnahmen während der Corona-Krise: Interne Kommunikation unter den Mitarbeitern	36
3.2.4. Nachhaltigkeit der Maßnahmen – Post-Corona	39
3.2.5. Zielgruppe und Zielkontakt	40
3.2.6. Fazit	40
4. Neue Geschäftsfelder in Gastronomie & Hotellerie	44
4.1. Neue Geschäftsfelder in der Gastronomie	44
4.1.1. Einführung	44
4.1.2. Praxisbeispiel: Die Felsbaude Lilienstein während Corona	45
4.1.3. Gastronomische Geschäftsmodelle: Modelle im Überblick	47
4.1.4. Erfolgsfaktoren und Chancen der Maßnahmen insgesamt	52
4.1.5. Möglichkeiten zur Förderung von Nachhaltigkeit	53
4.1.6. Zielgruppe und Zielkontakt	54
4.1.7. Fazit	54
4.2. Neue Geschäftsfelder in der Hotellerie	56
4.2.1. Einführung	56
4.2.2. Hotel-Office: Home-Office in den Hotelzimmern	57

4.2.3. Vorstellung des Konzeptes für das Hotel-Office	58
4.2.4. Services des Hotel-Offices	59
4.2.5. Kooperationen und Partnerschaften	61
4.2.6. Marketing und Kommunikation	61
4.2.7. Hotel-App	62
4.2.8. Nachhaltigkeit der Maßnahmen	62
4.2.9. Anforderungen an die Hotels	63
4.2.10. Zielgruppe und Zielkontakt	64
4.2.11. Preisgestaltung des Hotel-Office-Konzeptes in den Hotelzimmern	66
4.2.12. Packages für unterschiedliche Zielgruppen	67
4.2.13. Fazit	69
5. Kooperationen für Mitarbeiterbindung & Mitarbeiterereinsatz	73
5.1. Konzepte für die Mitarbeiterbindung	73
5.1.1. Einführung	73
5.1.3. Flexible Arbeitszeitmodelle	74
5.1.4. Die Modelle im Überblick	77
5.1.5. Maßnahmen zur Organisation und Umsetzung der Modelle	79
5.1.6. Arbeitszeitkonten als Voraussetzung	83
5.1.7. Potenzialbewertung	84
5.1.8. Übertragbarkeit auf die Geschäftsbereiche in einem Hotel	85
5.1.9. Maßnahmen zur Implementierung von flexiblen Arbeitszeiten	86
5.1.10. Erfolgsfaktoren des Innovationskonzeptes	88
5.1.11. Zielgruppe und Zielkontakt	89
5.1.12. Fazit	89
5.2. Kooperationen für den Mitarbeiterereinsatz	92
5.2.1. Einführung	92
5.2.2. Praxisbeispiel: Kooperation eines Luxushotels mit einem Discount-Markt	93
5.2.3. Einführung des Konzeptes zu Kooperationen für den Mitarbeiterereinsatz	94
5.2.4. Agentur für Personalpartnerschaften	95
5.2.5. Bewertung des Konzeptes	95
5.2.6. Beschreibung des Konzeptes für Kooperationen für den Mitarbeiterereinsatz	96
5.2.7. Grundlagen zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen bei einer Kooperation	100
5.2.8. Arbeitsrechtliche Maßnahmen in Bezug auf Jobsharing	101
5.2.9. Zielgruppe und Zielkontakt	101
5.2.10. Fazit	101
6. Schlussbemerkung und Ausblick	104
Abbildungsverzeichnis	106
Impressum	108

Vorbemerkung.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher, männlicher und intersexueller Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für jedes Geschlecht.

1. Vorwort

COVID-19 hat die Welt und damit auch unsere Branche weiterhin fest im Griff. Seit Beginn des Jahres hat sich der Tourismus grundlegend verändert. Während im Mai 2020 circa 25% der Betriebe aus der Hotellerie, Gastronomie und Touristik vorübergehend schließen mussten (Studie Hotelcareer Mai 2020) sind aktuell nur noch 6% der Betriebe geschlossen (Studie Hotelcareer Oktober 2020). Dem gegenüber stehen allerdings weniger Gästeübernachtungen und Gastgewerbeumsatz. Laut dem statistischen Bundesamt verzeichnet das Gastgewerbe im Juli 22,8% weniger Gästeübernachtungen im Vergleich zum Vorjahresmonat und bis zu 76% weniger Gastgewerbeumsatz im Vergleich zu 2019 zu Hochphasen der Pandemie (Statistisches Bundesamt 2019). Für viele Unternehmen bedeutet das Erlebte neue Einkommensmodelle, Technologien oder auch Kostensenkungsstrategien, um der Pandemie entgegenzustehen und den hoffentlich zukünftig ansteigenden Tourismus wieder für sich zu nutzen. Laut einer Studie von Hotelcareer haben deutschlandweit mittlerweile circa. 65% aller Unternehmen neue Modelle eingeführt, um auch während der Corona Pandemie bei rückläufiger Gästeanzahl weiterhin Einkommen zu generieren (Studie Hotelcareer Oktober 2020).

Neue Einkommensmodelle oder alternative Geschäftsbereiche erfordern allerdings einer guten konzeptionellen Vorarbeit und müssen gut durchdacht sein. An dieser Stelle sind die „Konzepte und Lösungen für die Hotellerie und Gastronomie während und nach der Corona-Krise“ der Autoren eine gelungene Entscheidungsgrundlage für Unternehmen. Talentierte Nachwuchskräfte zeigen innovative, konzeptionelle, aber auch zukunftssträchtige Ideen auf. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, Praxisbeispielen und konkreten Lösungsansätzen bietet das nachfolgende Kompendium der Studierenden der SRH Berlin University of Applied Science gute Ansatzmöglichkeiten für Unternehmen, die zum einen verschiedene alternative Geschäftsbereiche vergleichen wollen, zum anderen Chancen und Risiken abwägen müssen. An dieser Stelle eignet es sich, die Konzepte gemeinsam mit Mitarbeitern aus dem Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen – denn wie wir aus der „FutureHotel – zukunftsfähige Arbeitswelten Arbeitswelten für das Gastgewerbe“ Studie des Fraunhofer IAO lernen durften,

wünschen sich Mitarbeiter im Gastgewerbe an Innovationen in der Arbeitsorganisation mitzuwirken. Und eins ist gewiss: Alternative Geschäftsbereiche werden auch in Zukunft weiterhin Bestand haben. Die gegenwärtige Situation hat uns gelehrt anders zu arbeiten; heute, morgen und auch in Zukunft.

Ganz herzlich bedanken möchten wir von Hotelcareer und Gastrojobs uns bei Vanessa Borkmann, Nils Badt, Franziska Brucker, Johanna Eitner, Lara Jacobi, Marie Marx, Tim Meckelholt, Tony Mönch, Julia Römer, Sina Schawe, Konstanze Schneider, Belinda Schwarz und Laurids Theisen. In einem exklusiven Webinar wurden die Konzepte und Lösungen unseren Kunden präsentiert und gleichzeitig eine Plattform zum Austausch geschaffen. Wir sind davon überzeugt in diesem Webinar aber auch durch das Kompendium zukunftssträchtige Ideen mit Unternehmen aus der Branche teilen zu können.



Ann-Kathrin Seeberger

Team Manager B2B Marketing
Hotelcareer & Gastrojobs by Stepstone

2.

Thematische Einführung

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie

Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

2. Thematische Einführung

Die Corona-Krise hat die Welt im Jahr 2020 über Monate hinweg in Stillstand versetzt und schwerwiegende Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft erzeugt. Besonders drastisch hat es dabei die Tourismusbranche getroffen. In kürzester Zeit wurden neue Maßnahmen, Prozesse und Vorgehensweisen in Hinblick auf Hygienemaßnahmen, Digitalisierung und den Umgang mit den Mitarbeitern entwickelt, sodass eine Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeit einiger Hotel- und Gastronomiebetriebe ermöglicht wurde. Doch die Arbeitswelt in den Betrieben des Gastgewerbes hat sich seitdem verändert und wird auch in Zukunft nicht in die gewohnte Norm zurückkehren können.

Die vorliegenden Ergebnisse einer Semesterarbeit des Kurses „Hospitality Consulting“ von Studierenden im Fach Internationales Hotelmanagement an der SRH Berlin University for Applied Sciences geben Hinweise und Empfehlungen, wie sich Arbeitgeber bzw. Unternehmer künftig den neuen Herausforderungen stellen können, um mit effektiven Ansätzen den Betrieb möglichst rasch wieder zur Bestleistung hervorzubringen. Neben dem Erwirtschaften von Umsatz, müssen das Vertrauen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Gäste wiederhergestellt werden.

2.1. Inhaltliche Einführung

Mit der Zielsetzung, die Hotel- und Gastronomiebetriebe aus dem Wirtschaftstief und der Existenzbedrohung zu entheben, wurden innovative Lösungsansätze für die Zeit während und nach der Corona-Krise entwickelt:

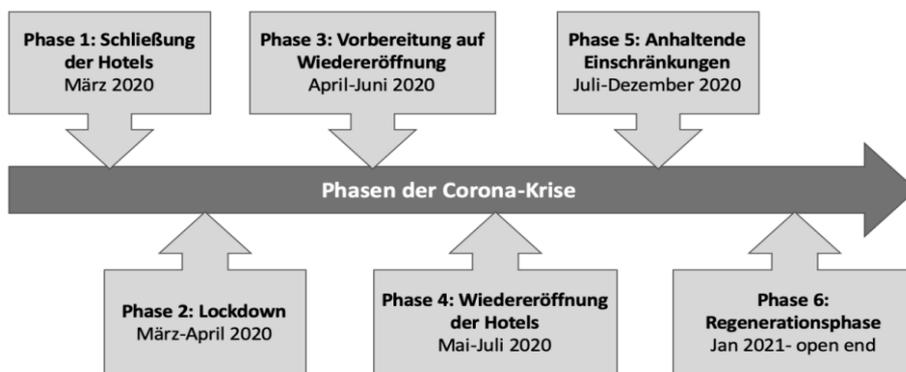


Abb. 1: Phasen der betrieblichen Situation während der Corona-Krise (Eigene Darstellung)

Abbildung 1 zeigt den Verlauf der Entwicklung im Gastgewerbe in Deutschland während der frühen Phase der Corona-Pandemie. Es ist davon auszugehen, dass die Folgen der Pandemie im Gastgewerbe noch weitere 2-4 Jahre spürbar bleiben.

Durch die aktuell vielseitigen Neuorientierungen und Neuentwicklungen, welche die Regierung in Form von Verordnungen als neue Rahmenbedingungen vorgibt, sind die Unternehmen gezwungen innerhalb der gewohnten Handhabung umzudenken und zu handeln.

Dazu muss zuerst verstanden werden, welche Anforderungen die Unternehmen erfüllen müssen, um sichere Aufenthalte für die Gäste gewährleisten zu können. Der Einsatz von Lösungen beispielsweise zur Digitalisierung, die Umwidmung von Hotelzimmern für neue Nutzungen oder auch neue gestalterische Möglichkeiten für Hygienekonzepte können bei dieser Umsetzung von großer Bedeutung sein. Diese und weitere zukunftssträchtige Potentiale haben die Studierenden aufgearbeitet und Innovationskonzepte dazu entwickelt.

Die Konzepte liefern verschiedene Hinweise und Empfehlungen für Betriebe, um sich zu rehabilitieren, zu rekonfigurieren, sich im Wettbewerb zu repositionieren und schlussendlich im neuen Marktumfeld wieder zu etablieren. Welcher Ansatz und welche Lösung für ein Unternehmen passend und zielführend ist, muss selbstverständlich im Einzelfall geprüft werden.

2.2. Vorgehen und Methodik

2.2.1. Projektphasen

Mitte März 2020 wurde die Ausbreitung des Coronavirus SARS-CoV-2 von der WHO als Pandemie eingestuft. In der Folge beschloss die Bundesregierung zum Schutz der Bevölkerung weitgehende Einschränkungen für das öffentliche Leben. Die Lehrgestaltung des Sommersemesters war von diesen Entwicklungen geprägt und eine Zusammenkunft der Studierenden war nicht möglich. Somit wurden die Vorlesungen online abgehalten. Die Aufgabenstellung für den Kurs „Hospitality Consulting“ entstand unter den Eindrücken der Pandemie. So arbeiteten die Studierenden im Sommersemester des Jahres 2020 im Zeitraum von April bis August an der

Fragestellung, welche neuen Konzepte und Lösungen zur Resilienz der Betriebe des Gastgewerbes beitragen. Das Projekt war in sechs Phasen untergliedert:

Phase 1: Grundlagenermittlung

Phase 2: Erfassen der Ist-Situation im Gastgewerbe und Identifikation von konzeptionellen Ansätzen

Phase 3: Konzeptentwicklung und -beschreibung

Phase 4: Abgleich der Konzeptideen mit Vertretern aus der Branche und Finalisierung der Konzeptbeschreibung

Phase 5: Entwicklung von Beratungsangeboten auf Basis der Konzepte

Phase 6: Dokumentation und Erstellung des Berichtes

2.2.2. Webinare zum Austausch mit Branchenvertretern

Die zukunftssträchtigen Konzepte für Hotellerie und Gastronomie, wurden im Rahmen einer öffentlichen Online-Veranstaltung am 15. Juni 2020 von den Studierenden vorgestellt und mit Branchenvertretern diskutiert.

Unter der Leitung von Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann, Professorin für Tourismus und Hotelmanagement an der SRH Berlin University of Applied Sciences und Forscherin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) im Segment Hotellerie und Tourismus, wurde in Zusammenarbeit mit HOTELCAREER ein Veranstaltungsformat entwickelt, um die konzeptionellen Ansätze vorzustellen und zu evaluieren. Im Rahmen von drei Webinaren haben knapp 100 Vertreter aus der Praxis an dem Event teilgenommen und sich rege an den Diskussionen beteiligt.

Die **drei Webinare** mit Konzepten und Lösungen während und nach der Corona-Krise hatten folgende Inhalte:

- **Hygienekonzepte, Marketing & Loyalitätsmanagement**
- **Neue Geschäftsfelder für Gastronomie & Hotellerie**
- **Kooperationen für Mitarbeiterereinsatz & Mitarbeiterbindung**



Jederzeit abrufbar

DRESDEN SCHOOL OF MANAGEMENT
Hospitality Consulting

Konzepte für die Hotellerie & Gastronomie mit der Dresden School of Management

Diese besondere Zeit erfordert die Entwicklung innovativer, konzeptioneller aber auch zukunftssträchtiger Ideen. Wer eignet sich dafür besser als Nachwuchstalente aus der Branche? Die dualen Studenten der Dresden School of Management im Studienfach Internationales Hotelmanagement stellen innovative Konzepte vor.

Session 1: Hygienekonzepte & Loyalitätsmanagement

Zur Aufzeichnung

Abb. 2: Auszug der Hotelcareer Website über das Webinar der Dresden School of Management

Im **ersten Webinar** wurden „Hygienekonzepte und Loyalitätsmanagement“ vorgestellt. Maßnahmen die während der Krise umgesetzt wurden, zukünftig potentielle Ansätze, sowie Marketingmethoden, um ein optimiertes Loyalitätsmanagement zu erzielen, standen dabei im Fokus dieser Präsentation. Auf der Agenda standen umgesetzte Maßnahmen in der Kettenhotellerie und deren Bewertung sowie die Weiterführung der bereits angewandten Maßnahmen. Hierbei gaben 95% der Beteiligten im Rahmen einer Umfrage an, dass sich Desinfektionsstationen und Abstandsmarkierungen in Hotel- und Gaststättenbetrieben als sinnvollste Instrumente der Hygienemaßnahmen erweisen. Einige Teilnehmer gaben an, ihre Gäste bereits mit der Buchungsbestätigung über angewandte und zu berücksichtigende Hygienemaßnahmen zu informieren. Die Teilnehmer waren sich darüber einig, dass Personal eine erhöhte Unterstützung bei der Verwirklichung und Beachtung der Hygieneregeln benötigt. Im Anschluss präsentierten die Studenten Marketingmaßnahmen während der Corona-Krise und erörterten ein optimales Loyalitätsmanagement. Für eine verstärkte Kommunikation mit Gästen und Mitarbeitern raten die Studenten zu einer permanenten Aussprache und vermehrter Digitalisierung. Ein Teilnehmer gab Einblicke in seine dreistufige Kommunikation im eigenen Betrieb: Tägliche Updates über die Hauptverwaltung, zweimal pro Woche eine Hygienesprechstunde mit der Hauptverwaltung beziehungsweise einem Personalmitarbeiter und dem Hygienebeauftragten sowie regelmäßige Microsoft Teams Meetings in den einzelnen Standorten.

Im **zweiten Webinar** beschäftigten sich die Studierenden mit „Neuen Geschäftsbereichen für Gastronomie und Hotellerie“, indem verschiedene Ansätze wie

Livestream-Tasting, oder die Verwendung bzw. Umwandlung von Hotelzimmern als Working Space vorgestellt wurden. 75% der Anwesenden haben sich schon einmal mit neuen Konzepten für den eigenen Betrieb beschäftigt. Die Unternehmen müssen sich gerade jetzt mit diesen neuen Ansätzen und Notfallplänen auseinandersetzen, um auch schnell auf mögliche Perspektiven reagieren zu können. 57% empfangen die Auseinandersetzung damit gut. Die Teilnehmer waren sich einig: in der Ferienhotellerie ist die Nutzung von Hotelzimmern als Arbeitsplatz eher schwierig, dennoch sollten Betriebe gerade jetzt über neue Ideen und Notfallpläne nachdenken. Eine schnelle Reaktion auf die Gegebenheiten sei wichtig, um alle Möglichkeiten zu berücksichtigen.

Das **dritte Webinar** beinhaltete Lösungsansätze für „Kooperationen von Mitarbeiterinsatz und Mitarbeiterbindung“. Innerhalb der Diskussion gaben 93% der Teilnehmer an, sich im Betrieb bereits mit neuen Arbeitsmodellen auseinander gesetzt zu haben. Eine 4-Tage Woche, Job Sharing und Home-Office wurden dabei diskutiert. Nach einer Umfrage der Studie des Fraunhofer-IAO unter knapp 4000 Beschäftigten im Gastgewerbe „FutureHotel – zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe“ wünschen sich 56,5% der Befragten die Möglichkeit für Job Sharing. Unter den Teilnehmern des Webinars strebt die Mehrheit jedoch Vollzeitstellen an. Das Arbeitsmodell der 4-Tage Woche bei gleichbleibendem Gehalt wurde bereits im Gastronomie-Betrieb eines Teilnehmers umgesetzt und als sehr positiv erachtet, da die Produktivität, Effizienz und Motivation der Mitarbeiter ersichtlich gestiegen ist. 4-Tage Woche im Wochenwechsel sei gut umsetzbar, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeiter umstellen und darauf einlassen. Auf die Frage hin, welche Abteilung derzeit noch nicht im Einsatz sei gaben die Teilnehmer an, dass viele Mitarbeiter noch in Kurzarbeit sind, da die Auslastung innerhalb der Betriebe weiterhin gering ist. Die Schichten an der Rezeption und im F&B laufen langsam wieder an. Wichtig sei derzeit, dass alle Mitarbeiter flexibel agieren und bereichsübergreifend arbeiten können. In Hinblick auf die Kooperation für den Mitarbeiterinsatz haben 67% der Beteiligten noch keine Kooperation eingegangen zu sein. Lediglich innerhalb der Branche und mit Lieferanten oder Produzenten gab es bisher Arbeiteraustausch. Dabei sollte unbedingt eine Rücksprache mit den Mitarbeitern erfolgen, ob diese für eine Kooperation bereit sind und welche

arbeitsrechtlichen Maßnahmen berücksichtigt werden müssen. Auf die Frage hin was für die Betriebe in der Hotellerie und Gastronomie bleibt gab eine Teilnehmerin an: „Es wird ein großer Wettbewerbsvorteil sein, wenn man imstande ist, Sicherheit zu gewährleisten. Sowohl für Gäste als auch für Mitarbeiter/innen.“

Alle drei Webinare sind als Aufzeichnung jederzeit kostenfrei abrufbar unter:
https://www.hotelcareer.de/webinare?cid=Referrer_Tageskarte_202006

3.

Hygienekonzepte, Marketing und Loyalitätsmanagement

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie

Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

3. Hygienekonzepte, Marketing & Loyalitätsmanagement

Autoren: Johanna Eitner, Franziska Brucker, Konstanze Schneider und Nils Badt

„Durch neues Denken in eine vielversprechende Zukunft.
Der Wandel passiert heute – Social Distancing durch Digitalisierung
und effektive, zielgruppenspezifische Kommunikation.“

Johanna Eitner und Franziska Brucker

3.1. Individualisierte Hygienekonzepte

3.1.1. Einführung

Die COVID-19 Pandemie hat seit Anfang 2020 drastische Auswirkungen auf die globale Wirtschaft. Besonders hart trifft dies die Tourismusbranche. Ursache dafür sind die gesellschaftlichen Restriktionen, wie Kontakteinschränkungen und anfängliches Reiseverbot, sowie touristisches Übernachtungsverbot in Hotels und ähnlichen Beherbergungsangeboten seit März 2020 in Deutschland. Dadurch entstanden im April desselben Jahres 88,6% Umsatzeinbrüche im Vergleich zum Vorjahr (Vgl. Destatis 2020). Einige Hotelbetriebe reagierten während des Lockdowns recht innovativ, zum Beispiel durch Umwidmung der Hotelzimmer oder deren Bereitstellung für systemrelevante Berufsgruppen wie auch für die medizinische Notfallversorgung (Vgl. Tophotel 2020). Bereits während der Hotelschließungen arbeiteten viele Betriebe umfangreiche Hygienekonzepte aus. Hygienesiegel wurden entwickelt, Apps wurden eingeführt, um Kontaktpunkte (Touch-Points) zu vermeiden. Zudem wurden Hygienestationen aufgestellt, Kooperationen mit anderen Branchen eingegangen, Gäste- und Mitarbeiterbereiche wurden entzerrt sowie neuartige Desinfektionstechniken zur Reinigung der Gästezimmer verwendet und vieles mehr. All diese Maßnahmen sind ad hoc entstanden und schnell zu einer neuen Basisanforderung für die Hotelbranche geworden. Um der Hotellerie die weitere Umsetzung und den

Wiederaufbau zu erleichtern, wurde ein Innovationskonzept entworfen, das im Folgenden vorgestellt wird.

3.1.2. Vorstellung des Hygienekonzeptes

Einer Studie von Almanza (2015) zufolge weisen die gängigen Hygienezyklen in Hotels seit jeher Lücken auf, wodurch das Infektionsrisiko schon immer höher war, als gedacht. Aus dem Journal of Environmental Health des Jahres 2015 ist bekannt, dass sich Gäste während ihres Aufenthaltes im Hotel leicht an grippalen Infekten und weiteren Erkrankungen anstecken können (Vgl. Almanza, B. A., 2015, S. 8-13; Almanza, B. A., 2015, S. 14-19). Für die Betriebe erwies es sich seither als erfolgreiche Methode, dass sich Gäste allein durch den Anblick eines optisch sauberen Hotelzimmers zufriedenstellen lassen. Dies ist jedoch kein geeigneter Maßstab für die tatsächliche Hygiene aus sanitärer Sicht (Vgl. Xu, C., 2015). Mit der Pandemie ist nun der Zeitpunkt gekommen, sich mit der Problematik auseinanderzusetzen und die Krise als Chance zu sehen, sich weiterzuentwickeln und stärker aus ihr hervorzutreten. Die Fortschrittlichkeit, aber auch eine entsprechende Kommunikation nach außen sind wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung.

Durch die Notwendigkeit einer extrem schnellen Reaktion der Betriebe zu Beginn des Lockdowns, entstanden zahlreiche individuelle Hygienekonzepte. Einige davon müssen sich aktuell und zukünftig immer wieder an die neue Realität des „New Normal“ anpassen um einen Rückschritt zu verhindern und in Zukunft ähnliche katastrophale Auswirkungen zu vermeiden. Wird in den kommenden Jahren ein Betrieb neu eröffnet, muss sich dieser intensiv mit der Erarbeitung eines Hygieneplans auseinandersetzen und den Wissens- und Erfahrungsvorsprung der Konkurrenz aufholen.

Hierbei ist vor allem Folgendes zu berücksichtigen:

- Touch Points verringern,
- Gästebereiche entzerren und
- Präventionsmittel bereitstellen.

Die spontan entstandenen Konzepte der einzelnen Hotels bilden eine gute Grundlage, auf deren Basis weiterführende Maßnahmen entwickelt wurden. Um einen gleitenden Übergang der derzeitigen Restartphase gemäß Abbildung 1 Phase 4, der Wiedereröffnung der Hotels, zu gewährleisten, wurden Maßnahmen für die kurzfristige Perspektive bis Mitte 2021 angefertigt. Dafür liegt der Fokus auf der innovativen Gestaltung bereits umgesetzter Maßnahmen und deren Anwendung auf differenzierte Zielgruppen. Durch die Untergliederung und Spezialisierung der Hygienekonzepte für spezifische Zielgruppen, wird eine genauere Adressierung der einzelnen Interessensgruppen ermöglicht. Dabei wurde auf die verschiedenen Anforderungen nach Generationen und Interessen eingegangen, um diese möglichst genau zu untersuchen.

Im Hinblick darauf, die Hygienestandards dauerhaft etablieren zu können, müssen aus den kurzfristigen Strategien Langfristige hervorgehen. Vorerst beziehen sich die Lösungen und deren Implementierung auf den Zeitraum von Mitte 2021 bis 2025. Bereits vorhandene Apps werden dementsprechend mit Fokus auf Social Distancing weiterentwickelt, durch den Einsatz von digitalen Meldescheinen werden weitere Touch Points verringert und auch QR-Codes bieten einen weiteren Schritt in Richtung Digitalisierung. Zeitslots tragen währenddessen zur Verminderung von Menschenansammlungen bei und haben einen zukünftig positiven Nebeneffekt auf Stressreduzierung an der Rezeption. Auch bei dem Bau von neuen Hotels sollte auf eine effiziente architektonische Planung geachtet werden, um damit schon im Vorfeld den Umgang mit weiteren Krisensituationen zu erleichtern. Da die Nachhaltigkeit trotz allem noch einen relevanten gesellschaftlichen Aspekt darstellt, sollte diese sowohl bei den kurz- als auch bei den langfristigen Perspektiven eine prägnante Rolle spielen. In den folgenden Kapiteln wird dahingehend im Einzelnen vertiefend auf die genannten Ansätze eingegangen.

3.1.3. Das 7-Phasenmodell

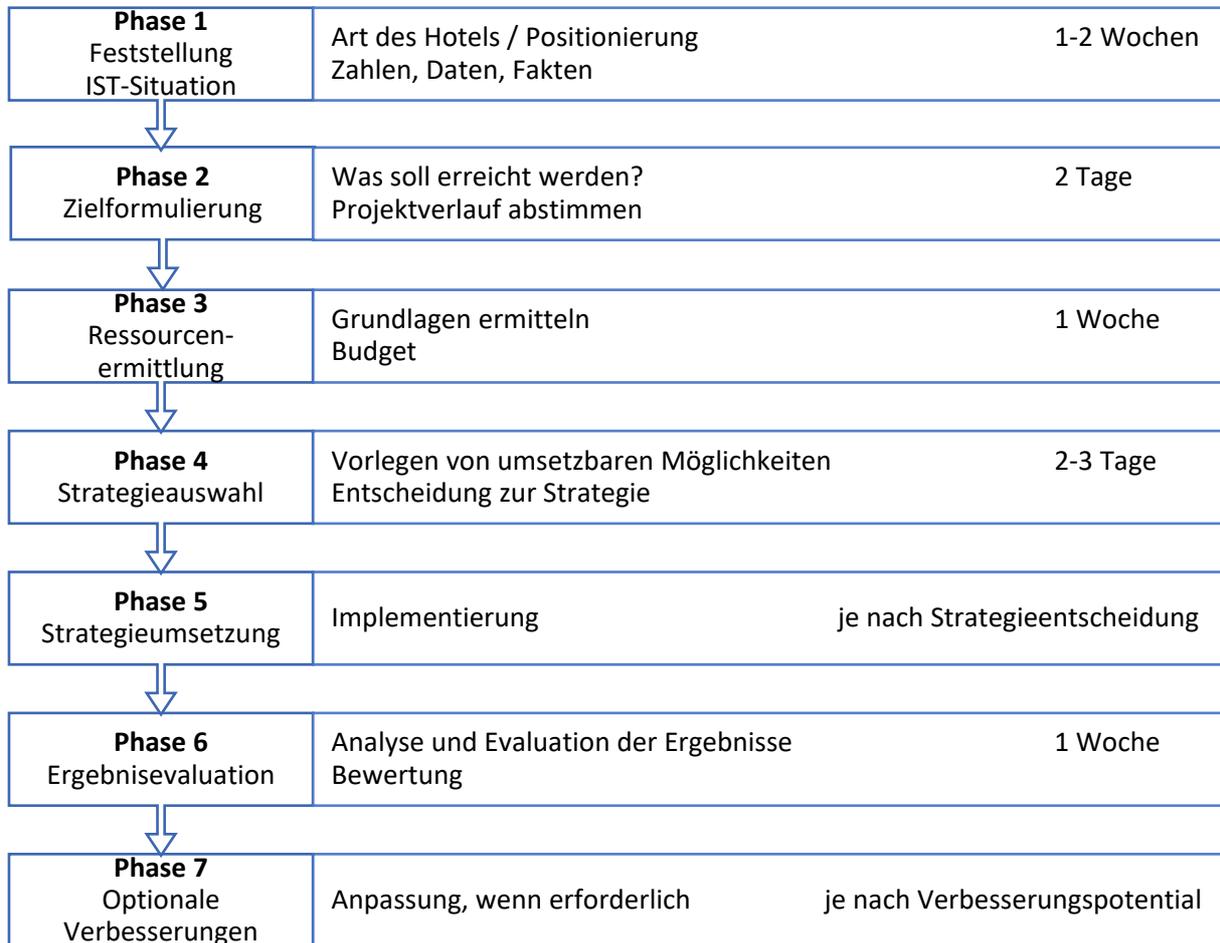


Abb. 3: Das 7-Phasenmodell (Eigene Darstellung)

Um einen reibungslosen Ablauf für die Implementierung eines Hygienekonzeptes zu gewährleisten, wurde von den Autoren ein 7-Phasenmodell entwickelt, welches in Abbildung 3 dargestellt wird. Dieses umfasst die verschiedenen Etappen und die ungefähre Dauer der jeweiligen Phasen, angefangen bei der Feststellung der Ist-Situation bis hin zur Ergebnisevaluation und bei Bedarf den relevanten Verbesserungen.

