

# Strategic Management Approaches to Combat the Impact of COVID-19 on Urban and Rural Area Hotels: The Case of Tyrol, Austria

---

Master Thesis Submitted in Fulfillment of the Degree

Master of Science

in Management

Submitted to Dr. Bozana Zekan

Lisa Unterganschnigg

1511533

Vienna, 24.06.2021



## AFFIDAVIT

I hereby affirm that this Master's Thesis represents my own written work and that I have used no sources and aids other than those indicated. All passages quoted from publications or paraphrased from these sources are properly cited and attributed.

The thesis was not submitted in the same or in a substantially similar version, not even partially, to another examination board and was not published elsewhere.

Vienna, 24.06.2021

---

Date

## ABSTRACT

The outbreak of the COVID-19 pandemic has brought the world to a standstill. Among many affected industries, the tourism and hospitality industry is one that has experienced the impacts of COVID-19 at first hand. Hotels around the world had to close their business in these unprecedented times that mirrored uncertainty and unpredictability. The same was the case for the Tyrol, Austria, region which is heavily dependent on hospitality and tourism and which became one of the epicenters of COVID-19 in February 2020. Consequently, this thesis examined what strategic management approaches were applied by urban and rural hoteliers, specifically focusing on Tyrol, Austria. A qualitative research approach was chosen and twelve interviews were conducted with urban and rural hoteliers.

The results reveal that the COVID-19 pandemic was underestimated by all interviewees and adequate strategies were not in place, because a scenario as such was not expected. Hoteliers followed the regulations posed by the government, and due to unpredictability, strategies were developed according to the situation. Seasonal hotels experienced an advantage during the first lockdown, as they were familiar with the procedure on how to close a hotel and minimize costs compared to non-seasonal hotels, which have not had the need to close a hotel before. Furthermore, a clear differentiation in regard to strategies on a localization perspective (rural vs. urban) could not be observed, but rather on an individual and seasonal hotel level. To combat the impact of the pandemic and recover from it, hoteliers implemented strategies in concern of: security and hygiene, opening and closure, hotel offer, marketing and communication, employees, and liquidity and investments. Interviewees commonly agreed that COVID-19 has served as a catalyst for previous pressing trends. Moreover, it can also be concluded that trends which developed due to COVID-19 will shape the hotel products and their offers in the future.

# TABLE OF CONTENTS

<b><i>Affidavit</i></b> .....	<b>1</b>
<b><i>Abstract</i></b> .....	<b>2</b>
<b><i>List of Figures</i></b> .....	<b>5</b>
<b><i>List of Tables</i></b> .....	<b>6</b>
<b><i>List of Abbreviations</i></b> .....	<b>7</b>
<b>1 Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Literature Review</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Crisis and Crisis Management</b> .....	<b>12</b>
2.1.1 History and Origin of Crisis.....	12
2.1.2 Definition and Characteristic of Crises and Crisis Management.....	13
2.1.3 Types of Crises.....	15
2.1.4 Impacts of Crises.....	19
2.1.5 Crisis as Opportunity.....	21
2.1.6 Crisis Management and Tourism.....	22
<b>2.2 COVID-19 Pandemic</b> .....	<b>32</b>
2.2.1 History and Characteristics of COVID-19.....	32
2.2.2 General Impact.....	34
2.2.3 COVID-19 in the Hospitality and Tourism Industry.....	36
<b>3 Study Area: Tyrol</b> .....	<b>40</b>
<b>4 Methodology</b> .....	<b>44</b>
<b>4.1 In-Depth Interviews</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2 Development of Interview Questions</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3 Data Collection Process and Analysis</b> .....	<b>48</b>
<b>5 Findings</b> .....	<b>50</b>
<b>5.1 Underestimation of COVID-19</b> .....	<b>50</b>
<b>5.2 Impacts of COVID-19</b> .....	<b>51</b>
5.2.1 Uncertainty throughout COVID-19.....	51
5.2.2 Impact on the Hotel Business.....	53
5.2.3 Change in Daily Operations.....	54
5.2.4 Focus on Employees.....	54
5.2.5 New Ways of Working.....	55
5.2.6 Change in Guest Behavior and Segment.....	55
5.2.7 Impact on Suppliers.....	57

5.2.8	Sustainability Impact .....	57
<b>5.3</b>	<b>Unpreparedness for COVID-19 .....</b>	<b>58</b>
<b>5.4</b>	<b>Strategies to Combat the Impact of COVID-19 .....</b>	<b>59</b>
5.4.1	Reliance on the Government.....	59
5.4.2	Optimization of Security and Hygiene.....	60
5.4.3	Closure and Opening Strategies .....	61
5.4.4	Change in Hotel Offers .....	61
5.4.5	Marketing and Communication.....	62
5.4.6	Employee Communications.....	63
5.4.7	Liquidity and Investment.....	65
<b>5.5</b>	<b>Lessons Learned through COVID-19.....</b>	<b>66</b>
<b>5.6</b>	<b>Future Trends after COVID-19 .....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b><i>Conclusion and Recommendations .....</i></b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b><i>Bibliography .....</i></b>	<b>75</b>
<b>Appendices</b>	<b>.....</b>	<b>83</b>
	<b>Appendix 1: Interview Guideline .....</b>	<b>83</b>
	<b>Appendix 2: Interview Transcripts .....</b>	<b>84</b>