Damit eine optimale Einschätzung der Marktsituation geboten werden kann, wurde das Konzept anhand einer SWOT-Analyse dargestellt. Im Anschluss daran werden die Stärken des Modells aufgeführt. Einer der größten Vorteile zeigt sich durch den Fokus auf die Zukunft: im Angesicht einer weiteren Welle des Corona-Virus oder einer anderen

Epidemie/Pandemie können die vorhandenen Lösungen adaptiert und flexibel angepasst werden.

Infolge der Umsetzung des Hygienekonzeptes, sollte eine Zertifizierung als „Garantiebestätigung“ erfolgen sowie regelmäßige Evaluationen durchgeführt werden, um Optimierungspotenziale zu identifizieren oder um das Konzept an neue Rahmenbedingungen anzupassen.

Mit all diesen Maßnahmen und Strategien soll sich die Hotellerie einerseits erholen und wieder Fuß fassen können. Andererseits bietet dies für die Hotelbranche das Potenzial, mit anderen Branchen gleichzuziehen. So haben beispielsweise Schulen, Kindergärten oder Pflegeheime bereits zielgruppenspezifische Hygienekonzepte, wie in Abbildung 4 dargestellt, umgesetzt.

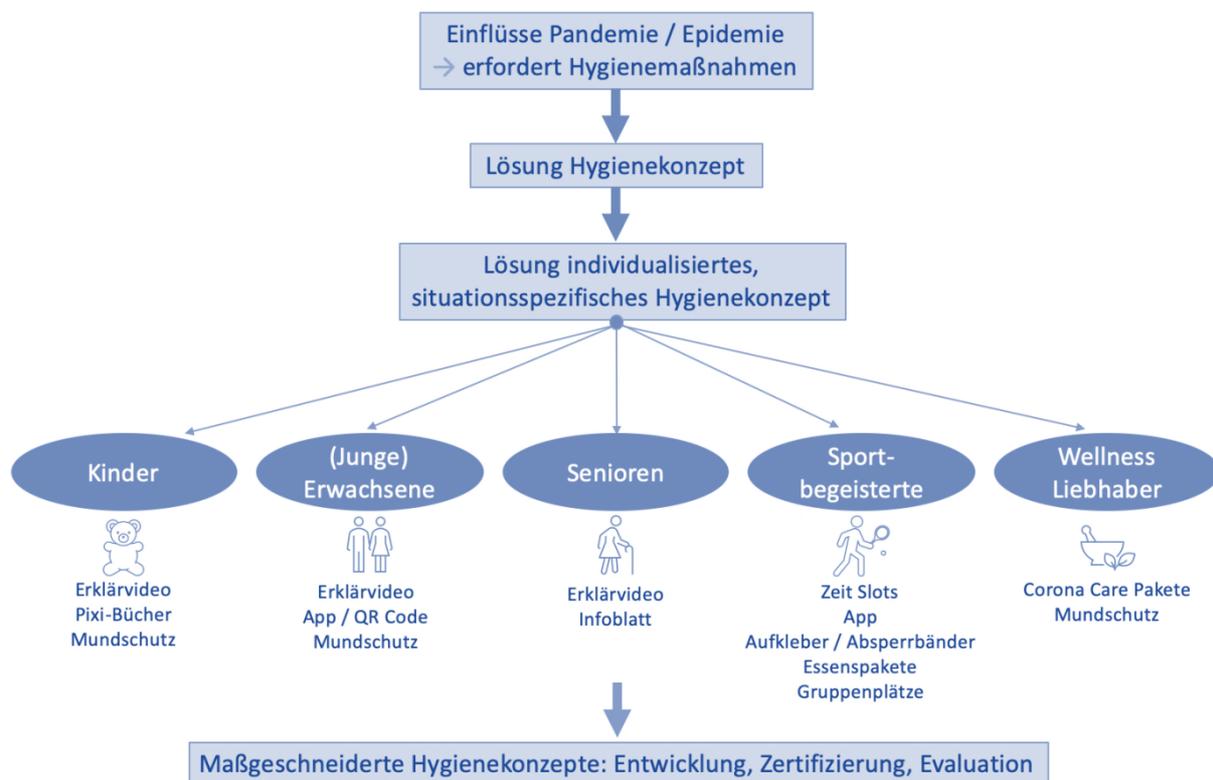


Abb. 4: Individualisierte Pakete an Maßnahmen für unterschiedliche Alterskategorien/Bedarfstypen (Eigene Darstellung)

3.1.4. Innovative Hygienemaßnahmen

Um eine bessere Übersicht zu gewährleisten, werden vorerst alle thematisierten Maßnahmen in folgender Tabelle dargestellt. Hierbei wird deutlich, welche Ideen auch zielgruppenübergreifend angewandt werden können.

Maßnahmen	Kinder	(Junge) Erwachsene	Senioren	Sportbegeisterte	Wellness-Liebhaber
Erklärvideo	X	X	X	*1	*1
Pixi-Bücher	X				
App/QR Code		X		X	
Infoblatt	*2	*2	X	*2	*2
Absperrbänder/ Aufkleber				X	*3
Zeit Slots		X	X	X	X
Essenspakete	*4	*4	*4	X	
Gruppenplätze				X	
Corona Care Paket					X
Mundschutz	X	X	X	X	X
Digitaler Meldeschein		X	X	X	

Abb. 5: Zusammengefasste Maßnahmen der Zielgruppen (Eigene Darstellung)

*1 angepasste Erklärvideos für Nutzung der Fitnessräume & Wellnessbereiche

*2 angepasste Darstellung z.B. Kinder: visuell, Erwachsene: kleinere Schrift, Sportbegeisterte und Wellness Liebhaber: auf Bereiche bezogen

*3 geschlossene Bereiche wie z.B. Sauna kenntlich machen

*4 auf der Anfrage allen Gästen für Ausflüge anbieten

3.1.5. Kurzfristige Perspektive

Um die nächsten Monate gut zu bewältigen, bezieht sich das Hygienekonzept zunächst auf die kurzfristige Perspektive, welche den Zeitraum von Mitte 2020 bis Mitte 2021 umfasst.

3.1.5.1. Differenzierte Einführung und Umsetzung der Hygienemaßnahmen

Aufgrund der unterschiedlichen Auffassungsgabe nach Altersgruppen, aber auch verschiedenen Interessenrichtungen, ist eine differenzierte Einführung und Umsetzung

der Hygienemaßnahmen empfehlenswert. Durch branchenübergreifende Beobachtungen ist aufgefallen, dass zum Beispiel Grundschulen, die Vermittlung von Gefahren des Coronavirus und entsprechende Handlungshinweise in jeglicher Hinsicht spielerisch kommunizieren. Daher unterscheidet sich die Maßnahmenkommunikation bei der Umsetzung nach Generationen und Interessengruppen. Im Folgenden sind einige Zielgruppen ausgearbeitet.

3.1.5.2. Zielgruppen

- **Kinder**

Im Hinblick auf eine spielerische Herangehensweise, werden visuelle Hilfsmittel empfohlen.

Ein Zeichentrickfilm zu den Verhaltensregeln wie auch den einzuhaltenden Hygienestandards, in einfacher Sprache und lustig dargestellt, kann eine Möglichkeit der Vermittlung der Maßnahmen im Hotel während der Corona-Krise sein. Diese können sowohl auf Bildschirmen in der Lobby, als auch im Hotelzimmer oder in der Hotel App abgespielt werden.

Als Alternative dazu stehen Pixi-Bücher für die Einführung in die neuen Hotelstandards. Diese können Geschichten zu Hotelaufenthalten von Familien erzählen, bei denen auf die Hygiene eingegangen wird. Die Kinder erhalten die Bücher an der Rezeption oder beim Frühstück.

Um sie zum Tragen eines Mundschutzes zu animieren, besteht die Möglichkeit, Schutzmasken auszugeben, welche attraktiv und kindgerecht gestaltet sind. Dementsprechend können Smileys oder beliebte Animationsfiguren darauf abgebildet werden. Verteilt werden diese direkt beim Check-In.

- **(Junge) Erwachsene**

In Anbetracht einer sehr digital-affinen Gesellschaft, kann die Vermittlung bei Erwachsenen technisch umgesetzt werden. Dies macht der Gebrauch einer App oder auch eines QR-Codes möglich. In der App werden schon auf der Startseite die Hygieneregeln gelistet, auf welche man auch durch QR-Codes in den Hotelzimmern, sowie am Eingang bzw. in der Lobby zugreifen kann.

Eine weitere geeignete Methode ist ein Erklärvideo. Solche werden schon lange standardmäßig von Airlines zur Vermittlung ihrer Sicherheitsmaßnahmen angewandt. Dieses Vorgehen lässt sich innovativ in die Hotellerie übertragen. Je nach Hotelstil oder Segment, kann man eine bekannte Persönlichkeit wie Günther Jauch, Thomas Gottschalk, Elyas M'Barek oder alternativ einen Hotelmitarbeiter auswählen. Dieser durchläuft einen Hotelaufenthalt und stellt infolgedessen die Verhaltenshinweise in ansprechender Manier dar. Das Video ist schon zu Beginn des Aufenthalts ein Eye-Catcher, welches in der Lobby, in den Hotelzimmern, wie auch in der App eingesehen werden kann.

Auch der Mund-Nasen-Schutz lässt sich für diese Personengruppe individuell designen.

- **Senioren**

Für diese weniger technik-affine Altersgruppe ist das Herangehen in Form von Stift und Papier zu bevorzugen. Auf einem DIN A4 Infoblatt werden in großer Schrift die Verhaltensregeln aufgezeigt. Diese sind an der Rezeption wie auch auf den Hotelzimmern erhältlich.

Da für die Senioren die gleichen Regeln gelten, wie für die (jungen) Erwachsenen, kann hier derselbe Erklärfilm verwendet werden. Das Video wird in der Lobby und in den Hotelzimmern gespielt.

- **Sportbegeisterte**

Besonders in Hotels mit einem umfangreichen Sportangebot, sowie Indoor als auch Outdoor, ist eine weitere Differenzierung notwendig. Vor allem der Fitnessraum gehört zu den Bereichen mit herausfordernden Touch Points. Daher ist es wichtig, eine hohe Konzentration bzw. Dichte von Menschen zu vermeiden. Hierfür kann man beispielsweise Time Slots einführen. An der Rezeption oder per App können sich Gäste also für bestimmte Zeitslots eintragen und bei hoher Nachfrage die Räumlichkeiten für eine Maximalzeit nutzen. Natürlich stehen Desinfektionsmittel für die Geräte zur Verfügung. Die Abstandseinhaltungen werden mit Hilfe von Absperrungen einiger Geräte durch beispielsweise Schaufensterpuppen in

sportlichen Positionen oder Zitate in Form von Aufklebern oder Absperrbändern gewährleistet.

Es ist empfehlenswert, den Sport nach Möglichkeit ins Freie zu verlegen, um eine Ansammlung von Menschen auf geringem Raum zu vermeiden. Dadurch besteht eine bessere Luftzirkulation. Yogamatten und freibewegliche Sportgeräte können dementsprechend vorübergehend nach draußen verlagert werden, wo ein Trainer per App Anweisungen erteilt. Damit kann der Kontakt zwischen Personal und Gästen weiter reduziert werden. Das Gleiche gilt auch für Fahrrad- und Wanderrouten, die nicht mehr durch das Team geführt werden, sondern in der App zu finden sind. Um die Gästezahl im Hotelrestaurant zu Frühstücks- und Lunchzeiten zu verringern, sollten Essenspakete angeboten werden. Für ein gemütliches Zusammensitzen nach einem besonders aktiven Tag, ist es weiterhin empfehlenswert Gruppenplätze einzurichten.

- **Wellness Liebhaber**

Time Slots sind auch im Wellness & Spa Bereich von großem Nutzen, damit sich vor allem in den Becken weniger Menschen gleichzeitig aufhalten. Die üblichen Spa-Taschen werden zu einem Corona-Care-Paket ausgeweitet. So bieten diese zusätzlichen Desinfektionsmittel, wie auch Handcremes für die dadurch entstehenden trockeneren Hände, Handschuhe, Mundschutz und Taschentücher. Es ist eine Überlegung wert, in einen wasserabweisenden Mundschutz mit hydrophober Außenbeschichtung zu investieren.

3.1.6. Langfristige Perspektive

Auch nach Überwindung der COVID-19 Pandemie, bleibt die Hygiene ein wichtiger Faktor für die Gesellschaft. Angepasste Hygienestandards werden zu einer neuen Basisanforderung, auf der die Hotellerie aufbauen muss. Dahingehend befasst sich das hier vorgestellte Hygienekonzept ebenso mit einer langfristigen Perspektive, welche sich nach Abbildung 1 auf die Phase 6, die Regenerationsphase, bezieht.

Maßnahmen.

- **Apps für smarte Kommunikation auf mobilen Geräten**

Im Zuge der Digitalisierung waren Hotel Apps schon seit einiger Zeit im Vormarsch. Wenn die Hotellerie sich bislang auch nur schleppend weiterentwickelte, wurde sie nun dazu gedrängt, in Technologie zu investieren. Vor allem Hotelketten hatten solche Apps bereits vor der Krise entwickelt und erfolgreich umgesetzt. Aufgrund von Corona werden weitere Zusatzfunktionen benötigt. Solche Add-Ons umfassen die Verhaltenshinweise zu COVID-19, Tipps für Aktivitäten die trotz Corona möglich sind, kontaktlosen Check-In & Check-Out, digitale Speisekarten, die Room Service Bestellung bzw. eine Opt-Out Funktion dafür, kontaktlose Bezahlung, Fernsehfernbedienung, Fitness Angebote (Radtouren, Kurse im Freien, etc.) und eine direkte Chatfunktion mit der Rezeption bei Fragen und Anliegen. Findet eine App im Hotel noch keine Anwendung, wäre die Anschaffung zukünftig sehr zu empfehlen.

- **Digitaler Meldeschein**

Um weitere Touch Points zu vermeiden und sich der Digitalisierung intensiver zu widmen, kann der Meldeschein in digitaler Form ausgefüllt werden. Mithilfe eines an der Rezeption befindlichen QR-Codes oder einer App, ist eine Zeitersparnis und eine Verringerung der Ansteckungsgefahr durch Anfassen von Stiften, wie auch der Nähe zum Rezeptionisten, möglich (Vgl. Kwizinski, R., 2020).

Eine weitere Option zur Erleichterung des Verfahrens stellt eine einheitliche App dar, in der die Gäste den Meldeschein einmalig ausfüllen. Dieser umfasst die nötigen Informationen der Formulare ganz Deutschlands, welche bei der Ankunft im Hotel freigegeben werden können. Dadurch wird ein ständig wiederholtes Ausfüllen des Meldescheins vermieden.

- **Zeitslots zur Kontrolle der Personenzahl und Vermeidung von Kontakten**

Die schon in der kurzfristigen Perspektive eingebrachten Zeitslots werden auch auf langfristige Sicht von Bedeutung sein. Vor allem beim Check-In können diese dauerhaft eingesetzt werden, vor dem Hintergrund, große Ansammlungen in der Lobby, besonders zu Stoßzeiten, zu vermeiden. Dabei wählen die Gäste vor der Anreise einen Time Slot von 15 bis 30 Minuten, je nach Hotelgröße und Lage, für

den Check-In aus. Dieser ist sowohl in der App, als auch auf der Website und für weniger technikaffine Gäste in der Buchungsbestätigung, zu finden. Bei Verzögerung der Anreise besteht die Option eines Verspätungs-Buttons, mit dem man einen neuen Zeitslot bestimmen kann.

Entsprechende Time Slots finden auch bei Fitness- und Wellnessbereichen Anwendung. Diese kann man zusätzlich auch an der Rezeption buchen.

- **Architektonische und raumgestalterische Maßnahmen**

Speziell bei Neubauten werden erweiterte Anforderungen an die Konstruktion gestellt. Dementsprechend sollte auf eine effektive Gestaltung der Räumlichkeiten geachtet werden. Dies kann sich durch eine kleinere Lobby, in Form eines Walk-through zur Vermeidung von Menschenansammlungen wie auch vergrößerten Restaurants, zur Abstandsgewährleistung, äußern. Stilistische Trennwände, die Ermöglichung eines optimalen Luft-Durchzugs, eine Tendenz zu mehr kleinen Aufzügen anstatt wenige große Aufzüge, sowie eine Automatisierung der Türen am Hotel- und Resturanteingang, gewähren auch in Zukunft einen größeren Abstand von Personen untereinander. Bei einer möglichen, erneuten Pandemie garantiert dies schon im Vorfeld mehr Distanz und damit eine erhöhte Sicherheit und macht eine schnellere Reaktionsgeschwindigkeit möglich.

- **Nachhaltigkeit**

Obwohl der Aspekt der Nachhaltigkeit in den letzten Jahren immer mehr an Relevanz gewonnen hat, wurde dieser durch die gesundheitlichen Risiken der derzeitigen Krisensituation in vielen Hotels hinten angestellt. Dies äußert sich besonders durch die vermehrte Verwendung von Einmalhandschuhen, Einwegmasken, Plastik-To-Go Verpackungen und Portionspackungen. Dabei ließe sich dies einfach umgehen, z.B. durch die Nutzung wiederverwendbarer Stoffmasken für das Personal, den Ersatz von Einmalverpackungen durch Papier-, Papp- oder Glasbehälter, wiederverwendbare Lunchboxen wie auch die Verpackung von Gebrauchsgegenständen in den Zimmern (z.B. Fernsehfernbedienung) in Brotpapier- statt Plastiktüten. Des Weiteren werden die Gäste darauf hingewiesen, wenn möglich auf eine tägliche Zimmerreinigung zu verzichten. Dadurch wird der

Kontakt zwischen Mitarbeitern und Gästen verringert und es werden Reinigungsmittel eingespart. Beim Kauf der Desinfektionsmittel sollte darauf geachtet werden, dieses in großen Behältern zu beschaffen und es im Nachgang lediglich in die Refill-Stationen umzufüllen (Vgl. Ott, K., 2020). Die zuvor erwähnte Digitalisierung der Meldescheine bringt auch einen positiven ökologischen Effekt mit sich. Nach Schätzungen könnten dadurch in Deutschland ca. 150 Millionen Papiermeldescheine pro Jahr ersetzt werden (Vgl. Kwidzinski, R., 2020).

3.1.7. Zielgruppe und Zielkontakt

Das dargestellte Hygienekonzept eignet sich für Hotels, die gewillt und fähig sind, die erforderlichen Budgets zu investieren. Gerade im Hinblick auf die verstärkte Digitalisierung, wie die Installierung von Apps und die Einführung von Zeit Slots fallen zunächst Investitionskosten an. Daher beziehen sich die Lösungen weniger auf kleine Privathotels, sondern eher auf mittlere und große Ketten- und Individualhotels in Stadt- und Feriengebieten. Vor allem unter den Kettenhotels haben viele bereits einen guten Stand in der Digitalisierung erreicht, auf dem man aufbauen kann. Aber auch die Individualhotels, welche sich hauptsächlich durch ihre Exklusivität von der Konkurrenz abheben, müssen wettbewerbsfähig bleiben und mit dem Fortschritt gehen.

Die vorrangigen Zielkontakte im jeweiligen Hotel zur Einführung des Hygienekonzepts, sind der General Manager, wie auch der Hygienemanager. Der General Manager ist die höchste Instanz im Hotel und trifft, beziehungsweise segnet somit alle Entscheidungen ab. Der Hygienemanager kennt sich mit allen bereits umgesetzten Maßnahmen und gesetzlichen Regelungen aus, weshalb er zu allen Besprechungen zugegen sein sollte. Außerdem liegen Umsetzung und Einhaltung komplett in seinem Arbeitsbereich.

Im weiteren Vorgehen sollten der Manager of Operations und der Facility Manager miteinbezogen werden, welche ebenfalls direkt von der Realisierung betroffen sind. Gemeinsam sollten diese ein ausführliches Qualitätsmanagement erarbeiten, welches alle Mitarbeiter einbezieht und benötigte Schulungsmaßnahmen regelt.

3.1.8. Fazit

Die COVID-19 Krise hat die Tourismusbranche besonders schwer getroffen, doch wer in Zukunft Bestand haben möchte, muss sich den Herausforderungen stellen und einfallsreich handeln. Die neuen Hygienestandards stellen Hoteliers vor einige finanzielle und existenzielle Herausforderungen, bieten ihnen aber gleichzeitig zukunftssträchtige Chancen.

Allem voran in der Digitalisierung hinkte die Hotellerie bislang im Branchenvergleich stark hinterher. Nun besteht aber akuter Handlungsbedarf. Gerade jetzt liegt der Fokus der Gesellschaft auf Social Distancing. Dies kann durch neuartigere Technologien, wie Apps und QR-Codes realisiert werden. Nicht nur die Digitalisierung allein, sondern auch die Vermittlung der Hygieneregeln im Betrieb nimmt im Hygienekonzept eine wichtige Rolle ein. Dementsprechend sollten verschiedene Zielgruppen differenziert betrachtet werden. Das Hygienekonzept geht somit individuell und originell, wie zum Beispiel mit spezifischen Erklärvideos, auf diese ein. Langfristig führen die Maßnahmen zu einer erleichterten Umsetzung des Hotelbetriebs, insbesondere der SOPs (Standard Operating Procedure), und garantieren zudem ein hohes Sicherheitsgefühl seitens der Hotelgäste. Infolgedessen verhelfen die Maßnahmen zu einer besseren Prävention im Angesicht einer weiteren künftigen Notlage und bauen dementsprechend eine stärkere Krisenresilienz auf.

Quellenverzeichnis.

Almanza, B. A., et al. (2015): How clean are hotel rooms? Part I: visual observations vs. microbiological contamination., in: Journal of environmental health 78.1, S. 8-13 abgerufen am 07.07.2020

Almanza, B. A., et al. (2015): How clean are hotel rooms? Part II: Examining the concept of cleanliness standards., in: Journal of environmental health 78.1, S. 14-19 abgerufen am 07.07.2020

Destatis (2020): Gastgewerbeumsatz im April 2020 um fast 76 % zum Vorjahresmonat eingebrochen. Corona-Krise führt zu drastischen Umsatzeinbußen in Hotels und Gaststätten, in: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/06/PD20_220_45213.html abgerufen am 06.07.2020

Kwidzinski, R. (2020): Hürden beim Check-in bleiben, in: <https://www.ahgz.de/news/digitalisierung-huerden-beim-check-in-bleiben,200012263221.html> abgerufen am 08.07.2020

Ott, K. (2020): Alles im grünen Bereich?, in: <https://www.ahgz.de/news/nachhaltigkeit-alles-im-gruenen-bereich,200012263039.html> abgerufen am 08.07.2020

Tophotel (2020): Für Polizei, THW und Krankenhäuser B&B Hotels stellen Räumlichkeiten zur Verfügung, in: <https://www.tophotel.de/fuer-polizei-thw-und-krankenhaeuserbb-hotels-stellen-raeumlichkeiten-zur-verfuegung-54253/> abgerufen am 06.07.2020

Xu, C., et al. (2015): Sanitary status and incidence of methicillin-resistant Staphylococcus aureus and Clostridium difficile within Canadian hotel rooms., in: Journal of environmental health 77.8 abgerufen am 07.07.2020

3.2. Aktives Marketing & Loyalitätsmanagement

„Loyalitätsmanagement – so vielfältig wie möglich, so transparent wie nötig.“

Konstanze Schneider und Nils Badt

3.2.1. Einführung

„Viele können keine zwei Monate durchhalten“, so Ingrid Hartges, die Geschäftsführerin des Hotel- und Gaststättenverbandes, Mitte März 2020 gegenüber Deutschlandfunk. Eine düstere Aussage, die das Ausmaß der Corona-Krise vor allem für die Hotellerie und Gastronomie seit März aufzeigt. Die Hotels in Deutschland mussten von heute auf morgen schließen, viele Gäste konnten ihren geplanten Urlaub nicht mehr antreten oder mussten plötzlich das Hotel verlassen. Eine große Verunsicherung darüber, wann die Hotellerie ihren Betrieb wiederaufnehmen kann, führte zu Verzweiflung und Existenzängsten. Nicht nur bei den Hoteliers selbst, sondern auch bei Mitarbeitern und Gästen (Vgl. Gastgewerbe-Magazin, Ausbreitung des Coronavirus, 2020).

Vor allem während der Corona-Krise, aber auch danach, ist das Loyalitätsmanagement eine wichtige Komponente in jedem Hotel. Infolgedessen spielt nicht nur die Kommunikation nach außen zu den Gästen eine wichtige Rolle, sondern auch die interne Verständigung mit den eigenen Mitarbeitern. Dabei geht es zum einen darum, wie und über welche Kanäle kommuniziert wird, aber auch, welche Informationen zu welchem Zeitpunkt extern oder intern kommuniziert werden sollen oder müssen. Besonders wenn, wie im Falle der Corona-Krise, kein direkter Kontakt mehr zum Gast besteht, erfährt die Kundenbindung eine noch entscheidendere Rolle.

Durch die flächendeckende Schließung der Hotels in Deutschland kam es vor allem unter den Mitarbeitern zu großer Verunsicherung. Im April 2020 befanden sich laut einer deutschlandweiten Umfrage von Statista 99% aller Gastronomie- und 97% aller Beherbergungsunternehmen in Kurzarbeit (unter ca. 9000 Befragten) (Vgl. Statista, 2020). Darüber hinaus hatten, laut Hartges (DEHOGA), die meisten Betriebe keine

Erfahrung mit Kurzarbeitergeld, da es in den vergangenen zehn Jahren so gut wie keine Kurzarbeit gab. (Vgl. Interview Deutschlandfunk, 2020)

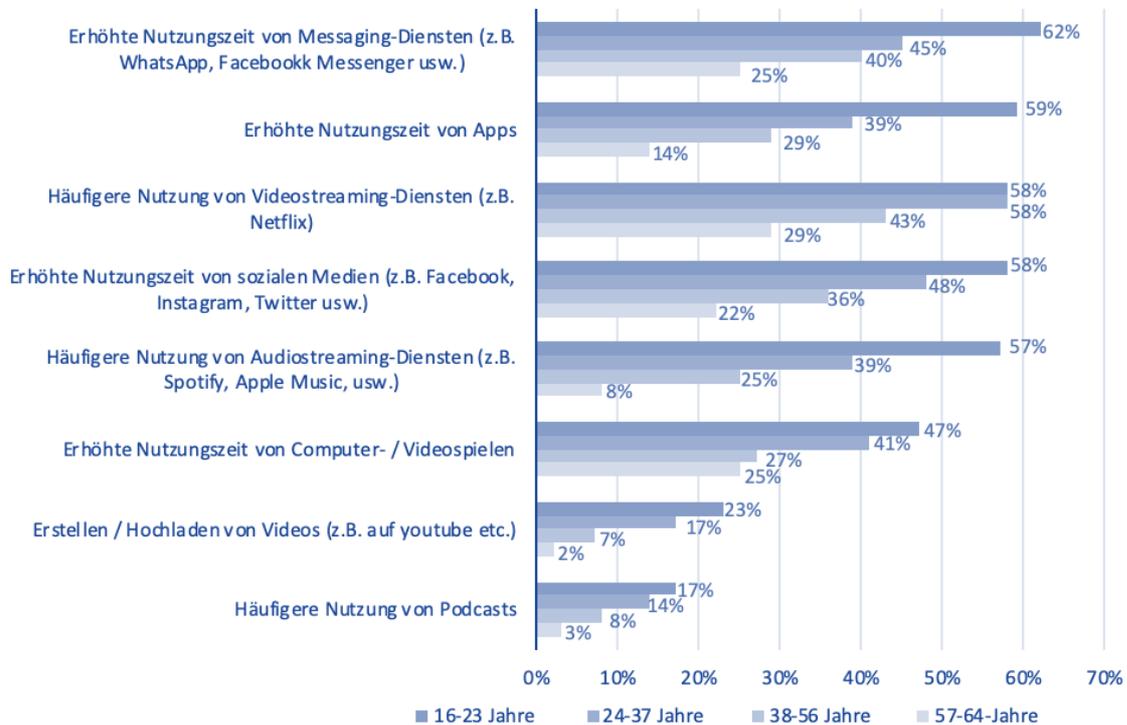


Abb. 6: Veränderung des Konsums digitaler Medien während der Corona-Pandemie im März 2020
(Eigene Darstellung nach Statista, 2020)

In Abbildung 6 ist die Veränderung des Konsums von digitalen Medien nach verschiedenen Altersklassen im März 2020 (Erhebungszeitraum 16.-20.03.2020) dargestellt (Vgl. Statista. Veränderung des Konsums digitaler Medien, 2020). Die Erhebung wurde zwischen dem 16. und 20. März 2020 weltweit unter 12.845 Befragten durchgeführt. Anhand des Balkendiagramms wird deutlich, wie sehr sich die Nutzung digitaler Medien während der Corona-Krise, vor allem durch den verhängten Lockdown, verändert hat. Es wird deutlich, dass sowohl Messaging-Dienste als auch Apps, sowie die sozialen Netzwerke verstärkt von allen Altersgruppen genutzt wurden. Auch Unternehmen haben in dieser Zeit fast ausschließlich auf Online- bzw. Social-Media-Marketing zurückgegriffen. Auch alle potenziellen Gäste verbringen mehr Zeit im Internet und nehmen somit verstärkt mehr bzw. andere Inhalte wahr. Dieses Verhalten kann für die Hotelbetriebe vorteilhaft genutzt werden.

Die verstärkte Online-Nutzung unterstreicht die Zweckmäßigkeit „neuer“ digitaler Kanäle, sowohl für die Unternehmen als auch für die potenziellen Gäste. Vor allem innerhalb der Unternehmen mussten zu Beginn der Krise schnell neue Wege für die Kommunikation gefunden werden, da sich die Mitarbeiter größtenteils zu Hause und in Kurzarbeit befanden und die direkte Vor-Ort-Kommunikation untereinander und mit den Gästen komplett wegfiel. Die Maßnahmen für neue und ortsungebundene Möglichkeiten der internen Kommunikation, werden im Folgenden vorgestellt.