## LIST OF FIGURES

Figure 1. Crises and Disasters (Source: Faulkner, 2000, p. 137) .....	15
Figure 2. Types of Crises (Source: Shaluf & Fakhru'l-Razi, 2003, p. 28).....	16
Figure 3. Types of Crises for Lodging Operators (Source: Racherla & Hu, 2009, p. 10) .....	18
Figure 4. Crisis Emergence and the Point of Inflection (Source: Smith & Elliot, 2006, p. 309) ...	23
Figure 5. Crisis Management Approaches (Source: Sahin et al., 2015, p. 2300).....	26
Figure 6. Crisis and Pre-Crisis Management (Source: Jacques, 2010, p. 12) .....	27
Figure 7. Crisis Management (Source: Frýbert, 1995, as cited in Vašíčková, 2019, p. 71) .....	28
Figure 8. Tyrol in Europe and Austria (Source: Tirol Werbung, 2021, p. 1).....	41
Figure 9. Tourism Development in Tyrol (Source: Tirol Werbung, 2020, p. 5).....	42

**LIST OF TABLES**

Table 1. External and Internal Threats Leading to Crises (Henderson, 2007, p. 5) ..... 17

## LIST OF ABBREVIATIONS

ADR – average daily rate

ARDS – acute respiratory distress syndrome

COVID-19 – coronavirus disease-19

FMD – foot-and-mouth disease

HACCP – hazard analysis and critical control points

MERS – middle east respiratory syndrome

OCC – occupancy

PCR – Polymerase-Kettenreaktion

RevPAR – revenue per available room

SARS – severe acute respiratory syndrome

STR – Smith Travel Research

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

WHO – World Health Organization

WIFI – Wirtschafts-Förder Institute

# 1 INTRODUCTION

In December 2019, the human coronavirus disease (COVID-19) caused a public health emergency of international concern by “swiping across the world, affecting more than 200 countries and territories” (Alanagreh, Alzoughool, & Atoum, 2020, p. 1). There are debates around where COVID-19 originated from; however, according to Kumudumali (2020), articles pinpoint Wuhan, China (specifically, the Huanan South China Seafood Market), as the outbreak location (Ouassou, Kharchoufa, Bouhrim, & Daoudi, 2020; WHO, 2020). Despite the fact that the first symptoms of COVID-19 were reported in early December 2019 by proprietors of stands, market employees, and frequent market visitors, the outbreak was only shared publicly on January 11, 2020 (WHO, 2020). Subsequently, the first case in Europe was reported in France on January 24, and as of February 21, 2020, seven other countries in Europe (Finland, Belgium, Italy, Spain, Russia, Sweden, and Germany) reported cases of COVID-19 (Spiteri et al., 2020). By February 26, 2021, 113,597,323 people worldwide were infected by COVID-19, and 2,520,298 died from related ramifications.

The COVID-19 pandemic has been causing damage across multiple sectors in all countries of the world (Kumudumali, 2020). As claimed by Folinas and Metaxas (2020), the primary goal of governments worldwide is to uphold health among citizens, so several measures and policies have been implemented to reduce the impact of COVID-19 on human health and prevent a collapse of the countries’ health systems. Some of the measures applied include revisions of safety regulations, such as wearing masks in public, physical distancing, taking temperatures, and self-isolating, as well as policies pertaining to travel, including closures of commercial flights, travel warnings, and restrictions on hotels and gastronomical places (Petersen et al., 2020). Regardless of such control measures, the worldwide spread was not prevented. As stated by Petersen et al. (2020), “The global spread of SARS CoV-2 has clearly been associated with regional and international travel, which has contributed to the pandemic” (p. 88). To restrain cross-border spreading on a national and international level, increased and more intense measures were introduced, such as governments placing inhabitants under multiple lockdowns, shutting down airports, and sealing national borders.

Through such governmental restrictions, many firms and businesses could not operate at all or only to a certain extent. Major economic losses of trillions of dollars in revenue occurred, and for years to come, revenues are only expected to slowly rise to pre-COVID-19 figures (Grech et al., 2020). The tourism industry is among the most affected sectors due to the decrease in international tourism demand as 100% of global destinations introduced travel restrictions (United Nations World Tourism Organization (UNWTO), 2020). “As an industry based on human mobility and close interaction, the tourism industry is the co-creator and main receiver of the pandemic and its ramifications” (Hao, Xiao, & Chon, 2020, p. 1). Kumudumali (2020) has described this situation as “unprecedented” and “unique”.

As published by the UNWTO World Tourism Barometer (2020), international tourism arrivals, which are defined as overnight visitors, declined by 72% from January to October 2020. This decline in international tourists is estimated to have caused a loss of US \$900 million compared to 2019. The decrease has resulted in a loss of US \$935 million in export revenues globally, which is estimated to be 10 times the loss of the 2009 economic crisis. On a global level, international tourism has declined the most in Asia and the Pacific region (by 82% compared to the previous year), followed by the Middle East (with a drop of 73%), Africa (with a decrease of 69%), and Europe and America (with a loss of 68%) in the ten-month period from January to October 2020. This could manifest in an economic loss of more than US \$2 trillion in global GDP, which is calculated to be 2% of the 2019 GDP. Interviewees are certain that the rebound to pre-COVID-19 figures will begin after the fourth quarter of 2021 and are expected to be reached after 2023. This indicates that the confidence index remains at record lows as COVID-19 continues to impact health and the economic situation worldwide.