Bei der Kommunikation mit dem Gast in Krisen-Zeiten, sind vor allem Transparenz und schnelle Reaktion auf Anfragen von großer Bedeutung. Die Hotels in Deutschland mussten kurzfristig auf eine Auslastungsgrenze von 60% oder weniger reagieren und sich teilweise stark umstrukturieren. Auf Grundlage der in der Literatur recherchierten Herausforderungen und Entwicklungen, wurden verschiedenste Maßnahmen zusammengetragen und entwickelt, um ein umfassendes Angebot zu erstellen. Mit dem vorliegenden Konzept werden Maßnahmen beschrieben, die sich an unterschiedlichen Phasen der Corona-Krise orientieren und auf andere, ähnliche Krisen-Situationen angepasst und angewandt werden können. Gemäß Abbildung 1, wurde das Konzept für die Anwendung in den ersten vier Phasen untergliedert – Phase 1: Schließung der Hotels, Phase 2: Lockdown, Phase 3: Vorbereitung auf Wiederöffnung und Phase 4: Wiederöffnung. Dazu kommt der Zeitraum von Juli bis Dezember 2020, in dem es weitere anhaltende Einschränkungen (zu erwarten) gibt und eine "open-end"-Phase der Regeneration ab Januar 2021. In der ersten Phase geht es hauptsächlich um die Situation der plötzlichen Hotelschließungen. Die zweite Phase beschreibt die Lockdown-Situation, über mehrere Wochen hinweg. In der dritten Phase wird aufgezeigt, wie sich Betriebe auf die Wiedereröffnung vorbereiten können. Gefolgt von der vierten Phase, in der die Hotels wieder öffnen und die ersten Gäste empfangen.

Die im Folgenden erläuterten Maßnahmen, beziehen sich vorrangig auf Ketten-, sowie einzelne privatgeführte Hotels mit einem umfassenden Serviceangebot, das typischerweise in der 4- und 5-Sterne-Kategorie angesiedelt ist.

3.2.2. Maßnahmen während der Corona-Krise: Externe Kommunikation mit Gästen

▪ Phase 1 - Schließung der Hotels.

In einer Phase, in der alle Hotels geschlossen sind, empfehlen sich automatisierte E-Mail-Benachrichtigungen für alle stornierten Buchungen. Das heißt, diese ist idealerweise nur einmal (eventuell in zwei Versionen) einzurichten und wird dann vom System automatisch an alle stornierten Buchungen versendet – sowohl an die Gäste, die selbst storniert haben, aber auch an die, die von Seiten des Hotels storniert werden müssen. In solch einer E-Mail sollte dann über die Schließung des Hotels und deren Gründe informiert werden. Weiterhin sollten Informationen über eine Möglichkeit einer Gutschrift oder Rückerstattung angeboten werden, im Falle, dass ein Gast bereits eine Vorauszahlung geleistet hat.

Empfehlenswert, um eine schnelle Reaktion auf dringende Fragen und Probleme von Gästen zu gewährleisten, ist die Einrichtung eines Chat-Bots (Online) auf der eigenen Webseite. Dieses ermöglicht eine Echtzeit-Kommunikation mit dem Gast. Da eine solche Maßnahme einen gewissen Aufwand für die Installation, Kosten und Pflegebedarf mit sich bringt, könnte alternativ das Chat-Fenster des Online-Anbieters Facebook (Social Media) genutzt werden. Dieses kann so eingestellt werden, dass dem Nutzer das Fenster zum Chatten automatisch beim Besuch der Facebook-Seite geöffnet wird. Dazu kann man außerdem eine automatisierte Erst-Nachricht erstellen, die jedem Nutzer direkt angezeigt wird.

▪ Phase 2 - Lockdown.

In der nächsten Phase, die während der Corona-Krise durch den deutschlandweiten Lockdown gekennzeichnet ist, ist es besonders wichtig, auf emotionaler Ebene den Kontakt zu Gästen und den Stammkunden aufrecht zu halten. Dafür kann und sollte die Möglichkeit der Echtzeit-Kommunikation (Online) genutzt werden. Außerdem kann in dieser Phase der herkömmliche Newsletter (E-Mail) zur Information von Partnern und Zulieferern über die aktuelle Situation genutzt werden. Für die Stammkunden sind die Erstellung und der Versand von personalisierten Postkarten (Offline) eine weitere zuvorkommende Geste und förderliche Maßnahme. Eine einfache Nachricht wie: „Wir hoffen Sie sind und bleiben gesund. Wir freuen uns

schon darauf, Sie bald wieder bei uns begrüßen zu dürfen.“ In Kombination mit einer persönlichen Note, spricht dies den Kunden direkt an und zeigt, dass er trotz aller Schwierigkeiten und Unsicherheiten nicht vergessen wird. Während des Lockdowns hat vor allem aber auch das Social-Media-Marketing erneut an Bedeutung gewonnen. Denn viele Plattformen wie Facebook und Instagram verzeichneten nicht nur einige neue Nutzer, sondern auch ein generell gesteigertes Nutzerverhalten, vor allem in der Zeit zwischen März und Mai 2020.

So hat sich beispielsweise das Kommentaraufkommen bei Facebook laut einer Studie von „allfacebook“ bei allen befragten Unternehmen um 40% erhöht (Vgl. AllFacebook, 2020). Social Media kann folglich für die direkte Interaktion mit Gästen genutzt werden. Bei Facebook (Social Media) kann beispielsweise der Verkauf von Gutscheinen oder ein Fundraising angekurbelt werden (Vgl. Gastgewerbe-Magazin, Umsatz ankurbeln mit Gutscheinverkauf, 2020). Zudem können Erinnerungen in Form von Fotos oder Events geteilt und diese mit einer aktuellen Botschaft versehen werden. Die Plattform kann zudem genutzt werden, um die Mitarbeiter vorzustellen (Social Media) und zu präsentieren, wer die Personen eigentlich sind, die für den perfekten Aufenthalt sorgen. So hat das Relais & Chateaux Hotel Heritage im belgischen Brügge ein gutes Beispiel geliefert. Sie haben jeden ihrer Mitarbeiter ein paar Zeilen über sich selbst verfassen lassen – woher sie kommen, was ihre Aufgaben und Hobbys sind, was sie während des Lockdowns machen, und verknüpften das Ganze mit ausgewählten Fotos. Darüber hinaus wurde den Gästen ein für das Herkunftsland des Mitarbeiters spezifisches Lieblingsgericht mit dem zugehörigen Rezept präsentiert. Wie die Hotelgruppe „Romantik Hotels“ gezeigt hat, kann man über Facebook auch recht einfach ein Gewinnspiel (Social Media/ Online) durchführen. Die Kette verlor insgesamt „ein Jahr Urlaub“, 52 Wochen, in den 209 Premium-Hotels europaweit (Vgl. Tophotel, 2020). Dafür haben sie seit dem 14. April 2020, jeden Tag ein Wort in einem anderen Beitrag mit Bezug zum Thema Reisen versteckt. Aus diesen Wörtern hat sich regelmäßig, alle 24 Tage, ein Satz ergeben. Dem Gewinner winkte dann jeweils 1 Woche Urlaub für zwei Personen in einem der Romantik-Hotels in Europa. Eine solche Aktion regt zum Teilnehmen an und hat die Wirkung, dass der Name des Betriebes den Gästen ständig präsent

bleibt. Außerdem wird damit die Lust zum Reisen nach dem Lockdown angeregt. Das „Hotel Zugspitze“ im Alpenort Garmisch-Partenkirchen hat gezeigt, wie man Gäste noch begeistern kann. Mit einem einfachen Bericht (Social Media/ Online), in dem der Küchenchef des Hotels als Gemüsebauer in einer Gärtnerei, einem Zulieferer des Hotels, arbeitet (Vgl. Max.PR, 2020). So eine Meldung begeistert nicht nur die Gäste des Hotels, sondern bringt auch viele positive Kommentare, überregionale Presse und damit auch Werbung ein. Um die laufenden Fix-Kosten während der Hotelschließungen, zumindest zu einem kleinen Teil, decken zu können, haben sich die meisten Hotels auf den Online-Gutscheinverkauf konzentriert, der entweder über die eigene Website oder einen externen Anbieter durchgeführt werden kann. Gutscheine zu verkaufen ist in der Hinsicht nicht die einzige Möglichkeit. Wie ein Dresdner Pub erfolgreich bewiesen hat, kann auch Fundraising z.B. über Online-Crowdfunding-Portale wie „Startnext“ ein geeignetes Instrument sein. Der Besitzer hat in der ersten Woche seiner Corona-Hilfsaktion fast 1.000 Euro gesammelt (Vgl. Startnext, 2020). Dabei hat er mit Aktionen wie „Schnaps mit dem Chef“ oder „Umarmung vom Chef“ für die Zeit nach dem Lockdown bzw. der Wiedereröffnung geworben und sich somit auch gleich eine bestimmte Gästeanzahl gesichert, die natürlich ihren „Gewinn“ einfordern möchten.

- **Phase 3 - Vorbereitung auf Wiedereröffnung.**

Nach der Lockdown-Phase im April folgten Wochen, in denen sich die Hotels auf die Wiederöffnung Ende Mai, beziehungsweise im Juni oder Juli vorbereitet haben. Hierbei ist es besonders wichtig, den Gästen ein Sicherheitsgefühl zu vermitteln und diese für eine Reise zum jeweiligen Standort zu motivieren. Dabei sollte das Hotel vor allem auf Transparenz setzen und seinen Gästen zeigen, welche Maßnahmen ergriffen wurden, um die Einhaltung von Sicherheits- und Hygienevorschriften gewährleisten zu können. Dabei sollte vor allem mit viel Bild- und Videomaterial (Social Media) in den sozialen Netzwerken gearbeitet werden. Hierfür können unter anderem Fotos vom Restaurant, mit den Mindestabständen zwischen den Tischen, oder auch Fotos der Bodenmarkierungen an der Rezeption genutzt werden. Zur Inspiration sollte allerdings auch weiterhin auf Fotos und Videos vom Hotel, der Umgebung mit schöner Landschaft oder Sehenswürdigkeiten gesetzt werden. Einige

Hotels haben auch mit Video-Botschaften (Social Media) durch den General Manager oder dem Front Office Manager gearbeitet, der sich mit einer kurzen Nachricht an die Gäste gewandt hat, um die Vorfreude zu übermitteln, alle Gäste bald wieder im Hotel begrüßen zu können. Auch dafür können Fotos der Mitarbeiter (Social Media) aus verschiedenen Bereichen verwendet werden. Der eigenen Hotel-Website (Online) sollte aber auch weiterhin die notwendige Beachtung geschenkt werden. Ein Eröffnungstermin, allgemeine Hinweise, ggf. neue Buchungsbedingungen und aktuelle Angebote sollten unmittelbar und leicht auffindbar angegeben werden. Empfehlenswert ist es für eine Ausnahmesituation wie die Corona-Krise, eine extra Rubrik auf der Webseite (Online) anzulegen, in der man Hinweise zum veränderten Hotelablauf geben und eventuell ein Hygiene-Handbuch online einsehen kann. Eine weitere Möglichkeit für eine hohe Aufmerksamkeit bis zur Wiederöffnung ist (sofern es das Gebäude erlaubt) beispielsweise ein Lichter-Countdown (Offline/Social Media), also die Anzahl der Tage bis zur Wiedereröffnung über die Anzahl beleuchteter Hotelzimmer an einer Fassade zu präsentieren. So haben sich beispielsweise die Radisson Blu Hotels in Berlin und Hamburg präsentiert. Das Park Inn am Alexanderplatz in Berlin hat über die Beleuchtung der Hotelzimmer ein Herz als Botschaft auf der Fassade präsentiert, wie Abbildung 7 zeigt (Vgl. Tageskarte, 2020).



Abb. 7: Alexanderplatz, Berlin, Deutschland. Berlin's tallest hotel displaying a heart through illuminated rooms during the corona crisis. Photo by Florian Wehde on Unsplash

Auch auf herkömmliche Newsletter (E-Mail) für Stammkunden und Partner mit den aktuellsten Informationen, Hinweisen und Angeboten, sollte nicht verzichtet werden. Als „Überraschungseffekt“ (Offline) könnte man bei Stammkunden aber auch eine Postkarte einsetzen, die beispielsweise ein spezielles Angebot oder eine gratis Wellness-Behandlung, beinhaltet und zum nächsten Aufenthalt einlädt.

- **Phase 4 - Wiedereröffnung der Hotels.**

Insofern die Hotels wieder geöffnet haben, können Fotos und Videos (Social Media) ein Sicherheitsgefühl, sowie die Gegebenheiten für einen entspannten Aufenthalt vermitteln. Dabei erfolgt die Umsetzung mit Hilfe von Fotos der Mitarbeiter (Social Media), die sich freuen, wieder die ersten Gäste im Hotel zu begrüßen. Für die Gäste im Hotel, spielt das Vor-Ort-Marketing eine wichtige Rolle. Das Hotel Post in Lermoos (Österreich) hat beispielsweise Video-Clips mit Hinweisen und Hygiene-Maßnahmen für den hoteleigenen Fernsehkanal (Offline) entwickelt, welche dem Gast auf dem Zimmer gezeigt werden. Für den Aufenthalt könnte man des Weiteren ein Hygiene-Handbuch (Offline) bereitstellen, in dem alle wichtigen Informationen aufgeführt sind. Mit der Schaltung von kurzen Werbeclips über die Social Media Plattform Instagram, werden den Gästen neue Informationen, durch eine vergleichsweise günstige Form von Werbung, bereitgestellt. Bei einer eigenen Umfrage im Rahmen der Veranstaltung mit Hotelcareer am 15.06.2020, gab die Mehrzahl der Befragten Vertreter von Betrieben des Gastgewerbes an, dass sie Gäste direkt bei der Buchungsbestätigung über die jeweiligen Hygienevorschriften im Hotel (E-Mail) informieren.

3.2.3. Maßnahmen während der Corona-Krise: Interne Kommunikation unter den Mitarbeitern

Die Unsicherheit darüber, wie es für alle Beteiligten weitergeht, setzt ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und gleichermaßen ein gutes Kommunikationskonzept des Management-Teams gegenüber der Belegschaft im Gesamten, bzw. der jeweiligen Mitarbeiter mit Führungsfunktion mit ihren Teammitgliedern voraus. Hierbei spielt insbesondere die Berücksichtigung individueller Belange und Voraussetzungen eine

wichtige Rolle. Niemand sollte ausgeschlossen werden und auch die Mitarbeiter von Fremdfirmen sowie Zulieferer und Dienstleister sind ggf. zu berücksichtigen.

- **Phase 1 - Schließung der Hotels.**

Wenn ein Hotel plötzlich geschlossen werden muss, ist es wichtig, alle Mitarbeiter unverzüglich durch das Management zu informieren (Offline/ E-Mail). Der Kommunikationskanal richtet sich dabei in der Regel nach der Größe des Hotels und den bereits etablierten Kommunikationswegen. In einem größeren Haus, egal ob Kettenhotel oder Individualhotel, ist eine Benachrichtigung via E-Mail sicher am schnell und effektiv. Einige der größeren Ketten nutzen bereits ein eigenes digitales Unternehmens-Kommunikations-System oder sogar eine eigene App-Lösung. Bei der Vermittlung sollte nicht nur die Information über die Schließung des Hotels kommuniziert werden, sondern auch der jeweilige Ansprechpartner genannt werden, der weitere Fragen der Mitarbeiter beantworten kann. Effektiv wäre auch ein konkreter Ausblick, wie es in den nächsten Tagen im Hotel weitergeht.

- **Phase 2 - Lockdown.**

Wenn man sich in der Lockdown-Phase befindet, ist ein ständiger Dialog über Distanz mit den Mitarbeitern unabdingbar. Um diesen umsetzen zu können, sollte in Zeiten von Social Distancing auch die Digitalisierung im eigenen Unternehmen vorangetrieben werden. Vor allem wenn sich die Mitarbeiter zu Hause befinden und in Kurzarbeit sind, ist die Verbesserung der Online-Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen von großer Bedeutung. Viele Unternehmen, auch außerhalb des Gastgewerbes, haben dies beispielsweise durch die Entwicklung einer eigenen Mitarbeiter-App getan. Dazu gehört u.a. die "Beekeeper-App", welche durch Hilton und Premiere Inn empfohlen wird (Vgl. Beekeeper, o.J.). Dafür wird zwar zusätzliche Kapazität für die IT-Abteilung benötigt, allerdings hat eine eigene unternehmensinterne App viele Vorteile. Darin kann man ein Menü anlegen, mit verschiedenen Punkten wie generellen Informationen oder aktuellen Hygiene-Vorschriften, in denen über alle Neuerungen schnell und einfach informiert wird. Außerdem besteht die Möglichkeit in einer App die Echtzeit-Kommunikation durch

ein Chat-Fenster einzubinden. Anstelle eine eigene App zu entwickeln, kann hierfür auch eine Plattform wie z.B. Slack (Online) genutzt werden. Darin können, je nach Thema, verschiedene Kanäle eingerichtet werden, in denen entweder nur einseitig informiert, oder auch beidseitig kommuniziert werden kann. Für Hotels mit einer Arbeitnehmeranzahl von 100-200 Mitarbeitern wäre es auch empfehlenswert, eine Telefon-Hotline (Offline) einzurichten. Der Aufwand dafür ist vergleichsweise gering und den eigenen Mitarbeitern kann somit immer ein direkter Ansprechpartner für Fragen und Probleme in Echtzeit zur Verfügung stehen. Des Weiteren ist die Einrichtung von Video-Chats via Skype, Microsoft Teams etc. (Online) vorteilhaft für eine direkte Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern. So wird einerseits die Möglichkeit gegeben, dass der Hotel-Direktor persönlich über Neuigkeiten informieren kann, und andererseits die Mitarbeiter direkt Fragen an ihn äußern können. Laut einer Umfrage im Rahmen eines Webinars mit Hotelcareer, sowie Vertretern aus der Hotellerie und Gastronomie am 15. Juni 2020, sind weitere verbreitete Kommunikationstools z.B. HotelKit, Gotomeeting und Zoom (Online). Hotelkit ist eine eigens für die Hotellerie konzipierte App. In dieser ist das gesamte Team eines Unternehmens miteinander vernetzt. Die App fungiert dabei als Austauschplattform für Informationen und Dateien. Sie kann sowohl über Laptop, Tablet oder Smartphone verwendet werden (Vgl. Hotelkit, o.J.). Gotomeeting und Zoom sind webbasierte Tools für die Durchführung von Online-Meetings.

- **Phase 3 - Vorbereitung auf Wiedereröffnung.**

Während sich ein Betrieb dem Wiedereröffnungstermin nähert, sollten alle Arbeitnehmer über die exakten Regelungen, geltenden Vorschriften und Vorbereitungsmaßnahmen informiert sein. In dieser Phase eignet sich besonders ein Video-Chat (Online) zur genauen Einweisung, sowie ein Ablaufplan, der via Mail oder sonstigem System (App/ E-Mail) vermittelt werden kann. Eine Teilnehmerin aus einer Umfrage im Rahmen des Webinars mit Hotelcareer am 15. Juni 2020 gab an, dass die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen tägliche Updates über neue Informationen über deren Hauptverwaltung (Offline) erhalten. Zudem wird zweimal wöchentlich eine Hygienesprechstunde mit der Hauptverwaltung, sowie der Human Resources Abteilung und einem Hygienebeauftragten für die Mitarbeiter

durchgeführt (Offline). Besonders empfehlenswert in dieser Phase sind Online-Meetings (Online), zumindest einmal pro Woche. Für jede Abteilung im Hotel sollte außerdem ein Ansprechpartner vorhanden sein, um präzise Informationen für die Mitarbeiter des Fachbereiches weiterzugeben (App/ E-Mail/ Offline). Die Mitarbeiter sollten genauestens darüber informiert sein, wann, wer, wie lange arbeitet bzw. arbeiten darf und unter welchen Hygiene-Vorschriften.

- **Phase 4 - Wiedereröffnung der Hotels.**

Weiterhin ist es in einer Krisenzeit wichtig, die Mitarbeiter immer wieder aktuell zu informieren und zu motivieren (Vgl. More-fire, 2020). Besonders unter erschwerten Bedingungen und durch langwierigere Prozesse aufgrund der Hygiene-Maßnahmen, wie z.B. eine Maskenpflicht, durch die die Kommunikation erschwert wird und die zwischenmenschlichen Beziehungen verkompliziert werden. Hierfür sind häufige Briefings der Management-Ebene vor Ort wichtig. Aber auch die Online-Meetings sollten für die Mitarbeiter, die sich weiterhin im Home-Office befinden, beibehalten werden.

3.2.4. Nachhaltigkeit der Maßnahmen – Post-Corona

Langfristig gesehen, kann die Echtzeit-Kommunikation eine Maßnahme sein, die bei vielen Hotels nach ihrer Einführung voraussichtlich bestehen bleibt. Viele Gäste legen immer mehr Wert darauf, schnell eine Antwort auf eventuelle Probleme oder sonstige Anfragen zu erhalten, vor allem in einer Krisen-Situation. Zukünftig kann sich daher ein Chat-Bot als neuer Standard herausentwickeln, der von Gästen schlichtweg vorausgesetzt wird. Auch der Social-Media-Auftritt wird weiterhin von großer Bedeutung sein. Eine Zunahme von Social-Media-Werbung, speziell im Bereich Instagram TV und Instagram Stories, ist bereits festzustellen (Vgl. Onlinemarketing, 2020).

Mit Social Distancing wird auch die Digitalisierung weiter ihren Lauf nehmen, da mehr und mehr direkte Berührungspunkte vermieden werden müssen. In der Hinsicht wird es dann umso wichtiger sein, die Gäste oder Kunden auf emotionaler Ebene zu erreichen und mehr in die Kundenbindung zu investieren. Die direkte Kunden-Interaktion wird hierfür vor allem im Online-Bereich auch in der Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Bei der internen Kommunikation sollten Transparenz und eventuell neu eingeführte Kommunikationswege wie die Mitarbeiter-App beibehalten oder weiter verbessert werden.

Es sollte möglich sein, eine Echtzeit-Kommunikation dauerhaft aufrechtzuerhalten. Zumindest einmal pro Monat kann ein Live-Video-Chat oder Online-Meetings anderer Art stattfinden. In vielen Betrieben kann sich diese Maßnahme auch als Standard für das Employer Branding etablieren und zukünftig für mehr Teamspirit durch eine bessere interne Kommunikation sorgen.

Aufgrund des täglichen Umgangs mit vielen Tausend Menschen sollten Hygienemaßnahmen, wie das regelmäßige Händewaschen oder das Aufstellen von Desinfektionsmittelspendern, weiterhin eingehalten werden, um einen reibungslosen Geschäftsalltag zu gewährleisten und Krankheiten generell aus dem Unternehmen und von den Gästen und Kunden fernzuhalten (Vgl. Travelbook, 2020). Auch diese Inhalte sollten den Mitarbeitern kontinuierlich verdeutlicht werden, indem beispielsweise zusätzlich ein- oder zweimal pro Monat eine Hygienesprechstunde- bzw. eine Schulung mit einem Hygienebeauftragten durchführt.

3.2.5. Zielgruppe und Zielkontakt

Die Zielgruppe für die Umsetzung der vorgestellten Pläne findet sich vorrangig in Unterkünften der 4- und 5-Sterne Kategorie. Dazu zählen sowohl Kettenhotels als auch Privathotels, die bereits ein umfassendes Angebot an Leistungen führen und eine gewisse Größe des Hauses und damit eine gewisse Anzahl an Zimmern mit sich bringen. Die Ansprechpartner der jeweiligen Hotels sollten im Management des Hauses tätig sein, z.B. der GM, der Marketing-Manager oder auch der Verantwortliche des Hauses für die Public Relations.

3.2.6. Fazit

Die Corona-Krise hat die Hotellerie schwer getroffen. Trotzdem konnten die meisten Hotels öffnen und mittlerweile sogar vielerorts sogar wieder mit einer 100%-Auslastung wirtschaften. Dennoch sprechen die wenigsten Hotels von einem erfolgreichen Jahr. Der Großteil der Hotels betreibt nur noch Schadensbekämpfung und

Umsatzverlustreduzierung. Wenn die Hotels sich zukünftig nach den vier genannten Phasen wieder aufstellen, ist es deutlich einfacher die Mitarbeiter und Gäste informiert zu halten und einen guten internen betrieblichen Ablauf zu gewährleisten. Die vier Phasen: Schließung der Hotels, Lockdowns, Vorbereitung auf die Wiedereröffnung und die eigentliche Wiedereröffnung können zukünftig für ein neues Krisenkonzept jedoch noch erweitert werden. Für den Zeitraum danach, in dem sich die Hotellerie noch lange befinden wird, gibt es nach wie vor einige Einschränkungen, die auch der Gefahr einer erneuten Verschärfung von Maßnahmen ausgesetzt sind. Wie die aktuelle Corona-Krise zeigt, spielt das Loyalitätsmanagement besonders in Krisenzeiten eine umso wichtigere Rolle in der Hotellerie und sollte daher niemals vernachlässigt werden und kein Kosteneinsparungspunkt sein.

Quellenverzeichnis.

- AllFacebook (2020). Die Zahlen: So trifft Corona die Social-Media-Marketing-Welt, in: https://allfacebook.de/zahlen_fakten/corona-social-media-marketing-statistik [Abfragedatum: 23.09.2020].
- Beekeeper (o.J.). Wir gehen neue Wege im Gastgewerbe, in: <https://www.beekeeper.io/de/fokussierte-branchen/mobile-mitarbeiterkommunikation-fuer-ihr-hotel> [Abfragedatum: 17.09.2020].
- Deutschlandfunk (2020). Viele können keine zwei Monate durchhalten, in: https://www.deutschlandfunk.de/hotel-und-gaststaettenverband-zum-coronavirus-viele-koennen.694.de.html?dram:article_id=472750 [Abfragedatum: 28.04.2020].
- Gastgewerbe-Magazin (2020). Ausbreitung des Coronavirus, was die Branche jetzt wissen muss, in: <https://gastgewerbe-magazin.de/ausbreitung-des-coronavirus-was-die-branche-jetzt-wissen-muss-27> [Abfragedatum: 26.08.2020].
- Gastgewerbe Magazin (2020). Umsatz ankurbeln mit Gutscheiverkauf, in: <https://gastgewerbe-magazin.de/umsatz-ankurbeln-mit-gutscheiverkauf-29334> [Abfragedatum: 07.05.2020].
- Hotelkit (o.J.). All-in-One Hotel Operations Plattform, in: <https://hotelkit.net/de/?noredirect=de-DE> [Abfragedatum: 17.09.2020].
- Max.Pr (2020). Hotel Zugspitze während der Corona-Schließung: Küchenchef arbeitet als Gemüsebauer, in: <https://max-pr.eu/archives/18694> [Abfragedatum: 25.05.2020].
- More-Fire (2020). Online Marketing in Krisenzeiten, in <https://www.more-fire.com/blog/online-marketing-in-krisenzeiten/> [Abfragedatum: 17.05.2020].
- Onlinemarketing (2020). IGTV: Das unbeliebte Format nimmt rasant an Fahrt auf, in: <https://onlinemarketing.de/social-media-marketing/igtv-massiver-anstieg-viewzahlen> [Abfragedatum: 17.09.2020].
- Startnext (2020). Old Beams Pub, Steaks, Burger, Bier- Sport, Musik, ohne Ende, in: <https://www.startnext.com/old-beams-pub-and-dinner> [Abfragedatum: 20.05.2020].
- Statista (2020). Auswirkungen des Coronavirus Covid-19 auf digitale Medien, in: https://de.statista.com/themen/6289/auswirkungen-des-coronavirus-covid-19-auf-digitale-medien/#dossierSummary__chapter2 [Abfragedatum: 06.05.2020].
- Statista (2020). Veränderung des Konsums digitaler Medien, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1110712/umfrage/veraenderung-des-konsums-digitaler-medien/> [Abfragedatum: 05.05.2020].
- Tageskarte (2020). Lichter Countdown bei Radisson Blu bis zur Wiedereröffnung, in: <https://www.tageskarte.io/hotellerie/detail/lichter-countdown-bei-radissonblu-bis-zur-wiedereroeffnung.htm> [Abfragedatum: 08.05.2020].
- Tophotel (2020). Marketing während der Coronakrise – Romantik Hotels verlosen ein Jahr Urlaub, in: <https://www.tophotel.de/marketing-waehrend-der-corona-kriseromantik-hotels-verlosen-ein-jahr-urlaub-56177/> [Abfragedatum: 20.05.2020].
- Travelbook (2020). Welche Änderungen Hotels für die Zeit nach Corona planen, in: <https://www.travelbook.de/uebernachten/hotels/aenderungen-hotels-nach-corona> [Abfragedatum: 07.05.2020].

4.

Neue Geschäftsfelder in Gastronomie & Hotellerie

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie
Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

4. Neue Geschäftsfelder in Gastronomie & Hotellerie

Autoren: Julia Römer, Tony Mönch, Lara Jacobi und Marie Marx

„My hospitality future
– Mit neuen Konzepten in eine erfolgreiche Zukunft starten.“

Julia Römer und Tony Mönch

4.1. Neue Geschäftsfelder in der Gastronomie

4.1.1. Einführung

Die Gastronomie ist während der Corona Pandemie einer der am stärksten betroffenen Wirtschaftszweige. Das Ausmaß wird in Abbildung 8 ersichtlich. Mit innovativen Geschäftsideen werden der Gastronomie in dieser schweren Zeit Möglichkeiten aufgezeigt, um die finanziellen Schäden in Grenzen zu halten. Dabei lassen sich die Maßnahmen auch nach der Krise bzw. im Falle einer erneuten Pandemie anwenden.