Moreover, Lee and Phi (2021) have stated that the COVID-19 pandemic has not only disrupted the tourism sector but that the hotel sector has experienced “a similar projected loss outweighing all previous crises combined, including the 9/11 terrorism attack, 2008 recession or SARS epidemic” (p. 2). For the hotel industry, which is dependent on the interlinked tourism industry, the pandemic has caused major global decreases in revenue per available room (RevPAR), occupancy (OCC) and average daily rate (ADR). As detailed by Smith Travel Research (2020, as cited in Lee & Phi, 2021), hotel bookings and other performance measures have shown a constant descent in all continents. Despite the first case of COVID-19 being announced at the end of 2019, RevPAR was increasing in all continental areas except Asia, where the outbreak initiated, although with a 9.6% decrease compared to last year. After January and WHO’s declaration of the pandemic, the RevPAR in all countries decreased by double digits, with Europe and Asia posting the highest loss compared to the previous year (with decreases of 62% and 68%, respectively).

Globally, there have been full lockdowns, whereby tourism and the gastronomy industry were the first sectors among the closures and the longest to undergo this situation. In between lockdowns, hotels were allowed to open, but governments required hospitality firms to adopt different operating strategies by implementing contact tracing apps, having guests wear masks, operating open sanitation stations, having lower occupancy rates, and providing temperature-testing stations, physical distancing notifications, regular cleaning and sanitizing, and screening processes for working staff (WHO, 2020). These efforts caused operating difficulties, and numerous hotels stayed closed due to lockdown procedures.

The continuing impact of COVID-19 has long surpassed the effects of the SARS epidemic in 2002, which is still considered one of the most severe global crises in history. Because COVID-19 has affected every country, recovery is expected to take longer than with other crises in the past,

and operational strategies must be adapted to restore tourists' trust and newly established consumer demands (Lai & Wong, 2020)

Global crises are becoming more frequent and have considerably increased after the beginning of the 21st century. This poses a threat to the hotel industry, which is vulnerable to "unexpected catastrophes such as epidemics, natural disasters, and terrorist attacks" (Jiang & Wen, 2020, p. 2). To continue operations and withstand future crises similar to COVID-19, this industry must incorporate crisis management and recovery strategies into its business planning (Jiang & Wen, 2020). Austria, as a country that is dependent on leisure and business tourism, which comprises 25% of the total GDP, will thus likely continue to suffer from the effects of COVID-19 in the forthcoming years.

This thesis investigates how the hotel industry in Austria, specifically Tyrol, is combating the impact of COVID-19 and preparing for an uncertain future. It is important to investigate this topic to demonstrate that crisis management, particularly action plans and recovery strategies, is vital for sustaining an industry in a dynamic world with crises becoming more frequent (Dawood, 2020). This thesis focuses on the supply side, specifically four and five star urban and rural hotels in the Alpine tourism region of Tyrol, to discover how crisis management and recovery strategies differ among regions. Upper class hotels were selected because they must presumably implement more stringent managerial and operational changes than hotels in a lower category because of higher revenues and chain affiliation.

Herein, the following research questions are addressed:

*RQ1: To what extent were urban and rural hotels in Tyrol prepared for a pandemic such as COVID-19?*

*RQ2: What impacts did COVID-19 have on urban and rural hotels?*

*RQ3: What managerial strategies were/are implemented, if any, to sustain business in this pandemic?*

*RQ4: What recovery strategies are (or will be) implemented in urban and rural hotels?*

*RQ5: To what extent do strategies differ between urban and rural hotels?*

*RQ6: To what extent will the hotel product change in the future?*

Due to the pandemic, the data collection process has been adjusted according to current restrictions in place. A qualitative research approach, namely semi-structured, in-depth interviews, is used to address knowledge gaps in the current literature. To set the foundation, face-to-face or virtual interviews were conducted with individuals in leading management

positions within upper class hotels in the Tyrol region (this is further discussed in the methodology chapter).

Furthermore, the literature review discusses topics central to this thesis; therefore, to first establish a basis, the section “Crisis and Crisis Management” clarifies terms and relevant themes, including the origin, definitions, characteristics, and types of crises as well as their effects on the population and economy. Afterward, crisis management is reviewed in detail, and a general introduction to the process is provided by highlighting renowned crisis management literature and best practices of various industries. Moreover, the hotel industry’s historic crises management tools are discussed.

After the discussion on crises and crisis management, the second important theme from the literature review is examined, namely the COVID-19 pandemic. Various sources are used to describe the damage caused to global industries, especially the tourism and hotel sector. In addition, changes due to lockdowns are addressed, especially the technology and safety and hygiene factors that present rising opportunities to satisfy changing consumer demands.

The case study of Tyrol is then introduced, and both urban and rural areas are discussed to show the importance of tourism to the region and present key figures. Afterward, the methodology section describes the research method, development of the interview questions, and data collection and analysis. Furthermore, the findings of the interviews are discussed, where themes are presented in a sequential order in line with the interview guideline. The last part of the thesis involves the conclusion with practical implications and recommendations for further studies.

## 2 LITERATURE REVIEW

This literature review is divided into two main parts. The first part discusses crises and crisis management in depth by introducing the history and origin, definitions and characteristics, and types and impacts of crises, followed by crisis management models in general and those specific to the tourism and hospitality industry. The second part describes the COVID-19 pandemic, including its history, impact, and opportunities for industries, particularly tourism and hospitality.

### 2.1 Crisis and Crisis Management

The impact of crises throughout history, and the prediction that crisis events will occur more frequently in the near future, makes it necessary for tourism organizations to devise action plans and recovery strategies. Firms and organizations should understand the nature of crisis and its characteristics to develop effective crisis management strategies to recover more quickly from unforeseen events (Vašíčková, 2019). Recent crises impacting the world have demonstrated the importance of mitigation plans. However, historic crises such as the Great Depression, the Great Recession, 9/11, Zika, Ebola, the Spanish flu, and SARS have also been associated with economic consequences, health concerns, and a decrease in GDP. Vašíčková (2019) claims that the occurrences of crises today are more or less permanent and require firms to notice early warning signals and make predictions to establish security and a foundation to sustain in new dynamics. Consequently, this research into crises and crisis management literature may help to illustrate the importance of crisis understanding for firms and pinpoint characteristics to develop effective management tools to combat and reduce the severity of the impact.

#### 2.1.1 History and Origin of Crisis

Research emphasizes that the concept of crisis management was not recently established but traces back to ancient history. Populations in previous times established methodologies and ideas to combat the impact of crises (Zamoum, 2018). Today's societies benefit from that knowledge; indeed, "crisis and contention do not surface instantly in any society; they are rooted in history" (Zamoum, 2018, p. 277). Literature specifies that crises have been a part of ancient times until today on a personal, domestic, and international level. In Greek and Roman history, many wars have been associated with crises, such as the Peloponnesian War in 431 BC.

According to Ghazi (2016), Milašinoviæ, and Kešetoviæ (2008) and Shaluf and Fakhru'l-Razi (2003), the term "crisis" first surfaced from the ancient Greek word *krisis*, defined as a choice, judgment, or decision. Ancient civilizations required effective communication with the community and open discussions in public places such as stadiums or theaters to resolve the conflict (Zamoum, 2018). Ancient Greek civilizations were particularly known for having effective communication skills to solve crises. Inhabitants were involved in discussions and had the

opportunity to share their thoughts regarding public affairs. This concept was established on a foundation to resolve conflicts and integrate citizens' perspectives (Zamoum, 2018).

In the current context, the term "crisis" originates from the medical field, describing a threatening state of an organism's health condition. This relates to a situation wherein an organism is unable to self-recover without external help because its defense mechanisms are not capable of fighting back alone. This metaphor was applied by social scientists to describe crises in social, political, cultural, and economic systems (Milašinoviæ & Kešetoviæ, 2008).

Because the term "crisis" relates to a wide range of fields and subjects, the definition lacks specificity (Eastham, Coates, & Alodi, 1970). Moreover, many researchers who study crises do not define themselves as crisis researchers. Crises researchers are found in various industries with different backgrounds, and they apply their knowledge on the topic through multiple methodologies and angles (Milašinoviæ & Kešetoviæ, 2008).

### 2.1.2 Definition and Characteristic of Crises and Crisis Management

According to Shaluf and Fakhru'l-Razi (2003), crises in literature have mostly been associated with a "turning point for 'better' or 'worse,' crucial time, or situation that has reached a critical phase" (p. 29). It is considered a time when the outcome can be thoroughly undesirable or highly desirable and positive (Darling, 1994). Despite this characterization, crises are more frequently described as negative (Shaluf & Fakhru'l-Razi, 2003). For instance, the *Cambridge Dictionary* (2021) and *Oxford Dictionary* (2021) define "crisis" as "a situation that is extremely difficult or dangerous when there are many problems such as a major serious global crisis or an economic/financial/political/environmental crisis; a time when a problem, a bad situation or an illness is at its worst point" (p.1). It is also referred to as a time of difficulty or danger and when important decisions must be made (Cambridge Dictionary, 2021; Oxford Dictionary, 2021). However, Shekar (2009) highlights that a crisis is a crucial time, a turning point for better or worse, a critical moment, and a phase of uncertainty. Moreover, a crisis is a precise moment that defines the later outcome, which could be positive or negative. Essentially, it describes the moment before a decision has been made (Milašinoviæ & Kešetoviæ, 2008).

Crisis as a concept has attracted the attention of many researchers across various industries, while the term adapts to different circumstances. In a psychological context, crisis refers to a serious illness; in a medical context, it relates to a serious disease; and in an ecological context, a crisis specifies threats to the environment. In a macro economical context, crisis subsumes a countrywide effect, whereas crisis in a micro-economical context relates to threats on a company level (e.g., an individual economic sector). The term is used almost universally and applied when events are unforeseen, unthinkable, or unpredictable, which causes uncertainty and skepticism. The term "crisis" is oftentimes used precisely depending on the context: when

referring to firms, it considers actors and situations; on a global sphere, the definition is broader (Milašinoviæ & Kešetoviæ, 2008).

As this thesis addresses the impact of a crisis on an organizational level and in the tourism context, this passage introduces definitions of organizational crises and then applies it in the context of tourism. Fearn-Banks (1966, p. 1) defines an organizational crisis as a “larger event with potentially negative consequences affecting an organization, company or industry, as well as its target public, products, services or good name.” “This event and its consequences may cause significant damage to a company, its employees, products and services, financial state, and reputation” (Barton, 1993, p. 170). Similarly, Seeger and Ulmer (2002) define an organizational crisis as a “unique, unexpected, uncommon event that raised a high level of ambiguity, improbability and uncertainty that threaten the organization’s existence and goals” (p. 127).

More specifically, according to Wut, Xu, and Wong (2021), a tourism crisis is defined as “an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders related to health, safety, environmental and economic issues, which can seriously impact an organization’s performance and generate negative comments” (p. 1). Another definition by Sönmez (1998) explains that a tourism crisis is a “situation that threatens the operation of a tourism-related business or damages tourism’s reputation” (p. 1). In this context, the term is used often in relation to the effect it has on a destination and articulates the effect it simultaneously has on the tourism-related businesses in that area.

Additionally, Laws and Prideaux (2006) argue that a crisis in a tourism context often creates a shock and thereafter an adverse circumstance. Adding to the previous definitions, the UNWTO (2005, as cited in Gurtner, 2007) integrates traveler behavior in the definition of crisis: “a tourism crisis is any unexpected event that effects traveler’s confidence in a destination and interferes with the ability to continue operating normally” (p. 32).