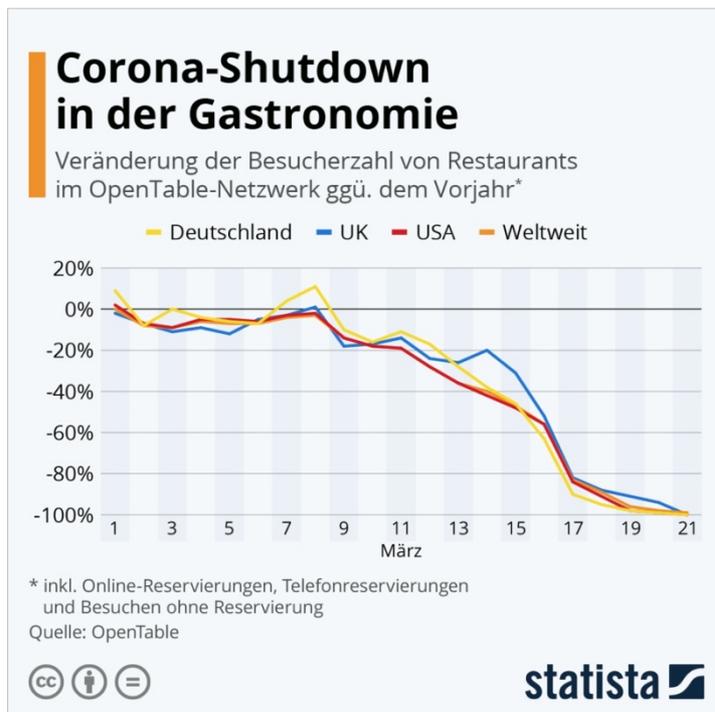


Abb. 8: Veränderung der Besucherzahlen in Zeiten der Corona-Pandemie (Mathias Brandt, Corona-Shutdown in der Hotellerie, de.statista.com)

4.1.2. Praxisbeispiel: Die Felsbaude Lilienstein während Corona

Die Situation der Felsbaude Lilienstein in der sächsischen Schweiz soll zur Einführung als Beispiel dienen, um die Situation des Gastronomiebetriebes und konkrete Maßnahmen während der Corona Krise zu präsentieren.

Üblicherweise werden in der Felsbaude Lilienstein böhmische und deutsche Hausmannskost im Innenraum sowie dem Biergarten des Restaurants serviert. Dabei finden im Regelbetrieb bis zu 150 Gäste Platz. Das Lokal befindet sich an einer beliebten Wanderroute auf dem Lilienstein in der sächsischen Schweiz und bietet jährlich vielen Wanderern die Möglichkeit bei einem kühlen Getränk neue Kraft für den weiteren Weg zu tanken. Zur Wiederaufnahme des Betriebs nach dem Lockdown in der Corona Krise mussten die Betreiber zuerst die Erlaubnis von zwei Institutionen einholen. Dabei handelt es sich um den Freistaat Sachsen und den Nationalpark Sächsische Schweiz. Darauf folgte ein dreiwöchiger Imbiss-/ Kioskverkauf mit Plastikbechern und Papptellern sowie ein „Einwege-System“ ähnlich einer Einbahnstraße für Gäste, um den Hygienevorschriften gerecht zu werden. Zudem wurden auf dem Boden Markierungen zur Abstandseinhaltung der Gäste getätigt. Der Branchenverband DEHOGA forderte regelmäßig Dokumente ein, welche auf täglicher Basis ausgefüllt werden mussten. Es handelt sich dabei um eine Reihe von Informationen, wie Symptome der Mitarbeiter, oder die Reinigung und Desinfektion sanitärer Einrichtungen.

Das Personal war verpflichtet Mund- und Nasenschutz zu tragen. Mitte Mai durften die Biergärten in der Sächsische Schweiz wieder öffnen und Service am Gast betreiben. Der Betrieb verwies dabei auf ein Hinweisschild außerhalb des Biergartens über die einzuhaltenden Hygienestandards. Um zu garantieren, dass nur zwei Haushalte an einem Tisch sitzen, platzierte die Wirtin alle Gäste persönlich. Sobald die Gäste den Tisch verlassen hatten, folgte eine Reinigung und Desinfektion für Tisch und Speisekarte. Problematisch erschien auch die geringere Kapazität, da aufgrund der 1,5m Abstandsregelung einige Tische und Sitzplätze verloren gingen, welche weitere Umsatzeinbußen zu Folge hatten. Zudem musste die Betreiberin durch die veränderten Öffnungszeiten alle Reservierungen kurzfristig stornieren, sodass eine langfristige Planung fast unmöglich schien. Nichtsdestotrotz war die Wirtin sehr glücklich nach einer

vollständigen Schließung endlich wieder öffnen zu dürfen, wenn auch unter besonderen Bedingungen.



Abb. 9: Biergarten der Felsbaude Lilienstein mit Hinweisschild (Bildquelle: J. Römer)



Abb. 10: Hinweisschild für Hygienemaßnahmen in der Felsbaude Lilienstein (Bildquelle: J. Römer)

Wie man dem Feldbericht der Felsbaude Lilienstein entnehmen kann, ergibt sich durch die andauernde Corona-Pandemie eine Notsituation für fast alle Gastronomiebetriebe. Aufgrund dessen wurden durch die Autoren alternative Maßnahmen mit der Chance auf eine zusätzliche Einnahmequelle und Umsatzgenerierung untersucht. Damit sollen Gastronomen einen Überblick über mögliche, neue Geschäftsmodelle gewinnen die Möglichkeit für eine Liquiditätssicherung und wirtschaftliches Handeln in einem besonderen Ausnahmezustand wie der Corona-Pandemie aufgezeigt werden. Dafür wurde im Rahmen der Nachforschungen ein Portfolio mit alternativen Geschäftsideen, zusammengestellt, die während der Pandemie in verschiedenen Betrieben entwickelt und umgesetzt wurden.

Die erfolgversprechendsten Geschäftsideen werden in Nachfolgenden genauer beschrieben und bewertet. Sowohl während eines Lockdowns, als auch bei eingeschränkten Öffnungen der Betriebe und im „New Normal“ können die Gastronomen mit Hilfe der Maßnahmen weiterhin Umsätze generieren und ihre Gäste,

Kunden und Mitarbeiter halten sowie die Zusammenarbeit mit Zulieferern aufrecht erhalten.

4.1.3. Gastronomische Geschäftsmodelle: Modelle im Überblick

- **Live Stream Tastings**

Eine neue Geschäftsidee, die während der Corona-bedingten Geschäftsschließungen entstanden ist, sind sogenannte „Livestream Tastings“. Dabei finden Verkostungen von beispielsweise Spirituosen oder anderen alkoholischen Getränken oder anderen Produkten mit Experten oder spezialisiertem Servicepersonal via Livestream zu einem gesetzten Datum statt. Beispiele für Unternehmen, welche bereits Online Verkostungen anbieten wären das in Stuttgart ansässige Craft Beer Lokal „Kraftpaule“, welches Tastings für diverse Craftbiere anbietet oder die Vinothek „Gerharz Weinerlebnis“, bei der vom Sofa aus zusammen mit Sommelier Peter saisonale Weine verköstigt werden können. Für die Übertragung der außergewöhnlichen Verkostung bieten sich u.a. auch soziale Netzwerke, wie Facebook oder Instagram an. Vor der Verkostung können die Gäste in einem fixen Zeitraum die entsprechenden Packages, beispielsweise per E-Mail oder Anruf, bestellen und diese anschließend im Lokal selbst abholen oder sich per Post rechtzeitig zuschicken lassen. Um Gästen, welche spontan nicht an der live Verkostung teilnehmen können, trotzdem ein entsprechendes Erlebnis zu verschaffen, bietet sich eine Aufzeichnung der Verkostung und deren Präsentation auf diversen Plattformen an. So haben alle Gäste die Möglichkeit „grenzenlos“ an der Verkostung teilzunehmen. Eine entsprechende Übertragung begünstigt die Kooperation mit verschiedenen Produzenten. Dabei könnte man bei entsprechenden Zuschauerzahlen auf Produktplatzierungen eingehen. Andernfalls verschafft es lokalen Produzenten einen Mehrwert, über Werbeflächen neue Produkte zu präsentieren. Vorab müssen dennoch einige Vorbereitungen getroffen werden, um mit dieser Maßnahme einen wirtschaftlichen Erfolg zu generieren. Dabei muss zum einen beachtet werden, dass die vorgestellten Produkte mit der Philosophie oder dem Corporate Design des Restaurants harmonieren. Beispielsweise entfällt die Sinnhaftigkeit, als Bar mit einem Angebot lokaler Craft Biere konventionelle

Sektorten zu verkosten. Weiterhin sollten entsprechende Marketingmaßnahmen getroffen werden, um die Gäste auf die außergewöhnliche Verkostung ausreichend aufmerksam zu machen. Dabei bietet es sich an, neben Aushängen oder Aufstellern im Lokal selbst, weitere Werbung auf externen Kanälen zu schalten. Gegebenenfalls könnte man als Szenelokal im urbanen Raum mit moderater bis guter Social Media Präsenz auf aktiven Kanälen werben. Als Traditionsrestaurant im ländlichen Raum hingegen würden sich Anzeigen in lokalen Zeitungen, oder das Verteilen von Flyern im näheren Umfeld als effektiv erweisen. Selbstverständlich entstehen dabei Kosten, welche nicht zwingend mit dem entsprechenden Erfolg verknüpft werden müssen. Um dem entgegenzuwirken besteht die Möglichkeit, die gleiche Idee in einem Feldversuch ein- oder mehrmalig zu testen. Dabei können die Kosten auf ein Minimum reduziert werden (lediglich Inhalt und Verpackung des Tasting-Pakets) und kostenlose Möglichkeiten der Vermarktung (z.B. Social Media Posts, Kommunikation durch Mitarbeiter, selbstgestaltete Aushänge im Lokal) genutzt werden. So erhält man einen groben Eindruck der Kundennachfrage, gefolgt von einer Einschätzung, ob Investitionen in diese Maßnahmen lohnenswert sind. Besteht eine entsprechende Nachfrage, kann man die Tastings nach Belieben weiter ausbauen, personalisieren oder professionalisieren. Eine gewisse Kontinuität sollte dabei allerdings beachtet werden, da man die Maßnahme so vor allem als „Special“ zyklisch vermarkten kann und sich zugleich die Kunden an einem festen Rhythmus (z.B. monatlich, quartalsweise, saisonweise) orientieren können. Eine weitere Voraussetzung zum Erfolg der Live Stream Tastings sind entsprechende Medienkompetenzen der Mitarbeiter. Damit ist gemeint, dass sie den Umgang mit Social Media Plattformen sowie den Aufnahmeequipments erlernen. Ebenfalls müssen sich die Mitarbeiter vor der Kamera wohlfühlen und einen entsprechenden Entertainmentfaktor entgegenbringen.

- **Potenzialbewertung mit SWOT-Analyse**

Die folgende Abbildung 11 zeigt eine Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für Live Stream Tastings in der Gastronomie.

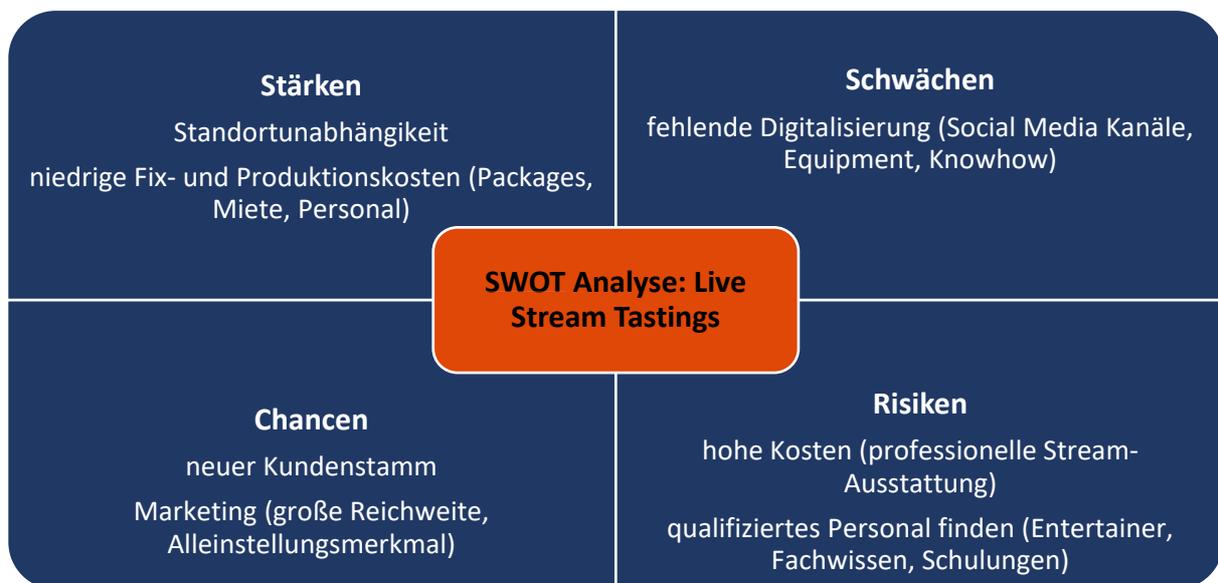


Abb. 10: SWOT Analyse für Live Stream Tastings (Eigene Darstellung)

- **Take-Away Genusspakete**

Eine weitere Möglichkeit zusätzlichen Umsatz während und nach der Corona-Pandemie zu generieren, bieten Take-Away Genusspakete. Diese Idee ist an die bereits bekannten Präsentkörbe angelehnt. Dabei bietet das Restaurant eine Auswahl an Delikatessen in Form eines Packages an, welche auch hier wieder vorab bestellt werden und anschließend selbst abgeholt, oder rechtzeitig per Post verschickt werden können. Dabei sollte ebenfalls wieder darauf geachtet werden, dass der Inhalt sowie das Corporate Design, mit den Restaurants übereinstimmen. Beispielsweise bietet sich an, im Restaurant verwendete Spezialitäten, oder in Kooperation mit lokalen Produzenten ausgewählte Produkte, anzubieten. Der Inhalt des Paketes kann dabei frei gewählt werden. So kann der Kunde online nach Belieben eine Auswahl an Käse- und/ oder Wurstspezialitäten zusammenstellen, welche zudem mit edlen Getränken oder anderen Produkten verfeinert werden. Die Möglichkeiten hierbei sind nahezu unbegrenzt. Dazu bieten sich ebenfalls

Kooperationen in Form von Produktplatzierungen an. Unternehmen könnten sich z.B. mit ihren Produkten für die Packages bewerben. Die Packages lassen sich gut individualisieren und auf entsprechende saisonale Spezialisierungen anpassen. Ein Traditionsrestaurant im ländlichen Raum zur Frühlingsaison verteilt z.B. ein Package mit einer Flasche lokalem Wein, einem Honig vom ansässigen Imker, Salami vom örtlichen Metzger mit selbstgebackenem Brot und einen Obstbrand aus der hauseigenen Brennerei.

Die Packages lassen sich neben entsprechenden Jahreszeiten auch für Feiertage oder zu bestimmten Events anpassen. Zugleich kann man Picknick- oder Präsentpakete erstellen und diese entsprechend vermarkten. Mit diesem Ansatz sollten die Packages nicht durchgehend, sondern nur zu speziellen Anlässen in regelmäßigen Abständen ausgegeben werden. Dadurch haben die Packages einen besonderen Stellenwert für den Gast und lassen sich zugleich bei entsprechender Nachfrage hochpreisig anbieten. Zugleich ermöglichen die Packages eine gesunde Alternative für Menschen mit geringen Kochkünsten.

- **Potenzialbewertung mit SWOT-Analyse**

Die folgende Abbildung 12 zeigt eine Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für Take-Away Genusspakete in der Gastronomie.

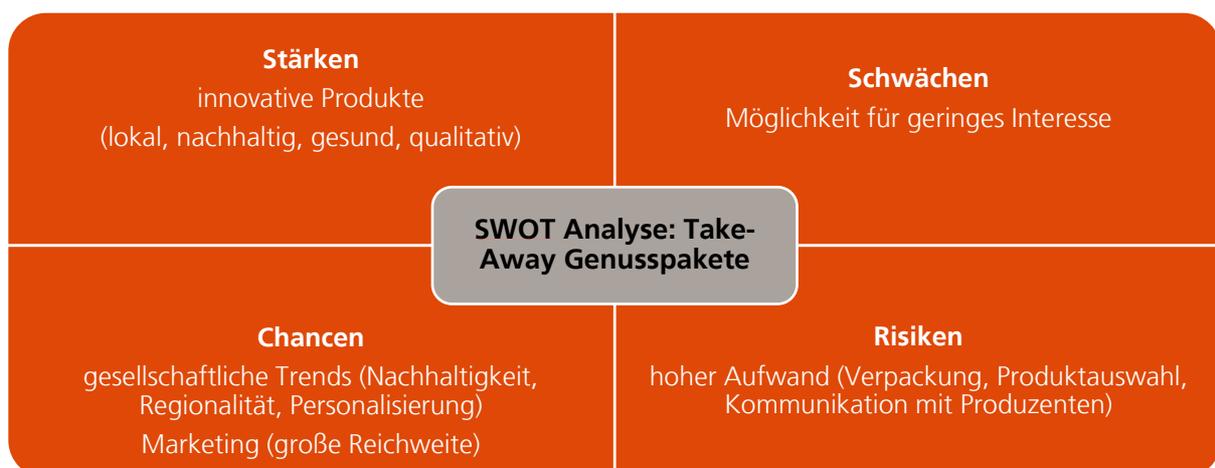


Abb. 11: SWOT Analyse für Take-Away Genusspakete (Eigene Darstellung)

- **Gerichte für den guten Zweck**

Im Rahmen der Nachforschungen wurden weitere Ideen identifiziert, welche sich vor allem während einer Pandemie mit bedingten Geschäftsschließungen anbieten. Auf diese wird im Folgenden kurz eingegangen, um einen groben Überblick über zukünftige Möglichkeiten bei einer erneuten Pandemie zu geben.

Durch die Schließung von Restaurants aufgrund von behördlichen Anordnungen, ist der Verbrauch von verderblichen Lebensmitteln gefährdet. Während der Corona-Pandemie hat sich dabei eine Bewegung mit dem Namen „Kochen für Helden“ aufgetan. Dabei verwerten Restaurants ihre übrigen verderblichen Lebensmittel zu Mahlzeiten und spenden diese für wohltätige Zwecke an gemeinnützige Einrichtungen oder Krankenhäuser. Wertvolle Lebensmittel werden nicht grundlos weggeschmissen und bringen gleichzeitig einen wohltätigen Nutzen mit sich. Ein prominentes Beispiel für diese Organisation ist der Fernsehkoch Tim Mälzer, welcher zusammen mit seinen Angestellten hunderte Essen zubereitete und an Hamburger Krankenhäuser während des Lockdowns 2020 verteilte (Vgl. Main Post, 2020).

Wird die Aktion dabei durch entsprechende Kanäle wie Zeitung, Radio oder Social Media vom Unternehmen nach außen kommuniziert, wirft dies ein gutes Licht auf das Restaurant, kann eine nachträgliche Werbewirkung leisten und zudem andere Restaurants ermutigen, ähnliches zu erreichen. Problematisch ist der hohe Zubereitungsaufwand, die benötigten Verpackungen, sowie die Auslieferung an die Einrichtungen.

- **Kioskverkauf**

Abschließend wird hier die Möglichkeit des Kioskverkaufs während der Geschäftsschließungen beleuchtet. Wie bereits im Feldbericht der Felsbaude Lilienstein erwähnt, bot sich trotz des Verbotes eines Regelbetriebs eine Umsatzgenerierung durch den direkten Verkauf kleiner Speisen und Getränke in Form eines Kioskverkaufs an. Dabei ist dennoch zu beachten, dass diese Methode des Verkaufs nicht für alle Gastronomiebetriebe umsetzbar ist. Ein Kioskverkauf ist stark standortabhängig und richtet sich zugleich an die örtlichen Gegebenheiten des Lokals. Zugleich sollte jeder Gastronom selbst abwägen, ob er zusätzlichen Aufwand wie Einweggeschirr, Abstandsmarkierungen und weitere mit den Hygienemaßnahmen verbundene

Vorkehrungen in Kauf nimmt. Da die Felsbaude Lilienstein direkt an einer beliebten Wanderroute liegt und sich keine Konkurrenz in unmittelbarer Umgebung befindet, lohnten sich die getroffenen Vorkehrungen für den Betrieb.

4.1.4. Erfolgsfaktoren und Chancen der Maßnahmen insgesamt

Die Maßnahmen bieten Gastronomen Chancen für ihr Unternehmen während und nach der Corona-Krise. Die vorgestellten Ideen aus dem Portfolio zeigen Gastronomiebetrieben alternative Einnahmequellen auf, um während und auch nach der Pandemie erfolgreich wirtschaften zu können. Mit geeigneten Marketingmaßnahmen haben die Unternehmen, neben der Kommunikation durch die neuen Geschäftsmodelle, die Möglichkeit mehr sowie neue Gäste zu erreichen und anzusprechen. Insbesondere mit den Livestream Tastings und den Take-Away Genusspaketen ist eine Gewinnung von Neukunden denkbar. Die Genusspakete sind zugleich eine schöne Geschenkidee, sofern man diese als Präsentkörbe vermarktet. Weiterhin bieten die vorgestellten Maßnahmen ein vielfältiges Angebot an Gestaltungs- und Personalisierungsmöglichkeiten, wodurch die Bereitstellung eines einzigartigen Angebotes gegeben wird.

Um ein perfektes Marketing zu realisieren, sollte im Vorfeld die Zielgruppe definiert werden. Die Abbildung 13 zeigt, welches Vorgehen Schritt für Schritt zur gewünschten Kundengruppe führt.

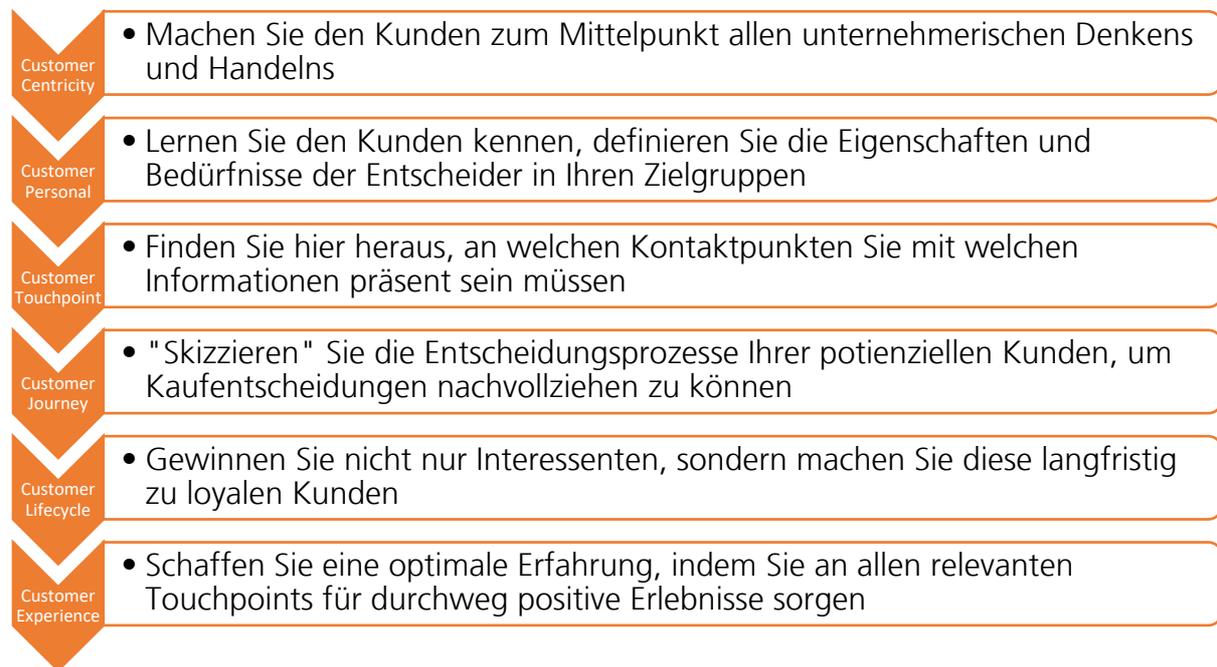


Abb. 12: Erfolgsfaktoren im Customer Experience Management (Eigene Darstellung)

4.1.5. Möglichkeiten zur Förderung von Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist seit einigen Jahren ein nicht mehr wegzudenkender Teil unserer Gesellschaft geworden. Auch zukünftig wird uns das Thema im täglichen Leben begleiten und einen noch größeren Stellenwert einnehmen. Nachhaltigkeit ist vom Trend zum Mainstream geworden und gerade in Bezug auf die Gastronomie erwarten mehr und mehr Gäste eine höhere Transparenz. (Vgl. Ahgz, 2016)

Besonders die Geschäftsidee der Take-Away Genusspakete ermöglicht ein nachhaltiges Handeln direkt am Gast. Neben dem bereits erwähnten Einsatz von regionalen und lokalen Produkten, bietet es sich an, die Verpackung so nachhaltig wie möglich zu gestalten. Dabei könnte man sich auf zwei Richtungen fokussieren. Zum einen wird vorgesehen, Wegwerfverpackung aus recycelten Materialien, wie recyceltes Plastik oder Pappe, oder vollkommen umweltfreundliche Stoffe wie Bambus, zu verwenden. Zum anderen bietet es sich an, die Genusspakete in komplett wiederverwendbaren Mehrweg-Verpackungen, beispielsweise aus Holz, Metall oder recyceltem Plastik, anzubieten. Die wiederverwendbaren Verpackungen könnten mit einem Pfand versehen werden. So haben die Kunden die Möglichkeit selbst zu entscheiden, ob sie die

Verpackungen weiterverwenden möchten oder nicht. Bei einer Rückgabe kann man ein direktes Feedback vom Gast einholen.

4.1.6. Zielgruppe und Zielkontakt

Die Maßnahmen richten sich speziell an Gastronomiebetriebe. Vor allem an Privatbetriebe und kleine Restaurantketten, können aber auch in der Hotelgastronomie angewandt werden. Die gastronomischen Geschäftsmodelle können sowohl im urbanen als auch im ländlichen Bereich umgesetzt werden. Zu beachten ist, die Angebote jeweils an die Unternehmensstruktur anzupassen. Die Angebote richten sich an Kunden, die ein besonderes Erlebnis anstreben, gerne genießen und etwas Neues ausprobieren möchten.

Mit den Live Stream Tastings können sich Gastronomen an alle Kunden richten, die ein außergewöhnliches Genusserlebnis zu Hause erleben möchten und die Möglichkeit haben, über eine entsprechende online Plattform teilzunehmen. Die Take-Away Genusspakete bieten hingegen ein besonderes Genusserlebnis ohne großen Aufwand und dienen gleichzeitig als Aufmerksamkeit in Form eines Geschenks.

4.1.7. Fazit

Selbstverständlich kann für die Umsetzung der Maßnahmen keine generelle Erfolgsgarantie ausgesprochen werden. Es erfordert ein ausreichendes Maß an Kreativität sowie Zielgruppenkenntnis, um die angesprochenen Geschäftsideen erfolgreich anwenden zu können und dementsprechend Profit zu generieren. Die Maßnahmen lassen sich auf ein breites Spektrum an Gastronomiebetrieben anwenden und individualisieren. Sie bieten ein außergewöhnliches Erlebnispotential für Gäste und ein hohes Innovationspotential für Gastronomen.

Quellenverzeichnis.

Ahgz (2016). Transparenz und Nachhaltigkeit, in: <https://www.ahgz.de/news/editorial-transparenz-und-nachhaltigkeit,200012235141.html> abgerufen am 23.09.2020

Krauss, M. P. (4. März 2019). *Marconomy*. Abgerufen am Juli 2020 von <https://www.marconomy.de/autor/martin-philipp/851091/>

Main Post (2020). Tim Mälzer versorgt Helfer in der Corona-Krise, in: <https://www.mainpost.de/ueberregional/boulevard/boulevard/Tim-Maelzer-versorgt-Helfer-in-der-Corona-Krise;art100,10427188> abgerufen am 23.09.2020

Statista (2020). Corona-Shutdown in der Gastronomie, in: <https://de.statista.com/infografik/21214/veraenderung-der-besuchertzahl-von-restaurants-im-opentable-netzwerk/> abgerufen am 23.09.2020

4.2. Neue Geschäftsfelder in der Hotellerie

„My Hotel-Office
– Ungestörtes Arbeiten in Hotelzimmern in deiner Nähe.“

Lara Jacobi, und Marie Marx

4.2.1. Einführung

In der aktuellen Corona-Krise wurden neue Geschäftsmodelle in der Hotellerie entwickelt und damit neue Geschäftsfelder erschlossen. Hotels, die größtenteils leer standen haben sich auch umfangreich mit eigenen sozialen Projekten engagiert. Es wurden beispielsweise zahlreiche Vergünstigungen in Hinsicht auf Hotelübernachtungen für systemrelevantes Personal angeboten. Unter anderem haben die Intercontinental Hotels Group Europa (Vgl. Tophotel, 2020), sowie Airbnb, in dieser auf jegliche Gebühren verzichtet (Vgl. Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart, Germany 2020). Für ein weiteres positives Beispiel steht das Stock Exchange Hotel in Manchester. Dort durften Ärzte kostenfrei übernachten (Vgl. Reisereporter, 2020). Durchgeführt wurden diese Maßnahmen, um dem medizinischen Personal einen sicheren Ort anzubieten, und durch den Aufenthalt die eigenen Angehörigen nicht zu gefährden, falls sie mit Corona-Infizierten in Kontakt geraten sein sollten. Außerdem wurde den medizinischen Arbeitskräften so der oftmals längere Weg nach Hause erspart. Doch auch für andere soziale Projekte standen viele der Hotels ein. Das Hotel INNdepence in Mainz, welches sich schon immer sehr sozial betätigt, gab 25 Zimmer als vorübergehenden Wohnort für Obdachlose frei (Vgl. Die WELT, 2020). Der Berliner Senat mietete 130 Hotelzimmer in zwei Berliner Hotels als Schutzplatz für Frauen und Kinder, die häuslicher Gewalt ausgesetzt waren (Vgl. Berliner Zeitung, 2020). Des Weiteren wurden Hotels als Wohnort nach der Haftentlassung während der Corona Zeit genutzt. In New York wurden 20 Hotels als zusätzliche Krankenhäuser bereitgestellt und in einigen Hotels wie beispielsweise den Me and All Hotels konnten Studenten während der Corona-Krise für zwei Wochen schon ab 380 Euro unterkommen (Vgl. Sonja Gurriss, 2020).