#### 2.1.2.1 Crisis versus Related Concepts

According to Tiernan et al. (2007) and Santan and Ghaderi (2012), the word “crisis” is often confused and used interchangeably with various terms such as “risk,” “disaster,” “accident,” “catastrophe,” “chaos,” “conflict,” and “emergency.” Santan (2004) has claimed that defining a crisis becomes more complex when other words are used interchangeably.

Often, the word “risk” is synonymously used with “crisis.” However, Wilks and Moore (2004) have established a graph that demonstrates the sequence of three concepts and the possible occurrence: (1) risk, (2) crisis, and (3) disaster. “Risk” means that there is a chance of an event occurring; there can be high and low risks. Moreover, according to Wilks and Moore (2004), all risks could turn into crises, and all crises have the potential to develop into a disaster. Hamidovic (2012) further explains that risks are future events, and the possibility to predict and avoid them

is not ensured. Risk that is avoided and not identified to be of future concern can develop into a crisis and later into a disaster. A crisis, therefore, could be the result of an “unforeseen combination of interdependent risks” (Hamidovic, 2012, p. 1). Sudden and creative solutions that are usually difficult to execute are required to prevent these.

According to Milašinoviæ and Kešetoviæ (2008), the difference between a crisis and a disaster is that a crisis originates from a situation where the origin is self-inflicted, and there was a failure to accordingly react to a sudden change. On the other hand, a disaster tends to result in a more severe event where no control can be established. Figure 1, by Faulkner (2000), presents how crises and disasters differ. According to this figure, a crisis is established by induced actions or inactions of an organization, whereas a disaster is caused by natural phenomena or external human intrusion.

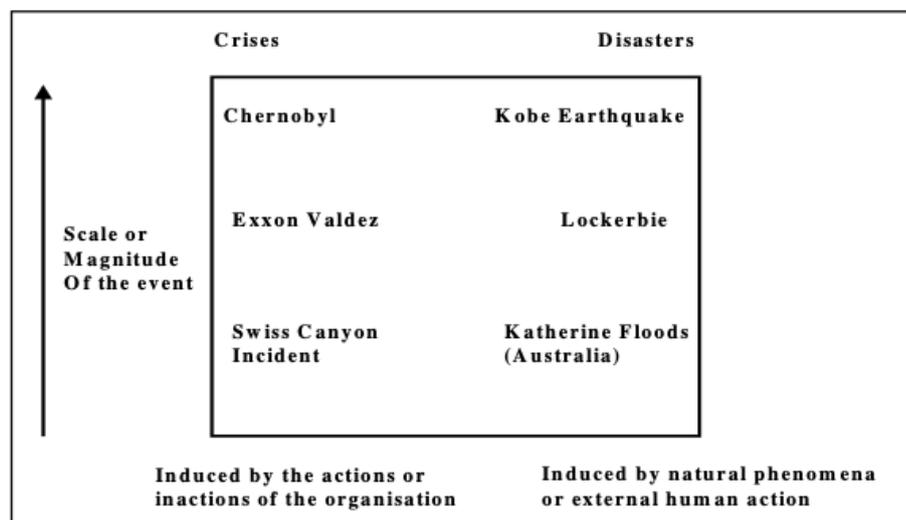


FIGURE 1. CRISES AND DISASTERS (SOURCE: FAULKNER, 2000, P. 137)

According to Hamidovic (2012), the word “crisis” is also often used interchangeably with the term “incident.” However, incidents are more predictable than crises, and they are also more likely to use established responses. Catastrophes and crises are also perceived to be synonyms. However, according to Milašinoviæ and Kešetoviæ (2008), a catastrophe’s outcome can only be avoided to a certain extent, whereas parties can interfere with a crisis. Glaesser (2006) argues that many connections between catastrophes and crises are found in tourism literature. Santana (2004) also claims that “crisis” should not be used synonymously with the term “event”; the former is rather a process that follows its own path.

### 2.1.3 Types of Crises

Many researchers have studied and analyzed different types of crises to develop appropriate managerial responses. For instance, Shaluf and Fakhru'l-Razi (2003) illustrate (in Figure 2) the types of crises that exist and how they differ. Figure 2 is divided into community and non-

community crises. A non-community crisis does not affect the community; however, a community crisis affects the local population and is further specified into nonindustrial, industrial, and natural crises. Nonindustrial crises are further divided into conflicts (e.g., political conflicts) and non-conflict situations. A conflict can have external or internal driving forces; external drivers include wars, threats, relationship breakdowns, terrorism, and blockades, while internal conflicts include governmental crises such as dictatorships, terrorist attacks, hostile takeovers, demonstrations, and strikes. Non-conflict situations are divided into social and economic crises, where no deaths result solely due to the crisis. An economic crisis is further divided into non-financial and financial crises. The crisis explanation tree shows how crises can be differentiated by considering the broader outlook and the affected parties (Shaluf & Fakhru'l-Razi, 2003).