Nicht nur im sozialen Bereich wurden Hotels aktiv, sondern auch im Bereich Kultur und Freizeit. So hat das Hotel Estrel in Berlin Neukölln seinen Parkplatz für die Künstlergruppe "Dixons" zur Verfügung gestellt. Diese veranstalteten auf den 600 freien Parkplätzen ein Autokino, live Übertragungen von Fußballspielen, kleine live Konzerte aber auch Bingo Abende (Vgl. Denise Frommeyer 2020). Abbildung 14 zeigt eine Übersicht der Konzepte.



Abb. 134: Kreative Angebote und Umnutzungskonzepte der Hotellerie (Eigene Darstellung)

4.2.2. Hotel-Office: Home-Office in den Hotelzimmern

Viele Hotels, wie z.B. die 25hours Hotels, die Azimut Hotels und die B&B Hotels boten während der Corona-Krise die Möglichkeit an, das Hotelzimmer als Home-Office zu nutzen. Bei diesem Konzept werden die Zimmer über den Tag für einen niedrigeren Preis an Gäste vermietet, die einen ruhigen Ort zum Arbeiten suchen. Dabei wurden verschiedene Services zusätzlich Angeboten. Vom Fahrradverleih für eine Fahrradtour nach dem Arbeitstag, bis hin zum Lunchpaket auf das Zimmer, um auch während der Corona-Einschränkungen ein leckeres Frühstück oder Mittagessen im Hotel genießen zu können. Trotz des Verbotes, Übernachtungen für Leisure Gäste, also Freizeitreisende, anzubieten, blieben die Hotels während der Krise geschäftsfähig. Darüber hinaus kann diese Geschäftsidee auch in Zukunft eine Umsatzsteigerung generieren, mittels Verkauf weiterer Services als Extraleistungen oder durch die Gewinnung neuer Kunden. Durch die dauerhafte Umwandlung der Arbeitsplätze in vielen Firmen in Richtung von Home-Office Konzepten, wie es beispielsweise der Konzern Twitter in Betracht zieht, bietet sich hier eine Chance für Hotels diese Leistung dauerhaft anzubieten (Vgl.

Tagesschau.de 2020). So erklärte diesbezüglich der Twitter-Konzern über die Personalchefin Jennifer Christie: „Wenn unsere Beschäftigten in einer Rolle und in einer Lage sind, die es ihnen erlaubt, von Zuhause aus zu arbeiten, und sie für immer damit weitermachen wollen, werden wir das möglich machen.“ (Vgl. Zitat Jennifer Christie, Twitter-Personalchefin, Tagesschau.de, 2020). Nach der Corona Krise können somit Kooperationen mit entsprechenden Firmen und Hotels entstehen. Deshalb wird es nach der Krise besonders wichtig sein, Personen, die keinen festen Arbeitsplatz in einem Unternehmen mehr haben, eine Alternative zum Home-Office in den eigenen vier Wänden zu bieten. Auch für Meetings und Treffen mit Geschäftspartner eignen sich die Räumlichkeiten in den Hotels nahe des eigenen Home-Office. Der Wandel der Gesellschaft, eröffnet einen komplett neuen Geschäftsbereich und genau danach richtet sich das Konzept „My Hotel-Office – Ungestörtes Arbeiten in Hotelzimmern in deiner Nähe“.

4.2.3. Vorstellung des Konzeptes für das Hotel-Office

Abbildung 15 zeigt die wesentlichen Bausteine des Hotel-Office Konzeptes.



Abb. 14: Das Konzept des Hotel-Offices (Eigene Darstellung)

4.2.4. Services des Hotel-Offices

Den Gästen soll durch die Möglichkeit des Home-Offices im Hotel ein ruhiges, ungestörtes Arbeitsumfeld in angenehmer Atmosphäre geboten werden. Die eigentlichen Gästezimmer werden hierbei als temporäres Büro zur Einzelnutzung angeboten. Wichtig ist, dass der Gast alle Services im Hotel zusätzlich buchen kann.

Das Konzept des Hotel-Office wurde bereits in einigen Hotels weltweit eingeführt, hierzu gehören Hotels von Melia, Best Western und auch Intercontinental. Die meisten Hotels bieten Zimmer an, die mit Tageslicht ausgestattet sind und eine gute Möglichkeit zum Lüften haben. Grundvoraussetzung für Home-Office im Hotel ist natürlich auch der Zugang zu einem funktionierenden WLAN, wenn nicht sogar Highspeed-WLAN. Die Nutzung des Badezimmers ist im Preis inklusive. Die Benutzung der Betten wird gegen einen Aufpreis erlaubt. Um den Kontakt im Hotel gering zu halten, bieten einige Hotels einen Self-Check-In an. Das Zimmer sollte mit einem Schreibtisch, sowie einer nahbaren Steckdose ausgestattet sein. Darüber hinaus kann man dem Gast diverse Schreibutensilien zur Verfügung stellen. Die meisten Hotels sind außerdem mit einem Fernseher, Telefon oder auch Bluetooth Lautsprecher ausgestattet. Auch für eine Grundration an Speisen und Getränken ist meistens gesorgt. So steht eine Flasche kostenloses Wasser pro Tag auf dem Zimmer bereit, als auch diverse Möglichkeiten zur Kaffee- und Teezubereitung. Vereinzelt wird sogar ein Obststeller bereitgestellt. Gegen Gebühr kann sich der Gast noch ein Frühstück, Mittagessen, Lunchpaket oder Getränke über den Getränkeservice hinzubuchen. Ein Parkplatz oder der Verleih von Fahrrädern kann sowohl gratis als auch gegen Gebühr erfolgen. Teilweise ist sogar die Mitnahme des Haustieres ins Hotel erlaubt. Diverse Office-Services werden meist an der Rezeption angeboten. Natürlich kann auch abhängig von der Art und Individualität eines Hotels diverse Wellness- und Freizeitangebote dem Gast gegen eine weitere Gebühr zur Verfügung gestellt werden. (Vgl. 25hours Hotels, 2020; AZIMUT Hotels, 2020; B&B Hotels, 2020; Hotel Melia Düsseldorf, 2020; Miesbach, BEST WESTERN Hotel Bayerischer Hof, 2020.)

Das Konzept des Home-Office kann in unterschiedlicher Form angeboten werden. Dabei variiert das Angebot z.B. in Bezug auf die Nutzungsdauer. Die Zimmer werden auf täglicher, wöchentlicher, oder monatlicher Basis gebucht. Außerdem kann der Gewinn

durch eine zweifache Vermietung eines Zimmers erhöht werden. Das heißt, man könnte tagsüber von 9:00 Uhr bis 18:00 Uhr das Zimmer für Home-Office anbieten und danach das Zimmer nach einer ordnungsgemäßen Reinigung für einen Gast freigeben, der das Hotel nur als Ort zum Übernachten nutzt. Besonders wichtig bei diesem Vorgehen ist eine schnelle und spontane Abstimmung mit dem Housekeeping. Das Konzept Home-Office im Hotel eignet sich nicht nur für Individualgäste, sondern auch für Firmen, die ihren Mitarbeitern angemessene Arbeitsbedingungen bieten möchten.

Das Mobiliar im Zimmer sollte einen Schreibtisch und einen bequemen Stuhl enthalten, sowie alle nötigen Schreibutensilien. Selbstverständlich sollte das Hotel über zusätzliche Services verfügen, denn diese unterscheiden das Konzept des Home-Office in Hotelzimmer von anderen Anbietern, wie den Anbietern von Co-Working Spaces. Wichtig sind hier vor allem das Getränke- und Speiseangebot, welches im Haus verfügbar sein muss. Um den Gästen möglichst viel zu bieten wäre es gern gesehen, wenn das Haus einen Fitness- oder Wellnessbereich hat, in dem die arbeitenden Gäste für einen kleinen Aufpreis nach der Arbeit entspannen können.

Vorteile des „My Hotel-Office“ für den Gast bietet vor allem die Zeitersparnis, durch den meist kürzeren Arbeitsweg. Die Konzentrationssteigerung durch ein ruhiges Umfeld zählt natürlich zu den Hauptargumenten für das Arbeiten im Hotel. Außerdem bietet das Hotel, je nach Möglichkeit, diverse Zusatzleistungen wie Wellness, Sport- oder Meetingräume an. Longstay-Gäste haben dabei einen positiven Effekt auf die Umwelt, da eine Zimmerreinigung nur gelegentlich erfolgt. Der Gast erfährt durch das Home-Office Angebot im Hotel vor allem ein Kontrastprogramm zu seinem Arbeitszimmer daheim und genießt Arbeiten ohne Störung und Ablenkung. Home-Office Angebote verschaffen auch dem Hotel einen Mehrwert, wie z.B. die Erschließung eines neuen Marktes mit neuen Kundengruppen, als auch mehr Umsatz durch häufigere Vermietung der Gästezimmer.

Als Nachteilig ist ggf. die isolierte Arbeitsweise zu betrachten. Freude an Co-Working, kann durch den beschränkten Kontakt im Hotelzimmer nicht erfahren werden. Des Weiteren sind die Raumgröße, die Belüftungsmöglichkeit, aber auch die Beleuchtung im

Hotelzimmer wichtig für das Hotel-Office. Gibt es hier Probleme, führt dies schnell zu Unzufriedenheit auf Seiten des Gastes.

Das Konzept des Home-Office oder Hotel-Office ist bei einer Vielzahl von Berufen einfach nicht umsetzbar, somit sollte man sich nur auf bestimmte Berufsgruppen fokussieren. Die Kosten einer solchen Hotelbuchung lässt der Gast natürlich auch nicht außer Acht. Zusätzlich erfordert das Konzept, dass das Housekeeping die Gästezimmer spontan und häufiger reinigen kann. Die Gewährleistung eines rechtzeitigen Check-In für den nächsten Gast kann zu Schwierigkeiten führen, daher sollte das Hotel mit dieser Herausforderung bestmöglich umgehen können.

4.2.5. Kooperationen und Partnerschaften

Zusätzlich zu dem Hotel-Office Angebot, könnte man den eigenen Betrieb ausweiten, indem man ein nebenstehendes Gebäude kauft oder anmietet, um dort einen Bürotrakt für Home-Office mit eigenem Hotelservice anzubieten. Der Fokus dieser neu erworbenen Zimmer, richtet sich nicht auf Betten, sondern auf ein ungestörtes Arbeiten. Dennoch sollte auch hier der Hotelservice als entscheidender Verkaufsfaktor dienen. Dazu zählen Speisen- und Getränkeangebote, Dekoration oder auch die Benutzung von Wellness- und Freizeitangeboten im Hotel selbst. Diverse Kooperationen sind möglich, zum Beispiel mit einem Fahrradverleih, externen Restaurants, Kultur- oder Freizeitanbietern. Der Partner sollte jedoch mit dem eigenen Hotel harmonieren und das gleiche Klientel ansprechen. Natürlich sind auch Kooperationen mit Firmen denkbar, die temporär Räume außerhalb des eigenen Unternehmens für ihre Angestellten in Anspruch nehmen möchten. Diesen könnte man bestimmte Rahmenvereinbarungen oder Pauschalangebote vorschlagen. Auch Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen sind in diesem Rahmen denkbar.

4.2.6. Marketing und Kommunikation

Besonders wichtig ist die Produktplatzierung der Hotel-Office-Leistung auf der Webseite. Die Präsentation des Angebotes auf der Hotelwebseite ist erfolgsentscheidend. Dabei zählt nicht nur das schnelle Auffinden einer E-Mail-Adresse oder Telefonnummer des

Hotels, um eine Buchung für diese Leistung zu tätigen, sondern man benötigt die Funktion eine direkte Buchung auf der hoteleigenen Webseite vorzunehmen. Auf der Webseite sollten dem Gast alle wichtigen Informationen zukommen wie z.B. die Auswahl verschiedener Packages sowie diverse Zusatzleistungen oder die vielfältigen Angebote einer unterschiedlich langen Nutzungsdauer, also Shortstay-Angebote als auch Longstay-Angebote. Bei der Angebotspräsentation sollte auf die verschiedenen Zielgruppen eingegangen werden. So können spezielle Angebote für Business Gäste und Studenten auf der Hotel-Webseite präsentiert werden. Weiterhin empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen z.B. im Rahmen eines Dual-Branding Ansatzes, um das eigene Hotel-Office-Angebot zu propagieren, da man so leichter eine größere Masse an potentiellen Gästen sowie potentielle Neukunden erreicht. Gerade bei der Einführung von „My Hotel-Office“ ist dies von großem Nutzen.

4.2.7. Hotel-App

Die Einführung einer App ermöglicht einen Wertezuwachs innerhalb des Hotels um gerade in Krisenzeiten, wie der Corona-Krise, den Kontakt zwischen Gast und Personal auf das Minimum zu reduzieren. Eine schnelle und direkte Kommunikation zwischen der Rezeption und dem Gast sowie die Vermittlung von Sonderwünschen können dabei umgesetzt werden. Auch für Bestellungen von Getränken, Lunchpaketen, Frühstück, Mittag und Abendessen oder für die Buchung zusätzlicher Services ist eine App geeignet. Darüber hinaus kann der Gast selbstständig den Check-In und Check-Out durchführen, Benachrichtigungen erhalten (z.B. sobald sein Zimmer fertig hergerichtet wurde), diverse Fragen stellen, die Stadt virtuell erkunden, Zusatzleistungen in und außerhalb des Hotels dazu buchen oder durch technische Funktionen des Hotelzimmers extern steuern.

4.2.8. Nachhaltigkeit der Maßnahmen

Da das Thema Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt in allen Lebensbereichen geworden ist, sollte dies auch im Hotel-Office Konzept berücksichtigt werden. Das Thema „Paperless Office“ ist dabei ein guter Ansatz. Darum sollte das Hotel über einen

technisch fortschrittlichen Standard verfügen. Eine Ausstattung der Zimmer mit Tablets wäre ein mögliches Add-on.

Auch umweltfreundliche Materialien, wie Stifte und Blöcke sind bereits auf dem Markt vorhanden und können leicht integriert werden. Natürlich können generelle Maßnahmen für die Förderung der Nachhaltigkeit im Unternehmen umgesetzt werden, um den CO₂-Fußabdruck im Betrieb so gering wie möglich zu halten. (Vgl. Vergleich Marcus Noack, 2020; Green Lifestyle Magazin, 2020.) Alleine die Reduktion von Verkehrsaufkommen und gleichzeitiger Reduktion des CO₂-Aufkommens durch die vergleichsweise kurzen Wege zum privaten Wohnraum im Vergleich zu den üblichen Wegstrecken der Pendler können gesamtgesellschaftlich von hoher Bedeutung sein (Gregor Kessler, 2020, Greenpeace).

4.2.9. Anforderungen an die Hotels

Voraussetzung für die Umsetzung des Hotel-Offices im eigenen Betrieb ist eine vorgegebene Mindestgröße der Zimmer mit ausreichender Belüftungsmöglichkeit. Besonders ansprechbar sind Zimmer mit genügend Tageslicht. Außerdem sollte ein eigenes Bad sowie ein gutes WLAN-Netzwerk vorhanden sein. Verpflegungen, wie kleine Lunchpakete, als auch das 3 Gänge Menü oder ein Picknick Korb, um an der frischen Luft zu essen, gehören zum Service des Hotels dazu. Abhängig ist dies natürlich auch von der Art des Hotels und dessen Ausstattung. Das Konzept des Hotel-Offices basiert darauf, dass man dem Gast vor, zwischen oder nach seinem Arbeitsalltag möglichst viele zusätzliche Services verkaufen kann. Wellnessangebote eignen sich besonders gut, da viele Gäste abends noch entspannen möchten. Dies kann sowohl diverse Massagen als auch Kosmetikangebote beinhalten. Natürlich sind ein hoteleigener Pool oder eine Sauna sehr gefragt. Wellness- oder Sporthotels könnten besondere Packages anbieten, die ein „After Work Relax Angebot“ inkludieren. Außerdem kann man dem Gast einen Fahrradverleih direkt im Hotel oder durch eine Kooperation ermöglichen. Wichtig ist es also, für den Gast Arbeit, Verpflegung und die daraufhin folgende Entspannung bieten zu können. Denn als Hotel mit Home-Office-Möglichkeit sollte man stets das Ziel verfolgen, dem Gast ein „Rund um Sorglos-Paket“ bereitzustellen. Das Speiseangebot sollte im Idealfall regelmäßig wechseln. Außerdem

kann man den Longstay-Gästen besondere Angebote und Services bieten, die abhängig von der Aufenthaltsdauer sind. Auch die Aufenthaltsdauer des Gastes kann Einfluss auf die Anforderungen des Hotels und der Services haben. Shortstay-Gäste (tageweise Vermietung) möchten das Gästezimmer möglichst lange nutzen können, brauchen eine kleine Auswahl an verschiedenen Speisen und Getränken und benötigen eventuell ein kurzes und spontan buchbares Entspannungsangebot für den Feierabend. Longstay-Gäste (wochenweise oder monatsweise) brauchen hingegen keine tägliche, sondern eher eine wöchentliche Reinigung des Gästezimmers. Außerdem sollte man diesen Gästen eine größere Auswahl an Freizeit- und Entspannungsangeboten, innerhalb und außerhalb des Hotels, bieten. Durch eine Vermietung auf täglich wechselnder Basis, fallen dementsprechend auch mehr Kosten für das Housekeeping an. Bei einer doppelten Reservierung innerhalb eines Tages, tagsüber und nachts, muss mehrfach im Zimmer eine Grundreinigung vorgenommen werden. Hierbei ist es wichtig, dass der Gast den Zeitraum der Reservierung nicht überschreitet, damit der nächste Gast schnellst möglich das Zimmer beziehen kann. Das Housekeeping muss oft spontan und schnell abrufbereit sein. Die Anforderungen an die Hotels werden in Abbildung 16 kompakt aufgezeigt.



Abb. 15: Hotelservices für den Gast während der Nutzung des Hotel-Office (Eigene Darstellung)

4.2.10. Zielgruppe und Zielkontakt

- **Die Zielgruppe der Hotelbetreiber**

Das Konzept des Hotel-Offices bietet sich vor allem für mittelständige und große Stadthotels an und schließt sowohl die Ketten-, als auch die Privathotellerie ein. Die Zielgruppe für dieses Konzept sind überwiegend Business Gäste, dennoch können auch

Studierende eine passende Klientel sein. Die Lage des Hotels in der Innenstadt, in einem Industriegebiet, in der Nähe von Flughäfen, oder auch generell mit einer guten Anbindung, eignen sich besonders für das Hotel-Office-Angebot. Grund dafür ist die Vielzahl der Gäste, die auf täglicher Basis das Hotel erreichen und auch wieder verlassen müssen.

Um die Zielgruppe der Studenten anzusprechen eignet sich die Lage des Hotels in unmittelbarer Nähe zu Universitäten und Hochschulen. Somit bieten Universitätsstädte eine günstige Lage für das Konzept. Außerdem sind Business-, sowie urbane Sport- und Wellnesshotels für einen solchen Zweck vorteilhaft, da diese viele Zusatzleistungen vor Ort anbieten können.

Geeignet für:	Nicht passend:
<ul style="list-style-type: none">• mittelständige und große Hotels• Stadthotels• Ketten- und Privathotellerie• Hotels mit guter Anbindung• in der Nähe von Universitäten und Hochschulen• im Industriegebiet• Sport- und Wellnesshotels	<ul style="list-style-type: none">• Budgethotels• Landhotels

Abb. 16: Geeignete Hotels für Hotel-Office (Eigene Darstellung)

Abbildung 17 fasst die Eignung für das Angebot für Hotel-Office in einer Übersicht zusammen. Als ungeeignet einzustufen ist hingegen die Budgethotellerie, da die Zimmer eher kleiner und ohne Schreibtisch ausgestattet sind. Außerdem legt die Budgethotellerie den Fokus hauptsächlich auf günstigere Preise und keine Extraservices, was zu dem Konzept des Hotel-Offices nicht passen würden. Zusätzlich könnten die meisten Budget Hotels dem Gast auch kein Speiseangebot im eigenen Haus anbieten oder auch ein 24/7 Service. Aber auch Landhotels sind nicht sonderlich geeignet, da diese über keine sonderlich guten Anbindungen verfügen. Darüber hinaus beherbergen diese Hotels oft Familien. „My Hotel-Office“ legt den Fokus aber auf Businesskunden, die alleine reisen und hauptsächlich zum Arbeiten kommen. Auch Karin König-Gassner,

Mitarbeiterin bei dem österreichischen Verein für Mitarbeiterqualifikation im Tourismus „Work for us“, stimmt dem zu und äußert sich mit folgendem Kommentar: „Wir sind Ferienhotellerie. Wenn wir Gäste haben, die in den Zimmern arbeiten, dann ist es bereits ein normaler Gast. Dann brauche ich kein extra Angebot für Home-Office anzubieten. So ist es zumindest bei uns.“ (Karin König-Gassner, Work for us, Webinar von Hotelcareer am 15.06.2020).

▪ Das Gästeklientel

Wie bereits erläutert, spricht das Angebot „My Hotel-Office“ vor allem Business Gäste, Firmen oder jüngere Gäste, wie beispielsweise Studenten, an (Vgl. Abb. 18). Aber auch Kooperationen mit Universitäten, Hochschulen und Firmen, die regelmäßige Meetings abhalten möchten, sind denkbar. Gerade Hochschulen mit zu wenig Fläche könnten daran interessiert sein. Denn somit kann man nicht nur die Gästezimmer als Hotel-Office vermieten, sondern auch Tagungs- oder Veranstaltungsräume für einen kreativen Austausch zwischen den Mitarbeitern oder unter Kommilitonen verwenden.

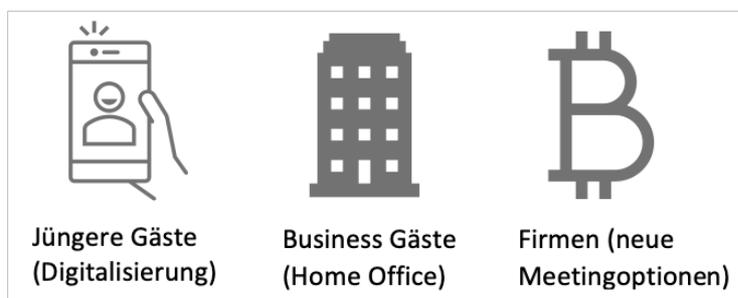


Abb. 17: Zielgruppe des Hotel-Office-Angebots (Eigene Darstellung)

4.2.11. Preisgestaltung des Hotel-Office-Konzepts in den Hotelzimmern

Ein Angebot für den Gast zur Nutzung der Zimmer als Home-Office kann beispielsweise wie folgt aussehen:

Grundpreis	Home-Office von zum Beispiel 9:00 bis 18:00 Uhr		Zusätzliche Services	Übernachtung	+ 35 €/ Nacht
	Pro Tag	45 €		Wellness oder Fitnessstudio	7 €/ Tag
	Pro Woche	250 €		Frühstück/ Mittag-/ Abendessen	12 €/ Frühstück 15 €/ Mittagessen 22 €/ Abendessen
	Long-Stay pro Monat	950 €		Lunchpaket auf das Zimmer	15 €

Abb. 189: Beispiel zur Preisgestaltung des Home-Office Angebots (Eigene Darstellung)

Beim Pricing wird nach der Länge des Aufenthaltes unterschieden sowie nach der Auswahl von Komplettpaketen, bei denen unterschiedliche Services enthalten sind. Vorteile der Komplettpakete sind zum einen, dass der Gast sich ein Package selbst zusammenstellen kann, um schon vor dem Aufenthalt seine Wünsche zu äußern. Zum anderen wird der Gast vor der Buchung schon mit eingebunden, damit er selber weiß, was ihn im Hotel erwartet und sich so auf seinen Aufenthalt bereits freuen kann. Genauso gut kann der Gast spontan über die angebotene App die Services vor Ort hinzubuchen.

4.2.12. Packages für unterschiedliche Zielgruppen

Angepasst an die verschiedenen Zielgruppen, die sich vorrangig in Businessgäste und Studenten unterteilen lassen, gibt es die Möglichkeit verschiedene Packages nach den jeweiligen Bedürfnissen zu erstellen (Abb. 20).

Business Gäste	Studenten
<ul style="list-style-type: none"> • Package 1 "Ein Tag voller Arbeit": Tagespaket mit Fitnessbereich und einem Lunchpaket auf das Zimmer • Package 2 "Verdiente Entspannung nach der Arbeit": Tagespaket mit Wellnessbereich und Abendessen • Package 3 "Fit durch die Woche": Wochenpaket mit Fitnessbereich und täglichem Lunchpaket auf das Zimmer • Package 4 "Dein neuer Arbeitsplatz in unseren Zimmern": Monatspaket mit täglicher Nutzung von Wellness- oder Fitnessbereich, sowie täglichem Frühstück 	<ul style="list-style-type: none"> • Package 1 "Produktiver Tag": Tagespaket mit Lunchpaket • Package 2 "Prüfungsphase in Sicht": Wochenpaket mit Fitnessstudio und täglichem Lunchpaket • Package 3 "Dein neuer Lernbereich": Monatspaket mit Fitnessstudio, täglichem Lunchpaket

Abb. 2019: Beispiel Packages nach Kundengruppen (Eigene Darstellung)

Für Businessgäste lassen sich verschiedene Packages anbieten, die je nach Wunsch des Gastes selbstverständlich angepasst werden können. Beispielsweise gibt es vier Packages, welche auf unterschiedliche Werte abzielen. Zum einen kann dies ein Paket sein, bei dem man auf die Produktivität des Gastes setzt, indem man ihm ein Lunchpaket zur Stärkung sowie die Nutzung des Fitnessstudios anbietet. Mit einem entsprechenden Namen, wie "Ein Tag voller Arbeit" kann diese Aktion auch besser vermarktet werden. Im Gegensatz dazu kann man mit dem "Verdiente Entspannung nach der Arbeit"-Paket den Arbeitstag des Gastes durch ein schönes Abendessen und einer Entspannung im Wellnessbereich abrunden. Ebenso lassen sich die Packages nach Wochen und Monaten gestalten. Für den Aufenthalt pro Woche kann der Gast das Fitnessstudio eine Woche lang nutzen und jeden Tag ein Lunchpaket auf das Zimmer erhalten. So kommt der Gast "Fit durch die Woche". Für einen Langzeitaufenthalt mit dem Paket "Dein neuer Arbeitsplatz in unseren Zimmern" kann täglich zwischen Fitness- und Wellnessbereich gewählt werden, inklusive Frühstück. Ebenso könnten die Packages für die Studierenden aussehen. Da die Angebote für Studenten etwas günstiger sein sollten, beinhaltet das erste Package "Produktiver Tag" einen Tag in einem der Hotelzimmer mit einem Lunchpaket zur Stärkung. Dieses Paket eignet sich

besonders für Studenten, da ein ruhiger Bereich zum Lernen oder zur Teilnahme an Online Vorlesungen von Bedeutung sind. "Prüfungsphase in Sicht" ermöglicht einen Wochenaufenthalt inklusive täglicher Lunchpakete sowie einen Besuch im Fitnessbereich. Das Package ist vor allem auf Studenten ausgelegt, die sich auf ihre Prüfungen vorbereiten wollen und eine Woche effektiv zum Lernen nutzen. Im Langzeit Package "Dein neuer Lernbereich" könnte man den Studenten aus Wohngemeinschaften für längere Zeit eine ruhige Lernatmosphäre bieten. Die Preise der unterschiedlichen Packages sind abhängig von der Preisgestaltung des Hotels.

4.2.13. Fazit

Durch die Einführung von Hotel-Office in Ihrem Hotel haben Sie die Möglichkeit, trotz der Pandemie, einen Umsatz zu generieren. Besonders wichtig ist der jeweilige Standort, um für die gewünschte Zielgruppe gut erreichbar zu sein.



Abb. 20: Gründe für Home-Office im Hotel (Eigene Darstellung)

Der Ausblick auf die Zeit nach der Pandemie zeigt weitere Potentiale auf: Durch die doppelte Vermietung für Hotel-Office und Übernachtung, wird die Kapazität optimal

genutzt, ohne ein Zimmer tagsüber leer stehen lassen zu müssen. Dies ist außerdem der beste Weg, um die Auslastung weiter zu erhöhen. Außerdem lässt sich durch Hotel-Office ein neues Gästeklientel erschließen. Hotels können sowohl mit Firmen als auch Universitäten und Hochschulen zusammenarbeiten und sprechen dabei mehr Kundengruppen an. Des Weiteren bieten Hotels ihren Gästen eine breitere Produktpalette, die über das Angebot der reinen Übernachtung hinausgeht, an. Somit haben die Hotels die Möglichkeit durch verschiedene Produkte Umsatz zu erzielen. Entscheidend für den Hotelbetrieb ist außerdem, dass durch das Hotel-Office nicht nur eine Leistung verkauft wird, sondern auch ein erhöhter Verkauf von Zusatzleistungen angestrebt werden soll. Je mehr Zusatzleistungen das Hotel anbieten kann, umso attraktiver ist das Angebot für den Gast und umso einfacher ist auch die Vermarktung des Hotel-Office Angebotes.

Quellenverzeichnis.

25 Hours Hotels (2020): <https://www.25hours-hotels.com/hoteloffice>. Online verfügbar unter <https://www.25hours-hotels.com/hoteloffice>, zuletzt aktualisiert am 21.07.2020, zuletzt geprüft am 21.07.2020.

AZIMUT Hotels (2020): Hotelzimmer als Homeoffice ab 29 €/Tag AZIMUT Hotel Dresden - offizielle Webseite Hotel AZIMUT Hotels Network. Online verfügbar unter <https://azimuthotels.de/Germany/azimut-hotel-dresden/homeoffice-dresden/>, zuletzt aktualisiert am 21.07.2020, zuletzt geprüft am 21.07.2020.

B&B Hotels (2020): Hotel Home Office in Frankfurt am Main - B&B Hotel Frankfurt City-Ost. Online verfügbar unter <https://www.homeoffice-im-hotel.de/hotels/bb-hotel-frankfurt-city-ost/?lang=de>, zuletzt aktualisiert am 21.07.2020, zuletzt geprüft am 21.07.2020.

Berliner Zeitung (2020): Berliner Senat mietet Hotels für Opfer häuslicher Gewalt. Online verfügbar unter <https://www.berliner-zeitung.de/mensch-metropole/berliner-senat-mietet-hotels-fuer-opfer-haeuslicher-gewalt-li.80329>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Denise Frommeyer (2020): Studenten können im „me and all“-Hotel unterkommen. Online verfügbar unter https://merkurist.de/mainz/corona-krise-studenten-koennen-im-me-and-all-hotel-unterkommen_DUw, zuletzt aktualisiert am 13.07.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Der Tagesspiegel (2020): Vor dem Hotel „Estrel“: Neukölln soll ein Autokino bekommen. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.tagesspiegel.de/berlin/vor-dem-hotel-estrel-neukoelln-soll-ein-autokino-bekommen/25820084.html>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Die WELT (2020): Corona-Krise: Business-Hotel öffnet seine Zimmer für Obdachlose. Online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/video206937575/Corona-Krise-Business-Hotel-oeffnet-seine-Zimmer-fuer-Obdachlose.html>, zuletzt aktualisiert am 01.04.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Green Lifestyle Magazin (2020): Nachhaltiges Homeoffice in Zeiten des Coronavirus. Online verfügbar unter <https://green-lifestyle-magazin.de/tipps-fuer-homeoffice/>, zuletzt aktualisiert am 04.05.2020, zuletzt geprüft am 21.07.2020.

Gregor Kessler (2020): Homeoffice kann über 5 Millionen Tonnen CO2 sparen. Hg. v. Greenpeace. Online verfügbar unter <https://www.greenpeace.de/presse/presseerklaerungen/homeoffice-kann-ueber-5-millionen-tonnen-co2-sparen>, zuletzt aktualisiert am 18.09.2020, zuletzt geprüft am 18.09.2020.

Hotel Melia Düsseldorf (2020): Hotel Home Office in Düsseldorf - Hotel Meliá Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.homeoffice-im-hotel.de/hotels/hotel-melia-dusseldorf/>, zuletzt aktualisiert am 21.07.2020, zuletzt geprüft am 21.07.2020.

Marcus Noack, Romek Vogel (2020): Home Office mit nachhaltiger Ausstattung. Online verfügbar unter <https://www.lifeverde.de/nachhaltigkeitsmagazin/news-tipps/home-office-mit-nachhaltiger-ausstattung>, zuletzt aktualisiert am 21.07.2020, zuletzt geprüft am 21.07.2020.

Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart, Germany (2020): Airbnb bietet kostenlose Unterkünfte für Covid-19-Einsatzkräfte. Online verfügbar unter <https://www.ahgz.de/news/coronakrise-airbnb-bietet-kostenlose-unterkuenfte-fuer-covid-19-einsatzkraefte,200012261998.html>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Miesbach, BEST WESTERN Hotel Bayerischer Hof (2020): Home Office im Hotel bei München - Hotel Bayerischer Hof Miesbach. BEST WESTERN Hotel Bayerischer Hof Miesbach. Online verfügbar unter <https://www.bayerischerhof-online.de/home-office-hotel-muenchen.htm>, zuletzt aktualisiert am 21.07.2020, zuletzt geprüft am 21.07.2020.

Reisereporter, Hannover (2020): Coronavirus: Diese Hotels weltweit werden zu Krankenhäusern. Online verfügbar unter <https://www.reisereporter.de/artikel/11457-coronavirus-diese-hotels-weltweit-werden-zu-krankenhaeusern>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Sonja Gurriss (2020): Hotels könnten zu Krankenstationen werden. Hg. v. n-tv. Online verfügbar unter <https://www.n-tv.de/panorama/Hotels-koennten-zu-Krankenstationen-werden-article21696311.html>, zuletzt aktualisiert am 06.04.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Tagesschau.de (2020): Twitter erlaubt Homeoffice auch nach Corona-Krise. Tagesschau.de. Online verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/twitter-homeoffice-101.html>, zuletzt aktualisiert am 13.07.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

Tophotel (2020): Inter Continental Hotels Group (IHG): Hotelzimmer für Fachkräfte und medizinisches Personal zu ermäßigten Preisen - Tophotel.de. Online verfügbar unter <https://www.tophotel.de/inter-continental-hotels-group-ihghotelzimmer-fuer-fachkraefte-und-medizinisches-personal-zu-ermaessigten-preisen-55981/>, zuletzt aktualisiert am 22.06.2020, zuletzt geprüft am 13.07.2020.

5.

Kooperationen für Mitarbeiterbindung & Mitarbeiterereinsatz

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie

Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

5. Kooperationen für Mitarbeiterbindung & Mitarbeiterereinsatz

Autoren: Sina Schawe, Tim Meckelholt, Belinda Schwarz und Laurids Theisen

„Flexible Arbeitszeitmodelle in der Hotellerie stärken die Mitarbeiterbindung. Zudem entstehen dadurch zeitgemäße und sichere Arbeitsplätze für Mitarbeiter in der Hotellerie.“

Sina Schawe und Tim Meckelholt

5.1. Konzepte für die Mitarbeiterbindung

5.1.1. Einführung

Als akute Maßnahmen zum Umgang mit Arbeitskräften während der Corona-Pandemie verbreiteten sich branchenübergreifend die beiden Arbeitskonzepte Home-Office und Kurzarbeit. Insbesondere im Gastgewerbe, kamen die Fragestellungen auf, wie man mit seinen Mitarbeitern über Distanz hinweg in Verbindung bleiben kann und die notwendigen Informationen bereitstellt, wie die Kommunikation und auch die emotionale Verbindung (z.B. Zusammengehörigkeitsgefühl, Wertschätzung, Motivation) während und nach der Krise aufrechterhalten werden können. Wie kann man die Mitarbeiter trotz räumlicher Distanz an das eigene Unternehmen binden und das Zugehörigkeitsgefühl stärken? Dazu wurden in der Berichterstattung während dieser Zeit besonders die flexiblen Arbeitszeitmodelle und Angebote zur Weiterbildung in der Hotellerie und Gastronomie in den Vordergrund gerückt. Folglich beschäftigt sich diese Ausarbeitung mit den Chancen, durch flexible Arbeitszeitmodelle Mitarbeiter zu binden, auf die Übertragbarkeit der Modelle auf die Hotellerie und die Potenzialbewertung für die genannte Zielsetzung.

5.1.2. Vorstellung des Konzeptes zur Mitarbeiterbindung

Durch innovative Arbeitsmodelle (Vgl. Abb. 22) kann ein zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld geschaffen, die Motivation der Mitarbeiter gesteigert sowie die spezifischen Kompetenzen individuell entwickelt. Dies stärkt die Mitarbeiterbindung. Für Mitarbeiter und deren Arbeitszufriedenheit steht heutzutage zunehmend die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Fokus und nicht mehr ausschließlich die Bezahlung. Durch flexible Arbeitszeitmodelle kann diesem Bedürfnis begegnet werden. In der Hotellerie und Gastronomie sind diese Modelle bisher nur vereinzelt angekommen und ihre Umsetzung gestaltet sich schwieriger als in anderen Branchen. Im Zusammenhang mit einem entsprechenden Change-Management bieten sich für das Gastgewerbe Möglichkeiten zur Implementierung dieser Modelle. Damit geht die Zielsetzung einher, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und die Branche aufgrund des Fachkräftemangels wieder attraktiver zu gestalten.

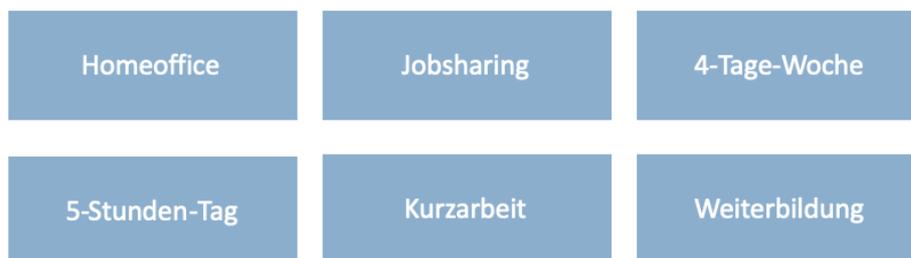


Abb. 22: Übersicht der Arbeitsmodelle des Konzeptes zur Mitarbeiterbindung (Eigene Darstellung)

5.1.3. Flexible Arbeitszeitmodelle

„Die vier Strömungen Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung sorgen für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit. Das ist für alle Beteiligten dann vorteilhaft, wenn bei der Gestaltung und Einführung von flexiblen Arbeitszeiten auch alle Interessen angemessen berücksichtigt werden. Bisher ist das nicht immer der Fall. Oft stehen dabei vorwiegend die Bedürfnisse der Unternehmen im Mittelpunkt. Hier sollten die Betriebe im eigenen Interesse umdenken. Denn nur zufriedene Beschäftigte, die sich bei der Arbeit wohlfühlen, sind leistungsbereit und produktiv.“ (Baua – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2019). Besonders durch die Corona-Pandemie rückte das Thema der flexiblen

Arbeitszeitmodelle stark in den Vordergrund, wie es anhand der folgenden Abbildungen näher erläutert wird.

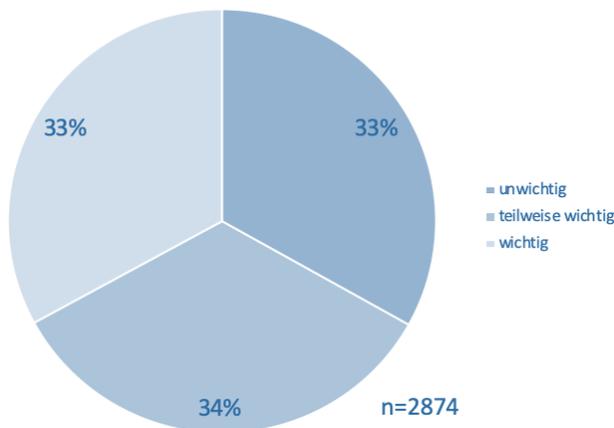


Abb. 21: Wichtigkeit der zeitlichen Flexibilität in Hotellerie und Gastronomie (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel - Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe, 2020)

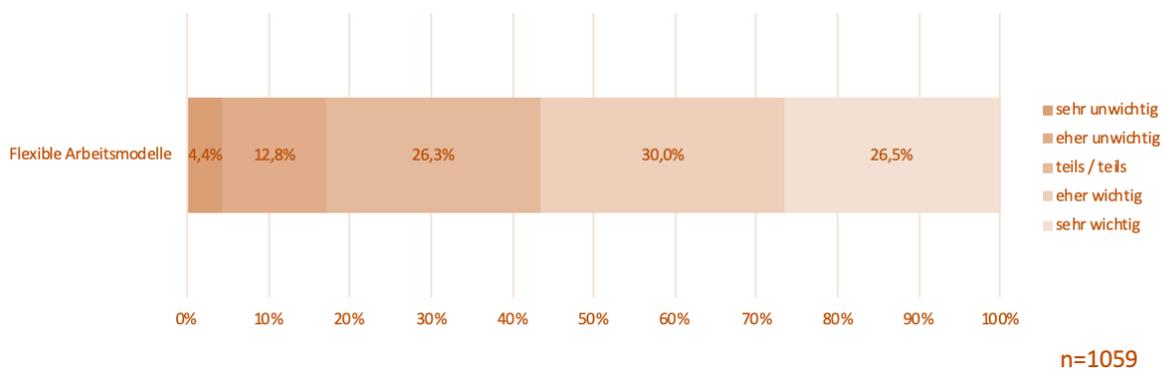


Abb. 22: Bewertung flexibler Arbeitsmodelle im Gastgewerbe (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel - Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe, 2020)

Für Arbeitnehmer und ehemalige Arbeitnehmer der Hotellerie und Gastronomie ist die zeitliche Flexibilität mit 33% von 2.874 Befragten mittlerweile von großer Bedeutung, wie in Abbildung 23 ersichtlich wird. Dabei gaben weitere 34% der Teilnehmer an, dass es ihnen teilweise wichtig ist und weitere 33% erachten die zeitliche Kompromissbereitschaft als unwichtig. Daraus ableitend erhalten die flexiblen Arbeitszeitmodelle eine hohe Zustimmung im Gastgewerbe. Flexible Arbeitsmodelle generell bewerten 26,5% unter 1059 Befragten als sehr wichtig und 30% für eher

wichtig. Lediglich 4,4% und 12,8% sehen diese flexible Arbeitsmodelle als sehr unwichtig und eher unwichtig an. Eine Übersicht dazu zeigt die Abbildung 24.

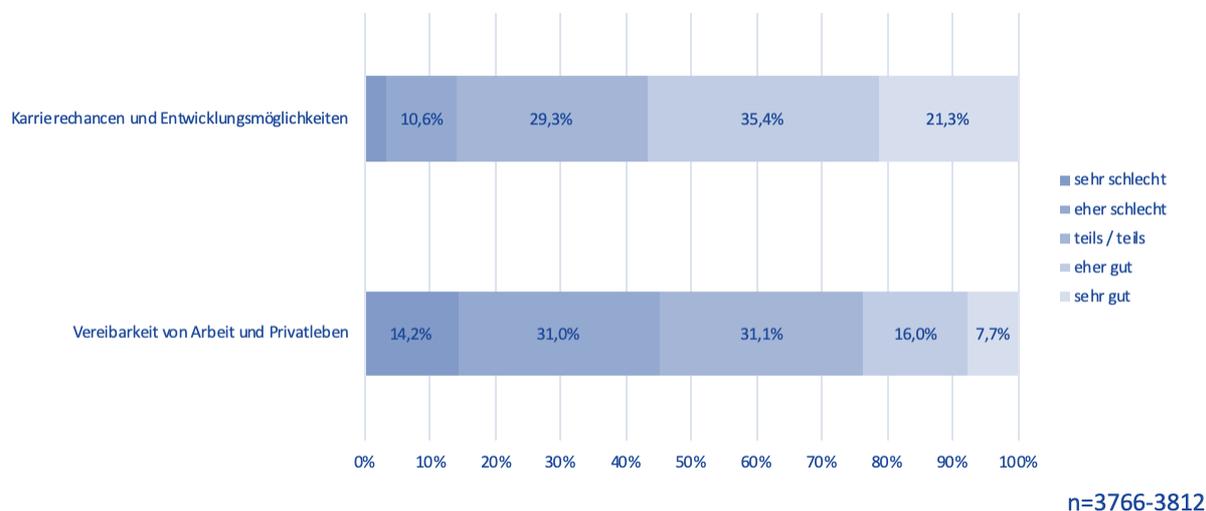


Abb. 23: Bewertung des Status Quo im Gastgewerbe (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel – Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe, 2020)

Abbildung 25 zeigt die Ergebnisse der Umfrage unter 3766-3812 Teilnehmern aus dem Gastgewerbe, zur Bewertung der Karrierechancen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie zur Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dabei ist festzustellen, dass über die Hälfte der Befragten (56,7%) die Karrierechancen in der Hotellerie und Gastronomie als positiv empfinden. Hierbei stimmten 21,3% für sehr gut und 35,4% für gut. Jedoch kommt bei der Work-Life-Balance eine negative Haltung der Teilnehmer zum Ausdruck (45,2%). 14,2% sehen die Vereinbarung als sehr schlecht und 31,0% als eher schlecht an. Ein großer Teil der Befragten (31,1%) war diesbezüglich unentschieden. Arbeitgeber sollten diese Aspekte berücksichtigen, insbesondere um Mitarbeiter zu binden und qualifizierte Fachkräfte zu halten bzw. zu rekrutieren. Wie positiv und wichtig sich eine Implementierung flexibler Arbeitszeiten im Gastgewerbe äußern kann, zeigt der Mittelwertvergleich zur Zufriedenheit und zur Wichtigkeit mit zeitlicher Flexibilität im Gastgewerbe in Abbildung 26. Mit einem Mittelwert von 4,09 liegt die Bedeutung der zeitlichen Flexibilität weit höher, als der Mittelwert der Zufriedenheit damit (MW 3,19). Daraus lässt sich ein gewisser Handlungsbedarf ableiten.

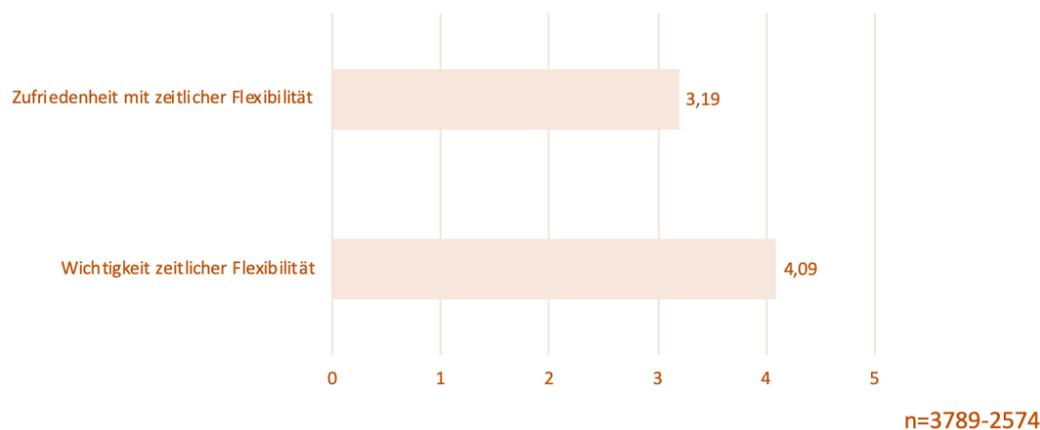


Abb. 24: Wichtigkeit und Zufriedenheit mit zeitlicher Flexibilität (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel – Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe, 2020)

5.1.4. Die Modelle im Überblick

▪ Home-Office

Das Modell des Home-Office eignet sich insbesondere für die Anwendung in den operativen Bereichen, auch nach der Corona-Krise. Die Phase der Einrichtung und Einarbeitung mit den erforderlichen technischen und organisatorischen Maßnahmen wurden in vielen Betrieben bereits während der Krise umgesetzt. Andere Unternehmen werden nachziehen müssen, denn Politik und Medizin sind sich einig, dass diese Situation nicht die letzte dieser Art gewesen sein wird (Vgl. Techttag, 2020). Je besser die Unternehmen vorbereitet sind, umso effizienter kann mit Situationen dieser Art umgegangen werden (Vgl. ebd.).

▪ Jobsharing

Jobsharing, oder auch Arbeitsplatzteilung, ist ein flexibles Arbeitszeitmodell, bei dem sich zwei oder mehr Arbeitnehmer mindestens eine Vollzeitstelle teilen. Sie arbeiten dabei als Team sehr eng zusammen und legen ihre Arbeitszeiten und Aufgaben individuell untereinander fest (Vgl. Baula – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2019).

▪ 4-Tage-Woche

Die 4-Tage-Woche ist in Deutschland immer noch ein Ausnahmmodell. Unternehmen, die dieses Modell umsetzen gehen dabei besonders auf Mitarbeiter ein, bei denen die Bezahlung nicht mehr an erster Stelle steht, sondern eine ausgeglichene Work-Life-

Balance. Für Mitarbeiter bedeutet das Modell einen zusätzlichen freien Tag und für Unternehmen ausgeruhte, leistungsfähige und ausgeglichene Mitarbeiter. „In vier energiegeladenen Tagen schafft ein zufriedenes Team genauso viel wie ein unzufriedenes, gestresstes in fünf Tagen. Und das bei geringerem Aufwand.“ (Feel Good at Work, o.J.).

- **5-Stunden-Tag**

Bei diesem Modell wird die Arbeit von 8 Stunden derart verdichtet, dass die Mitarbeiter täglich nur 5 Stunden bei voller Bezahlung arbeiten. Dabei wird versucht alle möglichen Ablenkungen zu vermeiden, es wird ein strikter Wochenplan abgearbeitet, die Nutzung von privaten Smartphones ist untersagt, Pausen finden nicht statt und die Informationsweitergabe wird auf das nötigste reduziert. Die Mitarbeiter sollen sich voll und ganz auf die Zielerreichung konzentrieren. Natürlich können sich die Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit treffen, um das Teamgefühl zu stärken (Vgl. Mittelstand Heute, 2019).

- **Kurzarbeit**

Kurzarbeit ist kein freiwillig gewähltes Modell für flexible Arbeitszeiten. Sie gewährt Unternehmen die Möglichkeit, die betriebsübliche Arbeitszeit zu senken. Das Ziel hierbei ist es, einen kurz andauernden Arbeitsmangel zu überbrücken und Entlassungen zu vermeiden. Um den Lohnausfall zu begleichen, erhalten die betroffenen Angestellten Kurzarbeitergelder von der Bundesagentur für Arbeit (Vgl. Baua – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2019).

- **Weiterbildung**

Auch die Weiterbildung der Mitarbeiter spielt eine wichtige Rolle, denn der Fachkräftemangel in der Hotellerie muss zu einem stärkeren Fokus auf die Schulung der Mitarbeiter führen. Denn die Zahl der potentiellen Bewerber sinkt, eine Anpassung an den technologischen Fortschritt ist nötig, Kunden haben höhere Ansprüche, Mitarbeiter müssen gebunden und gefördert werden und Weiterbildung dient dazu Risiken vorzubeugen (Vgl. Academic World, 2020). So ist es möglich in Zeiten geringer Auslastung Weiterbildungen durchzuführen, um die Arbeitszeit effektiv zu nutzen.

5.1.5. Maßnahmen zur Organisation und Umsetzung der Modelle

- **Home-Office**

- Technik aus dem Büro

Bereits die Mitnahme des Computers oder Bürostuhls kann die Effizienz im Home-Office steigern. Ein Doppel-Monitorsystem mit zwei Bildschirmen fördert die Produktivität und erleichtert die Arbeitsprozesse am Computer.

- Gute Kommunikation

Besonders wichtig ist in diesem Fall die Informationsweitergabe von Seiten des Managements oder der Führungskraft. Die Kommunikation sollte stets unaufgeregt, transparent und regelmäßig erfolgen, um einen Überblick über die aktuelle Lage im Unternehmen und organisatorische Maßnahmen zu geben.

- Social Events

Auch Social Events und kleine Team-Building-Maßnahmen unter den Mitarbeitern können online stattfinden. Eine gemeinsame Mittagspause oder eine sportliche Herausforderung unterstützen den Austausch der Beschäftigten.

- Organisation

Nicht jeder Mitarbeiter kann im Home-Office unter den gleichen Voraussetzungen beziehungsweise im gleichen Arbeitsrhythmus arbeiten, denn weitere Familienmitglieder oder Aufgaben im Haus sorgen für mehr Ablenkung. Daher ist es nötig Zeitpläne über die Arbeitszeiten aller Mitarbeiter und klare Priorisierungen der Aufgaben zu schaffen (Vgl. Techttag, 2020).

Gute Konnektivität, z.B. die Internetqualität, Maßnahmen zur Arbeitssicherheit, zum Datenschutz, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und der Online-Zugriff auf alle notwendigen Arbeitsmaterialien sind weitere Aspekte, die durch den Arbeitsgeber im Home-Office sicherzustellen sind.

Praxisbeispiele zu Home-Office.

Unternehmen	Umsetzung und Besonderheiten
Conrad Electronic SE	Kindernothilfe e.V.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch den bestehenden Krisenstab ist Home-Office für 98% der Mitarbeiter möglich ▪ ständiger Austausch über Telefon, Mail und Videokonferenz ▪ #wirsindkonrad – Austausch der Mitarbeiter über Tipps für das Home-Office ▪ Conrad@YourSide Community – Austausch von Experten und Technikfans (Vgl. Kanunu, 2020, Conrad Electronic SE) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Home-Office und Einzelbüros für Mitarbeiter ▪ IT des Unternehmens stellt in kurzem Zeitraum sämtliche Tools zu Verfügung ▪ Ratgeber zu Themen, wie Organisation im Home-Office, Telefon- und Videokonferenzen, Home-Office mit Kindern, sowie seelische Gesundheit ▪ Möglichkeit zum Coaching (Vgl. Kanunu, 2020, Kindernothilfe eV)

Abb. 25: Praxisbeispiele zu Home-Office (Eigene Darstellung)

▪ Jobsharing

Beim Jobsharing sind die Planung der Aufgaben, Zeitverteilung und Kommunikation maßgebend, um die Arbeit der doppelt besetzten Stelle ideal organisieren zu können. Hierbei sind beispielsweise folgende Fragestellungen zu beachten: Wie soll die Woche genau aussehen? Wie viele Stunden arbeiten beide Partner? Wie ist Ihre persönliche Situation? Weiterhin Abstimmungen unter den Mitarbeitern erforderlich, um Informationen nicht doppelt bzw. ungenügend weiterzutragen. Vertretungsregelungen im Fall von Krankheit und Urlaub sowie die Festlegung der Aufgabenbereiche und Verantwortungen sind festzulegen. (Vgl. Tandemploy, 2018)

Praxisbeispiele zu Jobsharing.

Unternehmen	Umsetzung und Besonderheiten
Telekom	SAP
<ul style="list-style-type: none"> ▪ bietet Jobsharing für Führungspositionen, besonders für Frauen mit Kindern ▪ bietet zudem: Betriebskindergärten, Eltern-Kind-Büros oder Notfallbetreuung ▪ Aufteilung in fachliche und disziplinarische Führung oder nach Themen (Vgl. Personalwirtschaft, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bereits seit 2013 Möglichkeit Stellen zu teilen ▪ seit Anfang 2018 ist jede Führungsposition in dem Konzern so ausgeschrieben, dass sie von zwei Mitarbeitern besetzt werden kann ▪ wollen sich mit der Jobsharing-Lösung als Pioniere einer flexiblen Arbeitswelt positionieren und so neue Fachkräfte anlocken und alte halten (Vgl. Handelsblatt, 2019)

Abb. 26: Praxisbeispiele zu Jobsharing (Eigene Darstellung)

- **4-Tage-Woche und 5-Stunden-Tag**

Bei der 4-Tage-Woche und dem 5-Stunden-Tag sind ein exaktes Zeitmanagement, Vermeidung von Störungen, weniger Arbeitspausen, schnelle und effektive Kommunikation und klare Zielvorgaben nötig, um eine ideale Umsetzung zu gewährleisten (Vgl. WirtschaftsWoche, 2019).

Praxisbeispiele zu 4-Tage-Woche und 5-Stunden-Tag.

Modell	Unternehmen	Umsetzung und Besonderheiten
4-Tage-Woche	<i>MediaEvent Services Berlin</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bieten ihren Mitarbeiter verschiedene Arbeitszeitmodelle an ▪ neben der 4-Tage-Woche auch Gleitzeit, Teilzeit, Überstundenausgleich, flache Hierarchien, Weiterbildungen (Vgl. Feel Good at Work, o.J.)
	<i>DocCheck AG</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ die Möglichkeit der 4-Tage-Woche besteht ▪ es gibt einen festen Tag in der Woche frei; welcher wird vorher gemeinsam besprochen und vertraglich festgelegt ▪ sie bieten außerdem den flexiblen Arbeitsbeginn (der Beginn liegt zwischen 7:30 Uhr und 10 Uhr, auch die Pause ist flexibel und kann zwischen 30 und 60 Minuten lang sein), Weiterbildungen, Familien-Unterstützung (Vgl. ebd.)
5-Stunden-Tag	<i>Rheingans Digital Enabler</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bieten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit des 5-Stunden-Tages ▪ Umsetzung durch Konzentration auf das Wesentliche, Meetings von max. 15 Minuten, klare Agenden, Mails werden nur zwei Mal am Tag gecheckt, Small Talk wird vermieden ▪ Ausgleichsmaßnahmen zum Team-Building durch gemeinsames Kochen an Freitagen (Vgl. WirtschaftsWoche, 2019 & Rhiengans Digital Enabler, o.J.)
	<i>Sipgate</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ führten bereits 2007 den 5-Stunden-Tag ein, um ihren Mitarbeitern den sozialen Druck zu nehmen ▪ bei Überstunden wird der Mitarbeiter vom System automatisch erinnert, diese auch abzubauen (Vgl. Bild Online, 2019)

Abb. 27: Praxisbeispiele zu 4-Tage-Woche und 5-Stunden-Tag (Eigene Darstellung)

▪ Kurzarbeit

Kurzarbeitergeld wird gewährt, wenn im Unternehmen oder in der Abteilung die regelmäßige Arbeitszeit infolge äußerlicher Ursachen beziehungsweise eines unerwarteten Ereignisses vorübergehend verkürzt wird. Seit Anfang 2016 beträgt die gesetzliche Regelbezugsdauer für das konjunkturelle Kurzarbeitergeld höchstens zwölf Monate. (Vgl. Baula – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2019)

Praxisbeispiel zu Kurzarbeit.

Best Western Hotel Cuxhaven

- Geschäftsführer vom Best Western Hotel, das Donners in Cuxhaven, hat private Gelder aus aufgelösten Altersvorsorgen, Steuerrückzahlungen und Erspartem zu einem Fond gebündelt
- er möchte damit die Mitarbeiter, die seit April 2020 in Kurzarbeit waren, finanziell unterstützen und einen Teil der fehlenden Einkünfte ausgleichen
- der Fond soll zwischen 15.000 und 20.000 Euro umfassen (Vgl. lifePR, 2020)

Abb. 28: Praxisbeispiel zu Kurzarbeit (Eigene Darstellung)

▪ Weiterbildung

Bei Weiterbildungen jeglicher Art sind die folgenden drei Aspekte zu berücksichtigen:

1. Fragen aus Arbeitgebersicht

- Was soll nach der Fortbildung besser beherrscht werden?
- Welches Fachwissen, welche Kompetenzen sollen erworben werden?
- Welche Verbesserungen können erreicht werden?
- Was versprechen sich die Mitarbeiter von der Weiterbildung?

2. Frage nach der Art der Weiterbildung

- offene Seminare
- firmeninterne Seminare mit externem Trainer
- Seminare mit eigenen Trainern im Unternehmen
- Online-Seminare im virtuellen Klassenzimmer
- andere Formen des E-Learnings, wie beispielsweise Web-Based-Trainings

3. Nachbereitung der Weiterbildung

- das Wichtigste zusammenfassen
- Lerntagebuch führen
- Überprüfung der Zielerreichung
- Umsetzung mit Abteilungsleitern und Mitarbeitern abstimmen
- unmittelbare Anwendung des Gelernten
- mehrmalige Überprüfung des Lernerfolgs durch den Abteilungsleiter in zeitlichen Abständen

(Vgl. <https://www.business-wissen.de/artikel/effektive-weiterbildung-klare-ziele-und-umsetzung-des-erlernten-bestimmen-seminarerfolg/>)

Praxisbeispiel zu Weiterbildung.