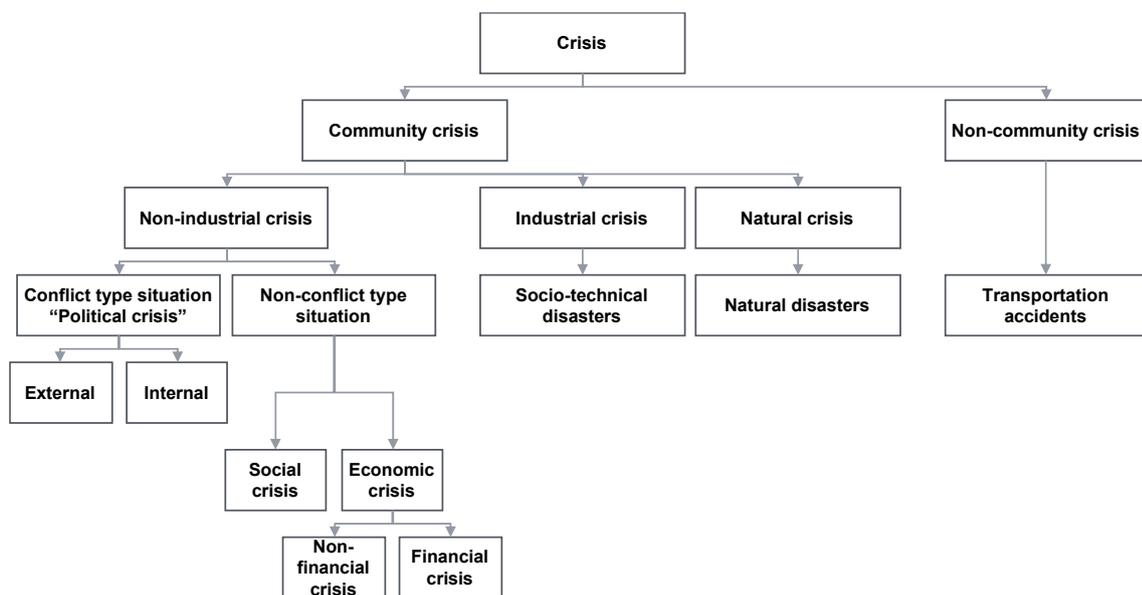


FIGURE 2. TYPES OF CRISES (SOURCE: SHALUF & FAKHRU'L-RAZI, 2003, P. 28)

However, Wilks and Moore (2004) do not elaborate on these differentiations by Shaluf and Fakhru'l-Razi (2003) but rather focuses specifically on tourism crises, distinguishing among types that affect related firms and destinations. According to Wilks and Moore (2004) and Timothy (2006, as cited in Ghazi, 2016), crises in tourism are divided into two types: human-made and natural events. Natural events include floods, avalanches, hurricanes, epidemics, mudslides, fires, and medical incidents. On the other hand, human-made crises include murders, riots, wars, hijacking, assaults, and acts of terrorism.

Henderson (2007) analyzes types of tourism crises as well, dividing them into the domain of origin and external or internal. Table 1 illustrates the differences between these types of crises.

<b>Domain</b>	<b>External</b>	<b>Internal</b>
<b>Economic</b>	Recession	Rising costs
	Currency fluctuations	Falling revenues
	Taxation	Unprofitability
<b>Political</b>	Government policy	
	International relations	
	Instability	
	Terrorism	
<b>Socio-cultural</b>	Unrest	Staffing
	Crime	Cultural conflicts
<b>Environment</b>	Natural phenomena	Overdevelopment
	Natural disasters	Environmental degradation
	Pollution	
	Health scares	
<b>Technological</b>	Computer systems failure	Transport accidents
	Mechanical failure	
	Design failure	
	Fire	
<b>Commercial</b>	Regulations	Competition
	Government intervention	Labor disputes
		Management decisions
		Human error

TABLE 1. EXTERNAL AND INTERNAL THREATS LEADING TO CRISES (HENDERSON, 2007, p. 5)

Moreover, Barton (2004) states that there are also tourism property and destination-specific crises. These may include:

- Onsite disturbance and violence
- Leakages of gas, toxic gases, or chemicals
- Violent crimes such as murder, rape, or other misconduct
- Computer or technical violence and hacking
- Wars and terrorist attacks
- Natural events such as floods, fires, earthquakes, blizzards, or tidal waves
- Robberies that affect management, general employees, and guests
- Illegal in-house activities such as drug dealing

Tsen (2006) similarly determines exact crises for tourism and clusters them into four specific areas: natural disasters, civil conflicts, epidemics, and technology failures.

While some of these crises occur locally, they may spread to have a major effect on tourism destinations and travel worldwide. The four major risk factors include crime, health concerns, political instability and war, and terrorism (Lepp & Gibson, 2003). Similarly, Maditinos and Vassiliadis (2003) describe the five most dangerous types of crises, where there is a high probability of affecting countries outside of the crisis origin. These include international war and internal disputes, terrorism (which may also influence tourism and destinations firsthand), criminal acts and frequent crime (tourists may become targets), natural disasters (e.g., volcano eruptions, hurricanes, storms, or floods, which could

eventually strike tourism units and damage facilities), and epidemics and diseases (animals or humans can be affected, which could lead to closures of tourism facilities and commercial activities).

Furthermore, Racherla and Hu (2009) have interviewed lodging operators to find their opinions on crises concerning the level of control (LOC) and probability of occurrence (POO), as demonstrated in Figure 3. These crises types and categorizations solely concern the tourism and hospitality industry (Racherla & Hu, 2009). As can be seen in Figure 3, lodging operators who experience unexpected crises (e.g., earthquake, hurricane, etc.) have low LOC and low POO, conventional crises (e.g., heavy snow, ice storm, etc.) have low LOC and high POO, tractable crisis (operating cost increases, guest theft, etc.) have high LOC and high POO, and extraneous crises (e.g., drowning, gas leaks, etc.) have high LOC and low POO.

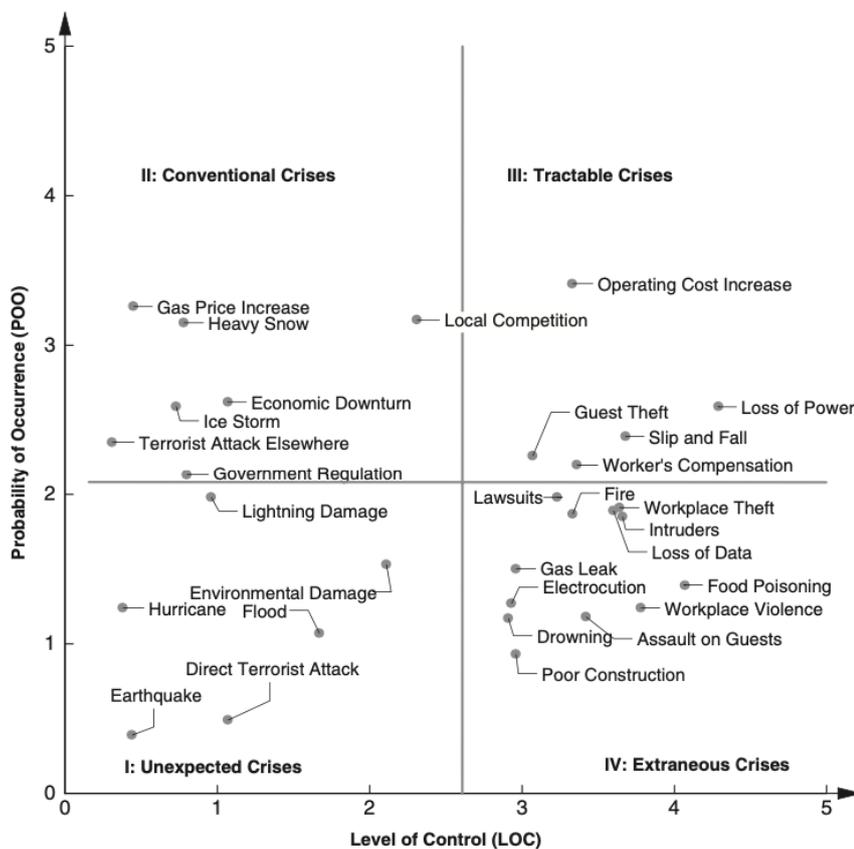


FIGURE 3. TYPES OF CRISES FOR LODGING OPERATORS (SOURCE: RACHERLA & HU, 2009, P. 10)

Depending on the circumstance, tourism organizations or destinations face different crises that affect their business. This means that frequent occurrences (for instance, employees on sudden sick leave or a breakdown of technology) are handled as high-probability and low-impact events: a crisis is perceived to have a high probability of occurrence but a low impact on the firm. In contrast, if the probability of a crisis occurring is low, the impact can be perceived as more severe because firms are hardly able to predict and prepare for an event as such. Therefore, there are

three particularities that characterize a tourism crisis: (1) uncertainty, (2) suddenness, and (3) time compression.

Usually, crises are times of change for firms when the firm structure and operations are affected and adjusted. Pearson and Clair (1998) discuss four areas of crisis effect on an organization: (1) the initial cause and impacts are unknown, (2) there is little chance that a crisis might occur; however, when present, it affects all areas of a company (for instance, operations, employees, and management); (3) it is necessary to find solutions to combat the impact; (4) the company must discuss its current stand and make operational decisions that may improve the situation or make it worse. Moreover, Seeger and Ulmer (2002) state that for a company, a crisis is most often a devastating loss and threatens its existence while damaging stakeholders and business priorities.

#### 2.1.4 Impacts of Crises

Research indicates that impacts of crises are mostly related to economic crises or banking crises. Dinc and Cura (2011), discuss the impact of economic crises in the worldwide economy in regard to developed and developing countries. Here, it is detailed that recessions are characterized through economic crises. This means that consumers usually decrease their consumption during crises. Afterward, due to the change in consumer behaviour, this results in the producer's (foreign investor and investor) reaction to decrease their production. Consequently, this leads to a drop in real GDP. Due to the curb in production by producers, less employees are needed and this results in a rise in unemployment figures. Moreover, according to Paul and William (2001), profits of businesses during crises decrease sharply. This has effects on various economies, also those that have not been affected in the initial stage.

According to Dijk, Dalen and Hyde (2020), banking crises are frequent events around the world. They occur in both developed and developing countries, however the appearance is stronger in developing countries. Banking crises often originate from bank runs as stated by Claessens and Kose (2013, as cited in Dijk et al., 2020), such as those experienced by Northern Rock in the UK, or also due to a meltdown of asset bubbles, in the real estate industry. Additionally, the impact of banking crises are often correlated to "credit crunches, which mean availability of credit – that in turn leads to either bankruptcies or higher interest rates with negative repercussions for investment and consumption spending" (Dijk et al., p. 2). Moreover, the impacts of banking crises also result in the duration of unemployment and the rise of the unemployment rates. This indicates that financial and banking crises have long lasting negative social consequences (Dijk et al., 2020).

As discussed in chapter 2.1.3., crises are often synonymously used with other terms such as disaster, hence it could be observed that impacts of disasters can be found more frequently compared to impacts of crises. Due to the reason that disasters are also often considered to be

in the sequence coming after crisis (more severe impacts), the impacts of disasters are shortly introduced in this paragraph.