Cocoon & Eckelmann Hotels

- unter dem Namen „Growth Camp“ hat der Trainings-Manager der Hotelkette eine spezielle Webseite konzipiert, die sinnvolle Online-Trainings beinhaltet
- umfasst Empfehlungen und verlinkt zu bestimmten Videos, Tools und Kursen
- außerdem bietet die Hotelgruppe: wöchentlichen Newsletter zur aktuellen Situation für alle Mitarbeiter, einen telefonischen Support, Azubi-Video-Treffen und die Einrichtung eines hoteleigenen Fonds zur Aufstockung des Kurzarbeitergeldes (Vgl. AHGZ Online, 2020)

Abb. 29: Praxisbeispiel zu Weiterbildung (Eigene Darstellung)

5.1.6. Arbeitszeitkonten als Voraussetzung

Bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung geht es um drei grundlegende Aspekte: Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Kein flexibles Arbeitszeitmodell kommt ohne Arbeitszeitkonto aus.

- **Dauer der Arbeitszeit:**

Die Dauer ist gesetzlich in den dazugehörigen Tarifverträgen vorgegeben. Nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens müssen gleich lange arbeiten, daher sind individuelle Vereinbarungen möglich und auch üblich.

- **Lage der Arbeitszeit:**

Die Lage befasst sich mit dem Beginn und Ende der Arbeitszeit und wird pro Tag, Woche, Monat oder Jahr festgelegt.

- **Verteilung der Arbeitszeit:**

Die Lage und Dauer entscheiden letztlich über die Verteilung der Arbeitszeit:

Diese kann gleichmäßig oder ungleichmäßig über die Wochentage, Monate und Jahre verteilt werden, sodass letztendlich die vereinbarte Arbeitszeit erreicht werden kann.

(Vgl. Baula – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2019)

5.1.7. Potenzialbewertung

Geeignet für... Modell	Kurzfristige Flexibilität	Abfangen von Buchungs- schwankungen	Langfristige Flexibilität / Work-Life- Balance	Geplante Erreichbarkeit außerhalb der Geschäftszeiten	Motivation und Gesundheit
Homeoffice	★		★	★	★
Jobsharing			★		★
4-Tage-Woche / 5-Stunden-Tag			★		★
Kurzarbeit		★			
Weiterbildung			★		

Abb. 30: Potenzialbewertung flexibler Arbeitszeitmodelle (Eigene Darstellung)

- **Kurzfristige Flexibilität**

Hierbei kann man sich seine Arbeit jeden Tag einteilen, wie es die privaten und beruflichen Umstände zulassen. Das heißt, jeder Tag lässt sich individuell und kurzfristig gestalten.

- **Abfangen von Buchungsschwankungen**

Mitarbeitern muss in diesem Fall nicht direkt gekündigt werden. Je nach Buchungsumfang wird die Arbeitszeit der Mitarbeiter angepasst.

- **Langfristige Flexibilität / Work-Life-Balance**

In diesem Fall können die Mitarbeiter Berufliches und Privates besser und langfristig kombinieren und sind in der Arbeitszeit produktiver und arbeiten effizienter.

- **Geplante Erreichbarkeit außerhalb der Geschäftszeiten**

Mitarbeiter können so eingesetzt werden, dass sie für den Gast bzw. Kunden länger erreichbar sind. Ihre Arbeitszeit wird dementsprechend angepasst.

- **Motivation und Gesundheit**

Durch die bessere Vereinbarung von Beruf und Familie bzw. Privatleben sind die Mitarbeiter ausgeglichener und produktiver. Sie sind weniger überarbeitet, dadurch motivierter und fallen seltener krankheitsbedingt aus.

5.1.8. Übertragbarkeit auf die Geschäftsbereiche in einem Hotel

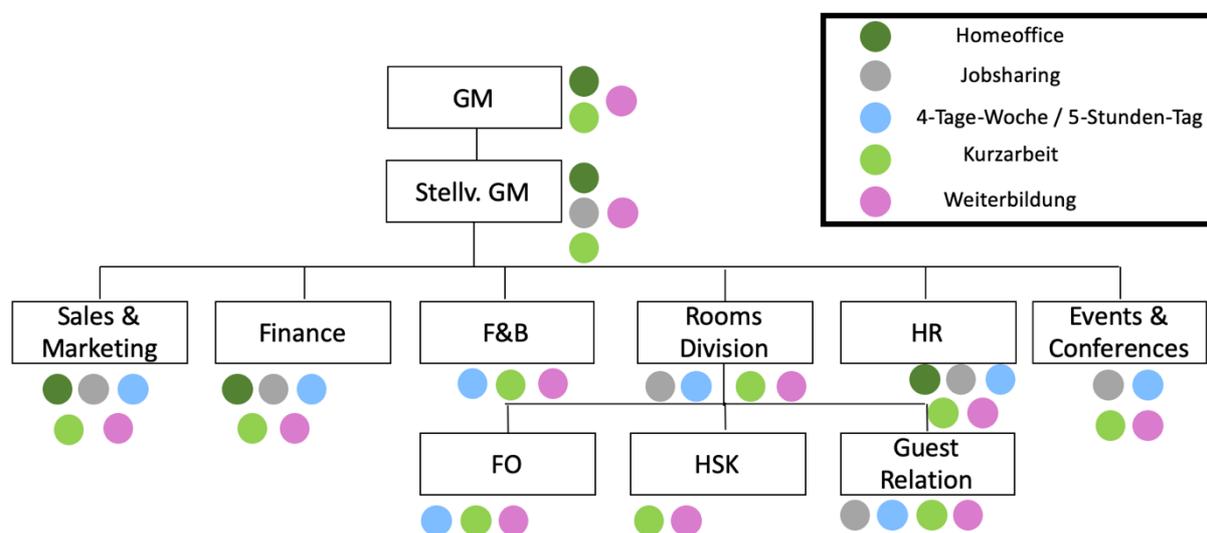


Abb. 31: Übertragbarkeit der Arbeitszeitmodelle auf die Geschäftsbereiche in der Hotellerie (Eigene Darstellung)

Das Organigramm der Abbildung 33 präsentiert einen beispielhaften Ansatz für die Übertragbarkeit der flexiblen Arbeitszeitmodelle auf die Geschäftsbereiche der Hotellerie. Am Beispiel eines größeren Hotels mit diversen Abteilungen lassen sich die Modelle ebenfalls auf kleinere- und mittelgroße Hotels übertragen, die einzelne der in dem Organigramm aufgeführten Abteilungen abdecken. Die Größe des Hotels spielt

dabei eine sekundäre Rolle. Anzumerken ist jedoch, dass sich die flexiblen Arbeitszeitmodelle primär auf die administrativen Bereiche übertragen lassen.

5.1.9. Maßnahmen zur Implementierung von flexiblen Arbeitszeiten

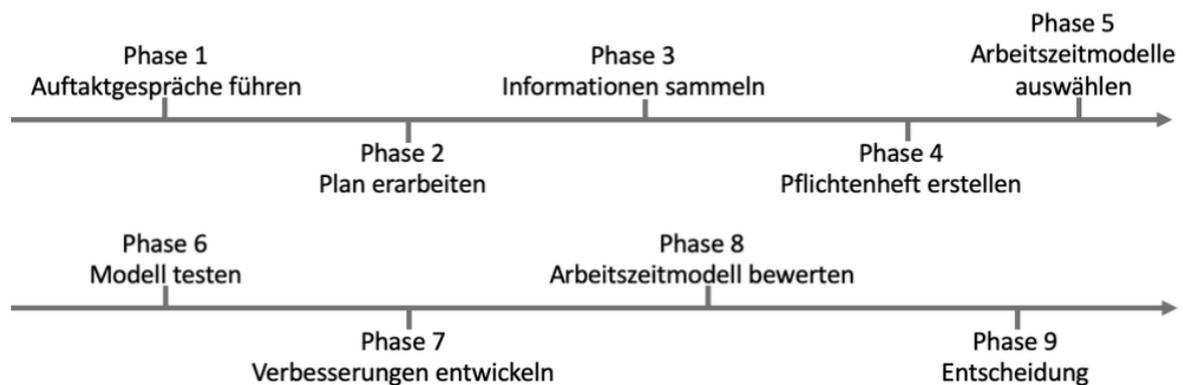


Abb. 32: Phasen der Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle (Eigene Darstellung)

Nachfolgend werden die erforderlichen Schritte für die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells erläutert, gemäß den neun Phasen, die in Abb. 34 dargestellt sind.

- **Phase 1 - Auftaktgespräche führen:**
Geschäftsführung, Betriebsrat, betroffene Mitarbeiter und eventuell externe Fachleute besprechen das zu implementierende Modell. Welche Vorteile birgt es, welche Nachteile? Mit wie viel Personal wird kalkuliert? Wie steht es mit dem Modell um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit? Ein Soll-Ist-Vergleich zeigt, ob sich die Ziele mit diesem Modell oder einem anderen umsetzen lassen.
- **Phase 2 - Plan erarbeiten:**
Hierbei geht es um die inhaltlichen und organisatorischen Maßnahmen. Am Ende ergibt sich ein Zeitplan, der den Beginn und das Ende von Entwicklungs-, Test-, Umsetzungs- und Bewertungsphase erfasst.
- **Phase 3 - Informationen sammeln:**
Um alle Alternativen für das bestehende Modell aufzudecken, müssen sich alle Betroffenen soweit es geht informieren. Zum Beispiel helfen

Informationsveranstaltungen (auch mit externen Fachleuten), Vorträge und Broschüren dabei den rechtlichen Rahmen, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen und Informationen über verschiedene Arbeitszeitmodelle einzuholen.

- **Phase 4 - Pflichtheft erstellen:**

In dieser Phase werden die gesundheitlichen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das Modell, sowie Ziele festgelegt und niedergeschrieben. Dabei sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Wünsche der Beschäftigten
- notwendige Personaleinstellungen
- notwendige Qualifizierungsmaßnahmen
- gesetzliche, tarifliche, betriebliche Regelungen
- Kundenwünsche hinsichtlich Service und Qualität

- **Phase 5 - Arbeitszeitmodelle auswählen:**

Beschäftigt man sich mit den verschiedenen Modellen, werden schnell Vorteile und Nachteile für das eigene Unternehmen ersichtlich. Am Ende sollte ein Modell ausgewählt werden, was zum eigenen Unternehmen passt und auch die Mitarbeiter zufriedenstellt.

- **Phase 6 - Modelle testen:**

Das ausgewählte Modell muss nun analysiert werden, indem man es zeitlich befristet testet. Darüber hinaus sollten auch regelmäßige Feedback-Gespräche mit den Mitarbeitern durchgeführt und alles schriftlich festgehalten werden.

- **Phase 7 - Verbesserungen entwickeln:**

In der Testphase des Modells werden bereits offensichtliche Mängel deutlich, die es nun gilt zu lösen und erneut mit den Betroffenen abzusprechen.

- **Phase 8 - Arbeitszeitmodelle bewerten:**

Bei der Bewertung des Modells wird besonders auf die Ziel- und Erwartungserreichung geschaut. Hierbei laufen alle Bewertungen zusammen, zum Beispiel durch Fragebögen, Workshops und Soll-Ist-Vergleiche. Am Ende dieser Phase sollte feststehen ob das neue Modell implementiert werden kann.

- **Phase 9 - Entscheidung:**

Letztlich wird endgültig über das Modell entschieden. Hier wird noch einmal verglichen, mögliche Anpassungen in Betracht gezogen oder das Modell verworfen.

5.1.10. Erfolgsfaktoren des Innovationskonzeptes

- **Arbeitsplatzsicherheit**

Hotels mit flexiblen Arbeitszeiten können besser auf Buchungsschwankungen reagieren. Es wird mehr gearbeitet, wenn mehr Arbeit anfällt und weniger, wenn sich das Hotel in einer Low-Season befindet. So muss den Mitarbeitern nicht direkt gekündigt werden, sondern sie können zunächst mit geringem Kostenaufwand weiter angestellt bleiben. So hält man erfahrene und eingearbeitete Fachkräfte im Unternehmen die bei Bedarf sofort wieder einsatzfähig sind. Müssen sich die Angestellten keine Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen, sind sie weniger gestresst, produktiver und fühlen sich wohl.

- **Arbeitsplatzattraktivität**

Um qualifizierte Fachkräfte zu halten, ist es wichtig als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. So ergeben sich durch die flexiblen Arbeitszeiten auch bessere Rekrutierungschancen für die Unternehmen am Markt und ein Wettbewerbsvorteil.

- **Weiterbildungschancen**

Investiert man nicht in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter riskiert man die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsfähigkeiten der Mitarbeiter. Gerade bei der Weiterbildung helfen flexible Arbeitszeiten weiter, Stichwort Lernzeitkonten. Bei hohen Buchungszahlen wird gearbeitet, bei schlechten gelernt.

- **Motivation**

Können die Mitarbeiter aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit mitwirken, sind sie automatisch motivierter und effizienter. Dies setzt jedoch Vertrauen im gesamten Unternehmen voraus.

- **Lebensqualität**

Zufriedenheit ist eine entscheidende Grundlage für die langfristige Gesundheit der Mitarbeiter. Dabei spielt auch eine ausgeglichene Work-Life-Balance und somit die Gestaltung der Arbeitszeit eine wichtige Rolle.

(Vgl. Baua – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Flexible Arbeitszeitmodelle, Überblick und Umsetzung)

5.1.11. Zielgruppe und Zielkontakt

Die Zielgruppen des Konzeptes zur Mitarbeiterbindung sind ganz allgemein die Betriebe des Gastgewerbes. Es betrifft aber insbesondere die Arbeitnehmer in den Betrieben.

Die genannten Arbeitszeitmodelle lassen sich sowohl auf die Kettenhotellerie übertragen, als auch auf die Privathotellerie. Dabei ist die Größe des Hotels nicht relevant.

Die Abstimmung und Entscheidung für die Umsetzung von Modellen zur zeitlichen Flexibilisierung im Unternehmen kann auf mehreren Ebenen stattfinden. Zunächst kann die erste Führungsebene entscheiden, also durch die Eigentümer, das General Management und deren Stellvertreter. Geht es um das Personal, bestimmte Betriebsbereiche und die Potenziale der verschiedenen Modelle im Betrieb, ist die Human Resource Abteilung zuständig. Möchte man sich ganz individuell auf bestimmte Arbeitsbereiche festlegen, gilt es, sich auch mit der jeweiligen Abteilungsleitung abzustimmen und sie als Repräsentanz der Abteilung mit einzubeziehen.

5.1.12. Fazit

Allgemein lässt sich sagen, dass die zeitliche Flexibilisierung im Gastgewerbe deutlich wichtiger für Arbeitnehmer wird, da für sie zunehmend die Work-Life-Balance im Vordergrund steht. In anderen Branchen werden die flexiblen Arbeitszeitmodelle bereits erfolgreich umgesetzt und es ist für die Hotellerie und Gastronomie notwendig sich auf diesen Wandel in der Arbeitswelt einzustellen, um die Attraktivität der Branche zu stärken und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Setzt man die Modelle erfolgreich um, ist es in der Hotellerie sogar möglich neue Mitarbeiter-Zielgruppen anzusprechen. Dazu zählen auch Mitarbeiter, die sich vormals aufgrund der starren

Strukturen vom Gastgewerbe abgewandt haben und in andere Branchen gewechselt sind.

Bei der Implementierung der Modelle gilt es zu beachten, dass es sich dabei um einen stetigen Prozess handelt, der diverse Vorbereitungen, Testphasen und Anpassungen bedarf, um den laufenden Betrieb nicht negativ zu beeinflussen. Dabei lassen sich die Arbeitszeitmodelle bevorzugt auf Wissensarbeiter in den administrativen Abteilungen übertragen. Letztlich ergibt sich aus der Anwendung der verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodelle potentiell eine Motivationssteigerung der Mitarbeiter und eine stärkere Bindung an das Unternehmen.

Quellenverzeichnis.

Academic World (2015). Wie wichtig die Weiterbildung der Mitarbeiter für ein Unternehmen ist, in: <https://academicworld.net/archiv/weiterbildung-der-mitarbeiter/> abgerufen am 23.09.2020

AHGZ Online (2020). Cocoon & Eckelmann Hotels setzen auf Growth Camp, in: <https://www.ahgz.de/news/online-trainings-cocoon-eckelmann-hotels-setzen-auf-growth-camp,200012262304.html> abgerufen am 23.09.2020

Baua – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019). Flexible Arbeitszeitmodelle, Überblick und Umsetzung, in: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=12 abgerufen am 22.09.2020

Bild Online (2019). Neuer Umgang mit Arbeitszeiten: Trend-Firma führt 5-Stunden-Tag ein, in: <https://www.bild.de/geld/mein-geld/mein-geld/job-trend-junge-firma-fuehrt-fuenf-stunden-tag-ein-62727918.bild.html> abgerufen am 23.09.2020

Business Wissen (2008). Effektive Weiterbildung: Klare Ziele und Umsetzung des Erlernten bestimmen Seminarerfolg, in: <https://www.business-wissen.de/artikel/effektive-weiterbildung-klare-ziele-und-umsetzung-des-erlernten-bestimmen-seminarerfolg/> abgerufen am 23.09.2020

Feel Good at Work (o.J.). Arbeitgeber mit 4 Tage-Woche, in: <https://www.feelgood-at-work.de/workplaces/perk/4-tage-woche/> abgerufen am 23.09.2020

Fraunhofer IAO (2020). FutureHotel - Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe. Ergebnisse einer Umfrage in der Hotellerie und Gastronomie; Ein Bericht aus dem Forschungsprojekt Futurehotel. Fraunhofer Verlag Stuttgart

Handelsblatt (2019). Bei SAP teilen sich zwei Manager eine Stelle – So funktioniert das Jobsharing, in: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/karriere-bei-sap-teilen-sich-zwei-manager-eine->

[stelle-so-funktioniert-das-jobsharing/23897276.html?ticket=ST-3182039-1rq0bqo0XrskR1Wb30x1-ap4](https://www.kununu.com/news/23897276.html?ticket=ST-3182039-1rq0bqo0XrskR1Wb30x1-ap4) abgerufen am 23.09.2020

KUNUNU (2020). Corona-Krise: 10 Unternehmen über Maßnahmen, Herausforderungen und Learnings, in: https://news.kununu.com/corona-krise-10-unternehmen-ueber-massnahmen-herausforderungen-und-learnings/#Kindernothilfe_eV abgerufen am 23.09.2020

KUNUNU(2020). Corona-Krise: 10 Unternehmen über Maßnahmen, Herausforderungen und Learnings, in: https://news.kununu.com/corona-krise-10-unternehmen-ueber-massnahmen-herausforderungen-und-learnings/#Conrad_Electronic_SE abgerufen am 23.09.2020

lifePR (2020). Hilfsfonds: Geschäftsführer unterstützt Mitarbeiter während der Corona-Krise, in: <https://www.lifepr.de/inaktiv/bwh-hotel-group-central-europe-gmbh/Hilfsfonds-Geschaeftsfuehrer-unterstuetzt-Mitarbeiter-waehrend-der-Corona-Krise/boxid/793894> abgerufen am 23.09.2020

Mittelstand Heute (2019). Warum der 5-Stunden-Tag effektiver ist, in: <https://www.mittelstand-heute.com/artikel/warum-der-5-stunden-tag-effektiver-ist> abgerufen am 23.09.2020

Offensive Mittelstand (2016). INQA-Potentialanalyse „Arbeitszeit“, in: https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/plena/protokoll_23/anlage_11_inqa_potenzialanalyse_arbeitszeit_final_beschlossen.pdf abgerufen am 23.09.2020

Personalwirtschaft (2018). Topsharing: Geteilte Führung, doppelte Power, in: <https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/topsharing-geteilte-fuehrung-doppelte-power.html> abgerufen am 23.09.2020

Rheingans Digital Enabler (o.J.). Wir sind Digital Enabler., in: <https://digitalenabler.de/leistungen> abgerufen am 23.09.2020

Tandemploy (2018). How-To: So organisieren Sie Ihren Jobsharing-Alltag, in: <https://www.tandemploy.com/de/blog/how-to-so-organisieren-sie-ihren-jobsharing-alltag/> abgerufen am 23.09.2020

Tehtag (2020). Mitarbeiterbindung in Zeiten der Corona-Krise, in: <https://www.tehtag.de/talents-career/mitarbeiterbindung-in-zeiten-der-corona-krise/> abgerufen am 23.09.2020

WirtschaftsWoche (2019). „Niemand kann sich acht Stunden konzentrieren“, in: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeitszeit-niemand-kann-sich-acht-stunden-konzentrieren/24925836.html> abgerufen am 23.09.2020

5.2. Kooperationen für den Mitarbeiterereinsatz

„Flexibilität und Offenheit gegenüber neuen Arbeitswelten führen zu neuen Ansätzen: Kooperationsmodelle von Betrieben für den wechselseitigen Einsatz von Mitarbeitern helfen in Krisenzeiten und bieten Potentiale für die Kompetenzentwicklung.“

Belinda Schwarz und Laurids Theisen

5.2.1. Einführung

Im März und April 2020 wurde für über eine Million Beschäftigte in der Hotellerie Kurzarbeit angemeldet. Damit waren mehr als 95% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten davon betroffen (Vgl. AHGZ Online, 2020).



Abb. 33: Covid-19 Pandemie in der Hotellerie (Eigene Darstellung)

Abbildung 35 zeigt eine Übersicht der Inhalte dieses Kapitels. Die unvorhergesehene Covid-19 Pandemie dieses Jahres zwang viele Hotels zu schließen. Eine Folge dessen waren zum Beispiel das Anmelden der Kurzarbeit sowie Entlassungen der Mitarbeiter. Einige Unternehmen sind daher Kooperationen mit Partnerbetrieben eingegangen. Die unterschiedlichen Kooperationsmodelle werden im Folgenden vorgestellt.

5.2.2. Praxisbeispiel: Kooperation eines Luxushotels mit einem Discount-Markt

Ein Luxushotel in einer deutschen Großstadt beschäftigt 130 Mitarbeiter sowie 40 Auszubildende. Das Hotel war vom 21.03.2020 bis 15.05.2020 aufgrund der Corona Pandemie geschlossen. Es wurden keine Tageszimmer oder Übernachtungen für Geschäftsreisende angeboten.

Um Kündigungen von Arbeitnehmern zu vermeiden wurden verschiedene Lösungsansätze in Betracht gezogen. Die anfänglich favorisierte Variante, zwei Tage zu arbeiten und drei Tage Kurzarbeit umzusetzen, stellte sich jedoch schnell als ineffektiv heraus. Für die Beschäftigten wurde schlussendlich am 21.03.2020 bis vorsorglich 30.06.2020 Kurzarbeit beantragt, in welcher sich auch der General Manager und Hotelmanager befanden.

Ausgehend von einem Angebot des Verkaufsleiters eines bekannten Discounters, welcher zudem Stammgast im Hotel ist, sollte es anschließend zu einer Kooperation kommen. Ziel der Kooperation war, Mitarbeitern, die im Hotel keine Aufgaben mehr hatten, temporär im Discounter unterzubringen. Die Mitarbeiter konnten dazu in einer größeren Auswahl an Filialen einen möglichen Arbeitsplatz z.B. in ihrer Wohnumgebung auswählen. Der Kooperationsvertrag wurde zwischen beiden Unternehmen geschlossen. Der Arbeitsvertrag des Mitarbeiters im Hotel ruhte währenddessen. Über den Ansatz informiert wurden die Mitarbeiter des Hotels über den hauseigenen Newsletter per E-Mail. Da jedoch nicht alle Mail-Adressen der Mitarbeiter hinterlegt waren, erreichte das Angebot nicht alle Personen. Schlussendlich erwies sich die Kooperation leider als wenig lukrativ für die Mitarbeiter, da es nur das Angebot gab, zwischen 40, 60 oder 80 Stunden im Monat zu arbeiten. Mit dem Kurzarbeitergeld konnte man dementsprechend mehr verdienen. In dem konkreten Beispiel ist lediglich ein Mitarbeiter auf das Angebot eingegangen, der als Restaurant Manager im Hotel angestellt ist. Das Pilotprojekt machte deutlich, wie wichtig die damit einhergehenden Arbeitszeitmodelle bzw. die Anzahl der Stunden pro Monat und die Vertragsgestaltung sind. Für eine erfolgreiche Umsetzung mit einer deutlich höheren Nachfrage seitens der Mitarbeiter wäre eine langfristige Entwicklung des Konzeptes mit Einbeziehung der Mitarbeiter und eine entsprechende Planung der organisatorischen Rahmenbedingungen notwendig. Mit einem fundierten und ausgearbeiteten Konzept bildet man die Grundlagen für den

Erfolg eines solchen Projektes. Dieses sollte anschließend über die richtigen Kommunikationswege an die zuständigen Stellen geleitet werden.

5.2.3. Einführung des Konzeptes zu Kooperationen für den Mitarbeiterereinsatz

Wie kann die Hotellerie damit umgehen, wenn temporär nicht alle Mitarbeiter im Unternehmen eingesetzt werden können? Eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen kann man auch nach der Corona-Krise eingehen, um sich untereinander zu helfen und seine Mitarbeiter gegenseitig auszutauschen. Warum sollte man dies tun? Wenn man eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen eingeht, kann man zum Beispiel in der Low Season die eigenen Mitarbeiter dem anderen Unternehmen zur Verfügung stellen. Aber auch bei einem erneuten Lockdown können die Mitarbeiter dem Kooperationspartner übergeben werden. Somit können in der Kurzarbeit Kündigungen vermieden werden.

Im Folgenden werden einige Beispiele von Unternehmen vorgestellt, die während der Corona-Krise in unterschiedlicher Form miteinander kooperiert haben.

▪ Kooperation zwischen McDonald's und Aldi

McDonald's und Aldi haben sehr schnell nach den ersten Kontaktbeschränkungen eine Personalpartnerschaft geschlossen. Die Mitarbeiter von McDonald's wurden zu den bei Aldi üblichen geltenden Konditionen, befristet eingestellt (Vgl. Presseportal, 2020). Insgesamt wurden 2.200 Teilzeitkräfte übernommen. Eingesetzt wurden alle Mitarbeiter, die Interesse an der Kooperation hatten. Die Aufgaben der Mitarbeiter waren z.B. im Lager, Regale befüllen oder auch Obst und Gemüse verpacken (Vgl. Thieme, 2020). Zudem gab es Benefits für die Aldi Mitarbeiter wie z.B. kostenloser Kaffee am Drive-In Schalter.

▪ Kooperation zwischen einer Apotheke und einer Destillerie

Diese Kooperation war eine Zusammenarbeit zwischen einer Apotheke, einer Destillerie und einem Spediteur in Köln. Die Apothekerin konnte keinen freien Alkohol auf dem Markt mehr beziehen und somit kein Desinfektionsmittel herstellen. Die Destillerie „Pittermanns“ hat darauf reagiert und den eigenen Alkohol zur

Verfügung gestellt (Vgl. Thieme, 2020). Auch Jägermeister hat einer Apotheke mehr als 50.000 Liter Alkohol zur Herstellung von Desinfektionsmittel gestellt (Vgl. SPIEGEL Wirtschaft, 2020).

- **Kooperation zwischen DHL und Rewe**

Die Kooperation zwischen DHL und Rewe erfolgte im Landkreis Heinsberg und Gangelt in Nordrhein-Westfalen. Die Deutsche Post belieferte Haushalte mit Lebensmitteln, speziell an ältere Personen und an die Risikogruppen. Die Bestellung konnte man durch Aufhängen der Ware an der Haustür beim Postboten oder in einen Briefkasten der Post einwerfen (Vgl. Thieme, 2020).

5.2.4. Agentur für Personalpartnerschaften

Es gibt verschiedene Agenturen für Personalpartnerschaften, z.B. MobileJob oder Mindshyft.

- MobileJob, wurde 2014 von Steffen Manes in Berlin Mitte gegründet. MobileJob vermittelt kostenlos zwischen Unternehmen, die einen akuten Bedarf an Mitarbeitern haben oder die Unternehmen die Kurzarbeit anmelden müssen. Es finden aktuell 3.500 Unternehmen ihre Mitarbeiter über MobileJob, wie zum Beispiel: DHL, UPS und DKB (Vgl. MobileJob.com, 2020).
- Mindshyft ist ein Berliner Start-up, welches in der Corona Krise von Philipp Langhanke gegründet wurde und unterstützt bei Personalpartnerschaften. Mindshyft steht für Flexibilität und ein erfolgreiches Miteinander. Wer unter Auftragseinbrüchen leidet, kann als Alternative zur Kurzarbeit seine Mitarbeiter befristet an Firmen vermitteln, die einen akuten Personalmangel haben (Vgl. MINDSHYFT, 2020).

5.2.5. Bewertung des Konzeptes

Grundsätzlich kann man feststellen, dass sich die Mitarbeiter in einem Unternehmen ausprobieren können, wenn sie zum Beispiel zwei Arbeitgeber gleichzeitig haben. Das ist eine gute Möglichkeit für die Mitarbeiter, sich weiterzuentwickeln. Warum wird vorausgesetzt, dass Menschen nur einen Arbeitgeber haben möchten? Wie kann man einen Mitarbeiter im Betrieb halten oder einen Bewerber gewinnen, wenn dieser eine

Vollzeitstelle wünscht, die aber gerade nicht angeboten werden kann, weil nur eine Teilzeit Stelle verfügbar ist. Warum bietet man diesem Mitarbeiter oder Bewerber die Vollzeitstelle nicht in Kooperation mit einem weiteren Arbeitgeber an und verliert ihn oder sie somit nicht? Die Person kann Teilzeit im eigenen Unternehmen arbeiten und Teilzeit beim jeweiligen Kooperationspartner.

Selbstverständlich gibt es enorme Herausforderungen und mögliche Schwierigkeiten, wenn man eine entsprechende Kooperation eingeht, aber auch viele Potenziale. Die folgende SWOT-Analyse (Vgl. Abb. 36) zeigt diese auf:

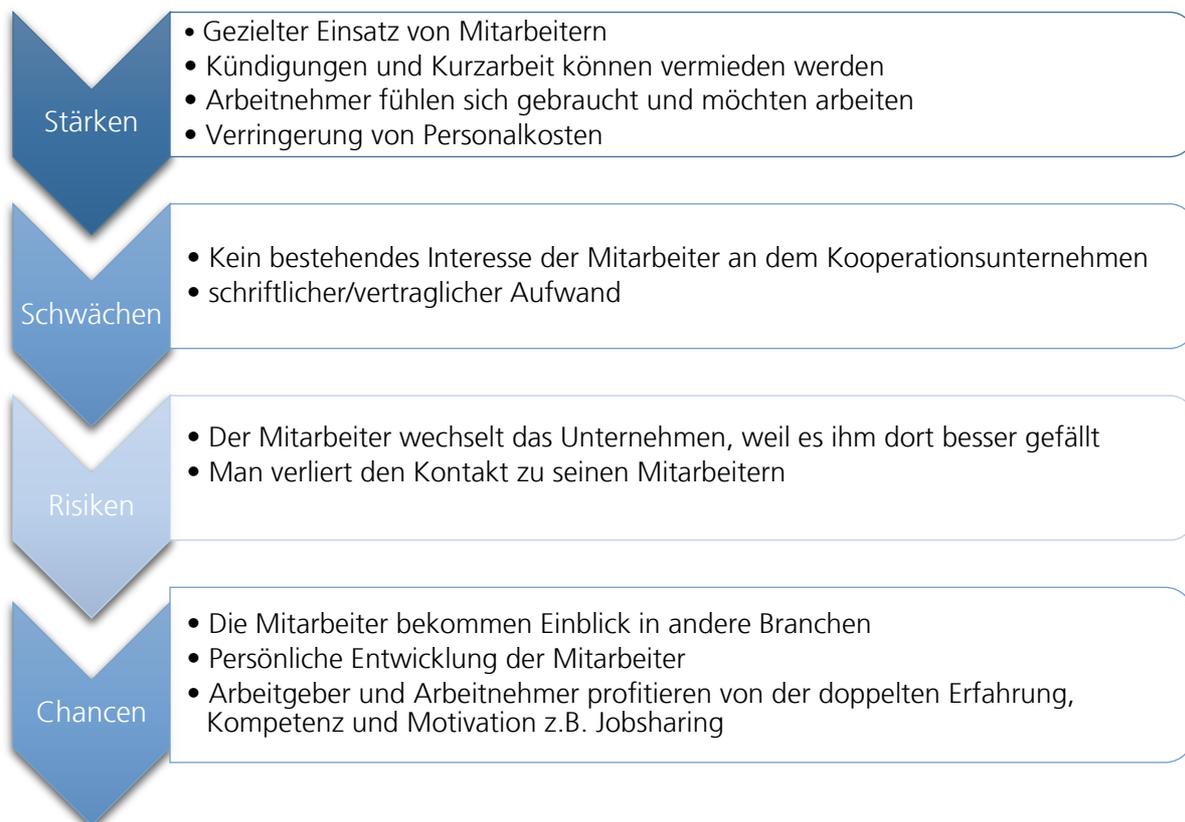


Abb. 346: Schlussfolgerung aus der Analysephase (Eigene Darstellung)

5.2.6. Beschreibung des Konzeptes für Kooperationen für den Mitarbeiterereinsatz

Im Folgenden wird ein innovatives Konzept vorgestellt, dass dabei hilft, die Resilienz eines Hotelbetriebes in Krisenzeiten zu unterstützen. Dazu werden verschiedene

Maßnahmen wie Jobsharing und temporäres Ausleihen von Mitarbeitern hinterleuchtet. Auch die Frage, ob man die Mitarbeiter unidirektional oder bidirektional einsetzt, also ob nur ein Betrieb seine Mitarbeiter an einen anderen vermittelt, oder ob ein beiderseitiger Austausch stattfinden kann, wird untersucht. Zudem wird eruiert, für welche Abteilungen eines Hotelbetriebes dies generell möglich ist. Des Weiteren wird aufgezeigt, wie digitale Werkzeuge dabei helfen können, um mit den Mitarbeitern auch über Distanz und während der Abwesenheit im eigenen Betrieb in Kontakt zu bleiben. Auch der digitale Bewerbungsprozess wird in diese Betrachtung eingebunden.

- **Jobsharing (mittel- bis langfristig)**

Das Modell des Jobsharing wurde bereits auf Seite 85 in Kapitel 5.1.4 eingeführt. Ein Anbieter in Deutschland, der Mitarbeiter darin unterstützt, sich in einem Unternehmen eine Vollzeitstelle zu teilen ist die Firma Tandemploy mit Sitz in Berlin (Vgl. Tandemploy, 2020). Außerdem können im Rahmen von Jobsharing Mitarbeiter bei anderen Arbeitgebern, so z.B. auch in branchenfremden Unternehmen im Umfeld eingesetzt werden. Mögliche Kooperationspartner sind zum Beispiel Unternehmen Einzelhandel, in Bereich Gesundheits- und Pflegedienstleistungen oder in der Immobilienbranche (Vgl. Personio, 2020). Für welche Abteilungen Jobsharing vorrangig geeignet ist, zeigt die folgende Grafik (Vgl. Abb. 37).

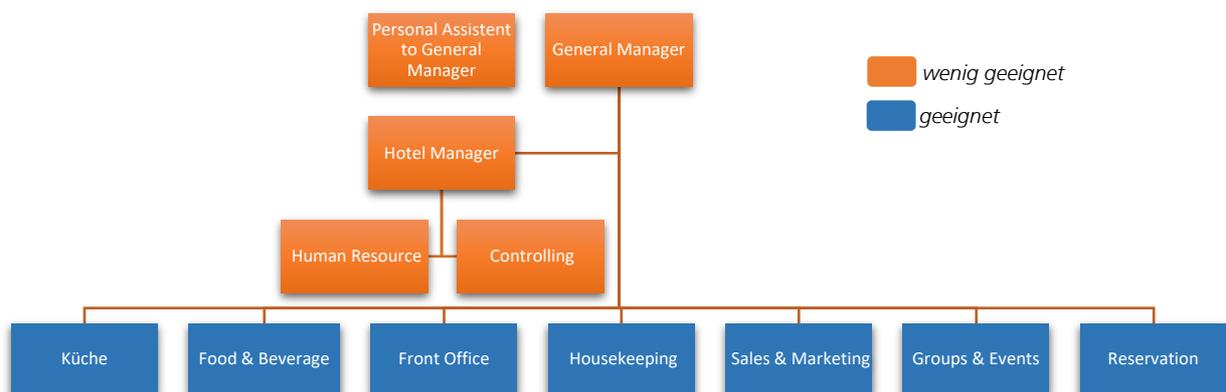


Abb. 35: Organigramm Jobsharing (Eigene Darstellung)

▪ Temporäres Ausleihen von Mitarbeitern

Temporäres Ausleihen von Mitarbeitern kann über einen bestimmten Zeitraum von Stunden, Tagen, Wochen oder Monaten erfolgen. Dies kann unidirektional als auch bidirektional vorkommen. Auch hier, wie im Abschnitt zu Jobsharing erwähnt, können die Mitarbeiter in branchenfremden Unternehmen im Umfeld eingesetzt werden, wie zum Beispiel im Handel, im Verkauf oder in der Immobilienbranche (Vgl. Personio, 2020). Mitarbeiter können auch global eingesetzt werden. Wenn man sich vorstellt, ein Koch arbeitet eine bestimmte Zeit in einem fernen Land, lernt neue Eindrücke und Kulturen kennen, gibt sein Wissen einerseits im Kooperationsunternehmen weiter. Wieder zurück, kann er alle Spezialitäten dieses Landes kochen und diese neuen Fähigkeiten im Unternehmen einbringen. Davon können beide Unternehmen profitieren. Das folgende Organigramm (Vgl. Abb. 38) zeigt, dass dieses Vorgehen vor allen in operativen Geschäftsbereichen möglich ist, die während einer (Teil-)Schließung eines Betriebes oder in Zeiten besonders niedriger Auslastung nur geringe oder gar keine Ressourcen benötigen. Sollte ein Betrieb temporär geschlossen sein, so eignen sich selbstverständlich auch die in Abb. 37 aufgezeigten Arbeitsbereiche, um die jeweiligen Mitarbeiter über den Zeitraum der Schließung in anderen Unternehmen zu beschäftigen.

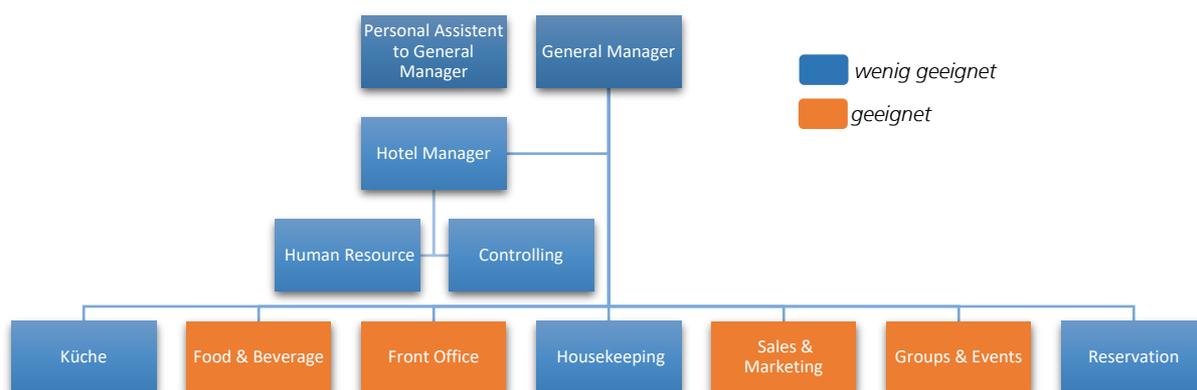


Abb. 36: Organigramm Temporäres Ausleihen von Mitarbeitern (Eigene Darstellung)

- **Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer**

Wie bleibt man mit seinen Mitarbeitern in Kontakt, wenn sie gerade beim Kooperationspartner beschäftigt sind? Im nächsten Abschnitt werden in diesem Kontext beispielhaft die beiden Apps Quiply und Quinyx vorgestellt, mit deren Hilfe der Kontakt zu Mitarbeitern aufrechterhalten werden kann, aber auch anderweitige Aufgaben erledigen werden können.

- **Digitalisierung Einsatz einer App**

Welche Funktionen kann eine entsprechende App beinhalten? Beispielsweise können damit Dienstpläne erstellt werden, die Urlaubplanung verwaltet sowie Frei-Wünsche berücksichtigt werden. Außerdem können allgemeine Informationen und Updates an die Mitarbeiter versendet werden und eine Funktion für Benachrichtigungen unter den Mitarbeitern bereitgestellt werden. Die Zeiterfassung wird beispielsweise mit einem QR-Code ermöglicht. Unter Berücksichtigung der neuen DEHOGA Vorschrift, dass die Mitarbeiter täglich per Unterschrift bestätigen müssen, dass sie keine Krankheitssymptome aufweisen, kann auch diese Funktion in der App integriert werden.

Beispiel für eine App.

- Quiply wurde im Jahr 2015 von Michael Schulz, Sebastian Schirmer und Mathias Würthle in Köln gegründet. Die App hat folgende Funktionen: Sie bietet einen schnellen, fachlichen Austausch der Mitarbeiter untereinander, ebenso Vernetzung von Saisonarbeitern und Arbeitskräften trotz hoher Fluktuation. Sie besitzt einen Sofortzugriff auf Merkblätter und Formulare, eine digitale Verbreitung der Dienstpläne, sowie eine kurzfristige Schichtänderung als Push Nachricht und vieles mehr. Die App von Quiply dient dazu den organisatorischen Arbeitsaufwand zu reduzieren und Informationen an einem Ort zu vereinen. Radisson Blu, sowie Melia Hotels nutzen Quiply (Vgl. Quiply, 2020).
- Quinyx ist nach eigener Aussage Marktführer im Bereich cloudbasierter Zeiterfassung und Personaleinsatzplanung. Sie wurde 2005 von Erik Fjellborg gegründet und hat 500.000 Anwender. Ziel der App ist es, die Personaleinsatzplanung zu gestalten sowie die Arbeitszeit zu erfassen. Sie

unterstützt beim Aufgabenmanagement, der Gehaltsabrechnung und Erstellung von Prognosen. Thomas Sabo, Hilton und Dominos nutzen die App von Quinyx (Vgl. Quinyx, 2020).

▪ **Digitaler Bewerbungsprozess**

Welche Bedeutung fällt dem digitalisierten Bewerbungsprozess zu? Wenn man zum Beispiel einen Kooperationspartner in New York oder in Asien hat und man will seine Mitarbeiter dorthin austauschen, dann kann sich der Mitarbeiter über das Portal mit dem neuen Arbeitgeber auf Zeit austauschen und gegebenenfalls weitere Eindrücke über das Unternehmen bekommen. Es gibt viele Jobbörsen, wie zum Beispiel StepStone und Hotelcareer die Video Recruiting bereits anbieten. Das Video kann live oder per Aufnahme vorab erfolgen. Auch in der Corona Krise oder bei einem erneuten Lockdown kann es von Vorteil sein, Video Recruiting anzubieten um den Bewerbern das Verfahren auch aus der Distanz heraus möglich zu machen.

5.2.7. Grundlagen zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen bei einer Kooperation

Bei einer Kooperation für den Mitarbeiterereinsatz, die entweder unidirektional oder bidirektional über einen gewissen Zeitraum verläuft, tritt die sogenannte Ruhensvereinbarung in Kraft. Das bedeutet, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer das bestehende Hauptarbeitsverhältnis für die Zeit, in welcher der Arbeitnehmer in einem anderen Unternehmen eingesetzt werden soll, ruht. Der Arbeitnehmer schließt mit dem Einsatzunternehmen ein befristetes Arbeitsverhältnis ab. Der Arbeitnehmer ist während der Zeit des Ruhens nicht verpflichtet seine Arbeitsleistung beim Hauptarbeitgeber zu erbringen. Die Vergütungspflicht des Hauptarbeitgebers entfällt. Nur die arbeitsvertraglichen Nebenpflichten, wie zum Beispiel die Geheimhaltungs- und Verschwiegenheitspflicht bleiben bestehen. Eine Kündigung durch den Hauptarbeitgeber ist für den Arbeitnehmer ausgeschlossen. Nach § 613 S.2 BGB ist der Einsatz des Arbeitnehmers nur auf Grundlage einer einvernehmlichen Vereinbarung möglich (Vgl. Gründerlexikon).

5.2.8. Arbeitsrechtliche Maßnahmen in Bezug auf Jobsharing

Die gesetzlichen Regelungen finden sich in §13 Teilzeitbefristungsgesetz. Die Arbeitnehmer teilen sich die Arbeitszeit im Wechsel untereinander auf und legen diese eigenverantwortlich fest. Zwischen den einzelnen Arbeitnehmern, die sich den Arbeitsplatz teilen, entstehen keine Rechtsbeziehungen. Die Arbeitszeiteilung sollte vertraglich im Arbeitsvertrag klar und deutlich geregelt sein (Vgl. Haufe., 2017).

5.2.9. Zielgruppe und Zielkontakt

Die vorrangige Zielgruppe für Kooperationsmodelle für den Mitarbeiterereinsatz ist das Luxussegment in der Hotellerie. Warum? Im Luxussegment finden sich hochspezialisierte und fachlich sehr qualifizierte Mitarbeiter, die sowohl administrativ als auch operativ sehr hohe Qualitätsstandards erfüllen und im Umgang mit Kunden als Servicekräfte professionell geschult und geübt sind. Diese Mitarbeiter kann man aufgrund ihrer Servicekompetenz sehr gut in andere Branchen vermitteln. Marktpotenzial liegt sowohl im regionalen, lokalen als auch im überregionalen, globalen Raum.

5.2.10. Fazit

Das Eingehen von strategischen Kooperationen in der Hotellerie kann als Chance angesehen werden, um das eigene Personal optimal einsetzen zu können, z.B. wenn es im Unternehmen aufgrund einer Krise temporär nicht mehr möglich ist. Darüber hinaus kann es eine Maßnahme sein, die Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, da eine abwechslungsreiche Arbeitssituation geboten wird und auch auf individuelle Wünsche eingegangen werden kann, wenn Mitarbeiter z.B. Auslandserfahrung wünschen oder in andere Fachbereiche schnuppern möchten. Durch gute digitale Kommunikationstools, wie die vorgestellten Apps können der administrative und organisatorische Aufwand in Grenzen gehalten werden. Außerdem können Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die App fortwährend in Kontakt stehen, wenn die Mitarbeiter beim Kooperationspartner eingesetzt sind.

Eine Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen verschafft den Mitarbeitern durchaus Vorteile. In Krisen-Situationen können diese, insofern beim kooperierenden Unternehmen Bedarf besteht, beschäftigt werden. Dies hilft die Einführung von

Kurzarbeit zu verhindern bzw. diese zu minimieren. Die Kooperation kann auch mit einer fachlichen Weiterbildung und Qualifizierung einhergehen. Durch die Gewährung eines Einblicks in eine andere Branche können den Angestellten neues Wissen und neue Kompetenzen vermittelt werden.

Quellenverzeichnis.

Ahgz. (2020). Für 10,1 Millionen Beschäftigte Kurzarbeit beantragt. Online verfügbar unter: <https://www.ahgz.de/news/arbeitsmarkt-fuer-101-millionen-beschaefigte-kurzarbeit-beantragt,200012262502.html> [14.06.2020].

Gründerlexikon. (o.J.). Halten Sie Kooperationen schriftlich in einem Kooperationsvertrag oder einer Kooperationsvereinbarung fest!. Online verfügbar unter: <https://www.gruenderlexikon.de/checkliste/informieren/kooperationen/kooperationsvertrag/> [16.09.2020].

Haufe Online Redaktion. (2017). Was bei Jobsharing rechtlich zu beachten ist. Online verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/arbeitszeitmodell-wie-jobsharing-rechtlich-funktioniert_76_409552.html [16.09.2020].

Mindshyft. (2020). Online verfügbar unter: <https://www.mindshyft.de/> [12.07.2020].

MobileJob.com. (2020). Online verfügbar unter: <https://www.mobilejob.com/personalpartnerschaften> [12.07.2020].

Personio GmbH. (2020). Arbeitnehmerüberlassung: Definition und Ihre Pflichten. Online verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/arbeitnehmerueberlassung/> [16.09.2020].

Presseportal. (2020). Personalpartnerschaft von McDonald's Deutschland und ALDI. Online verfügbar unter: <https://www.presseportal.de/pm/52942/4552964> [12.07.2020].

Quinyx. (2020). Online verfügbar unter: <https://www.quinyx.com/de/> [13.06.2020].

Quiply. (2020). Online verfügbar unter: <https://www.quiply.com/> [13.06.2020].

Spiegel Wirtschaft. (2020). Jägermeister liefert 50.000 Liter Alkohol für Desinfektionsmittel. Online verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/consent-a-?targetUrl=https%3A%2F%2Fwww.spiegel.de%2Fwirtschaft%2Funternehmen%2Fcoronavirus-jaegermeister-liefert-50-000-liter-alkohol-fuer-desinfektionsmittel-a-aa7fbca4-e657-4df7-89cf-899081a22f18> [12.07.2020].

Tandemploy. (2020). Was ist Jobsharing? Die wichtigsten Fakten. Online verfügbar unter: <https://www.tandemploy.com/de/blog/jobsharing-was-ist-das/> [16.09.2020].

Thieme, T. (2020). Vieles ist möglich- Wie Firmen in der Corona-Krise kooperieren. Online verfügbar unter: <https://www.absatzwirtschaft.de/vieles-ist-moeglich-wie-firmen-in-der-corona-krise-kooperieren-171094/> [14.06.2020].

6.

Fazit zum Projekt und Schlussbemerkung

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie
Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

6. Schlussbemerkung und Ausblick

Anhand der vorgestellten Konzepte lässt sich eine Vielfalt von Möglichkeiten für die Umsetzung neuer, innovativer Maßnahmen verdeutlichen. Die Corona-Krise fordert mutiges und zugleich experimentelles Handeln mit einem strategischen Blick. Die Ansätze sollten auch nach der Pandemie noch einen Nutzen mit sich bringen, sodass ein Unternehmen langfristig von dieser Implementierung profitieren kann. Ob es die Einführung digitaler Tools für Mitarbeiter und Gäste sind, ein allgemein verbessertes Hygienekonzept, oder die Nutzung eines innovativen Arbeitszeitmodells – jede dieser Veränderungen ist eine Entwicklung. Die Konzepte haben das Potential, der Hotellerie und Gastronomie zu helfen, die schwierige Zeit zu überstehen.

Kurz vor der Veröffentlichung dieser Studie erleben wir im November 2020 den zweiten Lockdown „light“. Die gastronomischen Betriebe dürfen keine Gäste empfangen, Hoteliers nur geschäftlich Reisende. Ein möglicher Einstieg des Staates bei der TUI wird in Erwägung gezogen, die Überbrückungshilfen ausgebaut und Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier spricht von Schulunterricht u.a. in Hotels und Gaststätten. Auch das Folgejahr 2021 wird von Corona gezeichnet sein. Die Revitalisierung der Wirtschaft wird sich weitere Jahre hinziehen. Alle gastgewerblichen Unternehmen sehen sich durch die Corona-Pandemie vor neue Herausforderungen gestellt und ein Großteil der Unternehmen ist in seiner Existenz gefährdet.

Trotzdem möchten alle Autoren am Optimismus festhalten: Man kann aus einer Krise lernen und dadurch veranlasst kreative, zukunftssträchtige Lösungen entwickeln und umsetzen. Die Zukunft gehört den Machern. Jenen, die sich außerhalb der Komfortzone bewegen und gerade jetzt, in diesen bedrohlichen und fordernden Zeiten, in die Zukunft blicken und bereit sind, sich neuen Konzepten anzunehmen.

„Schwierige Zeiten lassen uns Entschlossenheit und innere Stärke entwickeln.“

Dalai Lama

Den Gastgebern und ihren Unterstützern alles Gute!

Abbildungsverzeichnis

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie
Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

Abbildungsverzeichnis.

Titel:	Alexanderplatz, Berlin, Deutschland. Berlin's tallest hotel displaying a heart through illuminated rooms during the corona crisis. Bildquelle: Florian Wehde, Unsplash	
Abb. 1:	Phasen der betrieblichen Situation während der Corona-Krise (Eigene Darstellung)	8
Abb. 2:	Auszug der Hotelcareer Website über das Webinar der Dresden School of Management	11
Abb. 3:	Das 7-Phasenmodell (Eigene Darstellung)	18
Abb. 4:	Individualisierte Pakete an Maßnahmen für unterschiedliche Alterskategorien/Bedarfstypen (Eigene Darstellung)	19
Abb. 5:	Zusammengefasste Maßnahmen der Zielgruppen (Eigene Darstellung)	20
Abb. 6:	Veränderung des Konsums digitaler Medien während der Corona-Pandemie im März 2020 (Eigene Darstellung nach Statista, 2020) ...	30
Abb. 7:	Alexanderplatz, Berlin, Deutschland. Berlin's tallest hotel displaying a heart through illuminated rooms during the corona crisis. Bildquelle: Florian Wehde, Unsplash	35
Abb. 8:	Veränderung der Besucherzahlen in Zeiten der Corona-Pandemie (Mathias Brandt, Corona-Shutdown in der Hotellerie, www.statista.com)	44
Abb. 9:	Biergarten der Felsbaude Lilienstein mit Hinweisschild (Bildquelle: J. Römer)	46
Abb. 10:	Hinweisschild für Hygienemaßnahmen in der Felsbaude Lilienstein (Bildquelle: J. Römer)	46
Abb. 11:	SWOT Analyse für Live Stream Tastings (Eigene Darstellung)	49
Abb. 12:	SWOT Analyse für Take-Away Genusspakete (Eigene Darstellung)	50
Abb. 13:	Erfolgsfaktoren im Customer Experience Management (Eigene Darstellung)	53
Abb. 14:	Kreative Angebote und Umnutzungskonzepte der Hotellerie (Eigene Darstellung)	57
Abb. 15:	Das Konzept des Hotel-Offices (Eigene Darstellung).....	58
Abb. 16:	Hotelservices für den Gast während der Nutzung des Hotel-Office (Eigene Darstellung)	64
Abb. 17:	Geeignete Hotels für Hotel-Office (Eigene Darstellung).....	65
Abb. 18:	Zielgruppe des Hotel-Office-Angebots (Eigene Darstellung)	66
Abb. 19:	Beispiel zur Preisgestaltung des Hotel-Office Angebots (Eigene Darstellung)	67
Abb. 20:	Beispiel Packages nach Kundengruppen (Eigene Darstellung)	68
Abb. 21:	Gründe für Home-Office im Hotel (Eigene Darstellung).....	69

Abb. 22: Übersicht der Arbeitsmodelle des Konzeptes zur Mitarbeiterbindung (Eigene Darstellung)	74
Abb. 23: Wichtigkeit der zeitlichen Flexibilität in Hotellerie und Gastronomie (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel - Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe).....	75
Abb. 24: Bewertung flexibler Arbeitsmodelle im Gastgewerbe (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel - Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe).....	75
Abb. 25: Bewertung des Status Quo im Gastgewerbe (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel – Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe).....	76
Abb. 26: Wichtigkeit und Zufriedenheit mit zeitlicher Flexibilität (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fraunhofer IAO, FutureHotel – Zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe).....	77
Abb. 27: Praxisbeispiele zu Home Office (Eigene Darstellung)	80
Abb. 28: Praxisbeispiele zu Jobsharing (Eigene Darstellung)	80
Abb. 29: Praxisbeispiele zu 4-Tage-Woche und 5-Stunden-Tag (Eigene Darstellung)...	81
Abb. 30: Praxisbeispiel zu Kurzarbeit (Eigene Darstellung).....	82
Abb. 31: Praxisbeispiel zu Weiterbildung (Eigene Darstellung).....	83
Abb. 32: Potenzialbewertung flexibler Arbeitszeitmodelle (Eigene Darstellung)	84
Abb. 33: Übertragbarkeit der Arbeitszeitmodelle auf die Geschäftsbereiche in der Hotellerie (Eigene Darstellung).....	85
Abb. 34: Phasen der Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle (Eigene Darstellung)	86
Abb. 35: Covid-19 Pandemie in der Hotellerie (Eigene Darstellung).....	92
Abb. 36: Schlussfolgerung aus der Analysephase (Eigene Darstellung)	96
Abb. 37: Organigramm Jobsharing (Eigene Darstellung)	97
Abb. 38: Organigramm Temporäres Ausleihen von Mitarbeitern (Eigene Darstellung)	98

Impressum.

© Dresden School of Management 2020

Kompodium für die Hotellerie und Gastronomie - Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

1. Auflage vom 1. November 2020

Herausgeberin:

Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann

Professorin für Tourismus mit dem Schwerpunkt Hotelmanagement

E-Mail: vanessa.borkmann@srh.de

Autoren:

Badt, Nils; Brucker, Franziska; Eitner, Johanna; Jacobi, Lara; Marx, Marie; Meckelholt, Tim; Mönch, Tony; Römer, Julia; Schawe, Sina; Schneider, Konstanze; Schwarz, Belinda; Theisen, Laurids

Kontakt:

Dresden School of Management

SRH Berlin University of Applied Sciences

Georgenstraße 7 | 01097 Dresden

<https://www.hochschulcampus-dresden.de>

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung der Dresden School of Management unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann die Dresden School of Management keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Die Dresden School of Management ist eine School der SRH Berlin University of Applied Sciences.

Kompendium für die Hotellerie und Gastronomie

Konzepte und Lösungen zur Corona-Krise

Die vorliegende Studie ist das Ergebnis einer Semesterarbeit des Kurses „Hospitality Consulting“. Studierende im Fach Internationales Hotelmanagement an der SRH Berlin University for Applied Sciences geben darin Hinweise und Empfehlungen, wie sich Arbeitgeber bzw. Unternehmer des Gastgewerbes den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stellen können, die durch die andauernde Krise aufgrund von COVID-19 generiert wurden. Die Studie zeigt effektive Ansätze auf, um Betriebe in Hotellerie und Gastronomie möglichst rasch wieder zur Bestleistung hervorzubringen. Neben dem Erwirtschaften von Umsatz, müssen das Vertrauen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Gäste wiederhergestellt werden.

Die dargestellten Konzepte und Lösungen wurden in drei Themenbereiche untergliedert:

- Hygienekonzepte, Marketing & Loyalitätsmanagement
- Neue Geschäftsfelder für Gastronomie & Hotellerie
- Kooperationen für Mitarbeiterbindung & Mitarbeiterereinsatz

Die Konzepte liefern verschiedene Hinweise und Empfehlungen für Betriebe, um sich zu rehabilitieren, zu rekonfigurieren, sich im Wettbewerb zu repositionieren und schlussendlich im neuen Marktumfeld wieder zu etablieren. Welcher Ansatz und welche Lösung für ein spezifisches Unternehmen passend und zielführend ist, sollte im Einzelfall geprüft werden.

Die Autoren

Die Autoren sind im Sommersemester 2020 Studierende im Fach Internationales Hotelmanagement an der Dresden School of Management, einer School der SRH Berlin University for Applied Sciences.

Die Herausgeberin

Dr.-Ing. Vanessa Borkmann ist Professorin für Tourismus mit Schwerpunkt Hotelmanagement an der SRH Berlin University of Applied Sciences. Sie ist außerdem Architektin sowie Forscherin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Verantwortlich für Forschung im Bereich Hotellerie und Tourismus leitet Sie dort die von ihr initiierten Innovations-Netzwerke Future Hotel und Future Museum. Sie ist weltweit renommierte Expertin für Zukunftsforschung, Innovationsentwicklung und Digitalisierungsstrategien. 2011 erhielt Sie am Fraunhofer IAO den »Innovationspreis für Technologiemanagement«, 2017 den »Hospitality Innovation Award« als Anerkennung für bedeutende Leistungen, die die internationale Hotelbranche nachhaltig beeinflusst haben. Vanessa Borkmann ist Herausgeberin und Autorin zahlreicher wissenschaftlicher Studien, Bücher und Fachpublikationen, sowie Keynote Speakerin bei internationalen Fachveranstaltungen.