According to Bavel et al. (2020), impacts of disasters are divided into long-term and short term impacts. This means that after the immediate occurrence of the event, short term impacts may include mortality and victims, selective mortality and population recovery, loss and capital destruction, economic crises, and scapegoating, blame and social unrest. Mortality in fact has for a long term determined the severence of a disaster impact. Many societies question whether mortality indicators are deemed appropriate indicators to evaluate on the handling of the shock or hazard. Furthermore, selective mortality is also a common topic discussed for disaster impact. Here, it is to see that some 'types' or 'statuses' are often profiles that may be affected more during certain events, for example for floods, earthquakes or with Hurricane Katrina. Similar to Dinc and Cura (2011) or Dijk et al. (2020), economic impacts are also discussed as distaster effects by Bavel et al. (2020), where disasters can affect the decline in country's and global GDP levels resulting in economic crises. Furthermore due to the the poorly formed understanding of the causes and cures and pre-modern *mentalité*, blaming has also developed as an impact for disasters. For instance, with the SARS epidemic, societies blamed the Asian culture for the spread of the disease (Bavel et al., 2020).

Long-term effects of disasters are often difficult to predict and foresee, however are deemed as critical, especially due to the possibility of recurring events and shocks as such. Bavel et al. (2020) also indicate that not all disasters result in the same impacts and produce homogenous outcomes, but some disasters can also result in diverse developments in the long run. Three effects may appear in the long-term: recovery, stagnation or decline. Consequently, one long-term effect of disasters may include demographic changes and this may also differ between regions. Furthermore, long-term effects of disasters may also result in stimulation of reconstruction and reforms and societal changes. Economic effects not only appear in the short run, but may also result in economic redistribution in the long-run. According to Branko Milanovic, the World Bank economist, "epidemics and war alone can explain most of the swings in pre-modern inequality" (Bavel et al., 2020, p. 154).

According to UNWTO (2011) and Pappas (2018), crises severely impact the hospitality and tourism industry, as they cause a decrease in the number of travellers. Furthemore, they also force tourism organisations to re-evaluate their operations and strategies for recovery from the crisis and gain comparative advantage. A study by Perles, Ramon, Rubia and Moreno (2016), examines the impacts of crises on the tourism and hospitality industry and discuss three impact directions: demand change, industry reaction, and supply change. Moreover, tourism crises in the past have been interrelated with other crises such as politics, energy and finance. It states that economic crises and recessions have impacted the tourism and hospitality industry in the past (e.g., unemployment), where the impact may also result in the negative effect on tourism competitiveness. For example the financial crisis in 2008, led to the impact of a decrease in

visitor arrivals and profitability of tourism organizations. However, Spain on the other hand, despite their economic recession in 2011, has in that particular year still marked record tourism arrival numbers (Perlbès-Ribes, Ramón-Rodríguez, Sevilla-Jiménez, & Moreno-Izquierdo, 2016).

### 2.1.5 Crisis as Opportunity

In the Chinese literature, the term “crisis” (*wei-ji*) describes a mixture of both danger (*wei*) and opportunity (*ji*) (Ghazi, 2016). This implies that crises may not always result in total destruction, losses, dangers, or threats but can instead provide and open new opportunities (Glaesser, 2006). Typically, crises result in negative effects such as increased costs, decrease in demand, operation disruptions, little and no effective communication and decision making, a fall in revenues, cancelations of investments, disturbed living and working environments, and closures of firms and businesses. However, the possibility of negative occurrences requires businesses and firms to think innovatively and be open to new opportunities such as entering new markets, reducing costs in effective ways, and developing new management programs or products (Okumus & Karamustafa, 2005).

Jourdan, Meier, Pacitto, and Soparnot (2012) also describe the positive effects that crises provide and listed two points: (1) crisis as opportunities to explore new approaches and (2) crisis as an opportunity to improve current operations. The first point discusses businesses adopting new tools for effective management and using time effectively since in periods of low operations or non-crisis, new tools can be tested and experiments conducted. Crises can also help to develop new visions and determine the effectiveness of previous operations. Oftentimes, experiments, observations, or appraisals are deemed uncertain and are therefore lacking in periods of growth. The second opportunity describes the idea of reflecting on historic operations and redefining goals and strategies. In this way, a crisis describes a moment of truth or discovery to evaluate the effectiveness of operations and reach business objectives.

According to Faulkner (2000), crises may act as positive turning points for businesses or firms as they trigger innovation (e.g., finding alternative markets, etc.), or they may also have negative outcomes. Most often, crises develop new leaders or heroes who guide a firm toward newly set goals and in a different strategic direction to an improved state as businesses can learn from a crisis or disasters and adapt their policies. According to Beirman (2020), some crises gain public attention through media coverage and display. Thus, a popular tourist destination could arise through effective crisis management. As stated by Mogendorf (2008, as cited in Ghazi, 2016), positive opportunities that may occur from crises include:

- Resizing: reducing the number of employees until new opportunities arise
- Refocusing market: A crisis may result in the restriction to enter/be open to certain/new markets; thus, companies may find an opportunity to access new customer portfolio and markets.

- Relocating: operate in a safer environment, limit more disturbances, and adapt to the situation
- Easing processes: automate and simplify processes
- Redefining employee skills: trainings to prepare for current demand
- Educating employees: each crisis requires specific adaptations and trainings for employees to cope with the circumstances
- Narrowing service concept: (re)differentiate the product according to current needs of the general public and future needs
- Updating assets: to mirror market expectations

### 2.1.6 Crisis Management and Tourism

The literature affirms that the frequency, nature, and consequences of crises events are changing (Missiroli, 2006), threatening human existence and the systems in which they live. Nonetheless, “traditional” crises in history may not appear anymore (Boin, 2009), thus making society safer today than in previous centuries (Wildavsky, 1988). However, this poses new challenges to the economy and health systems. According to Vašíčková (2019), the 21<sup>st</sup> century needs permanent crisis management as the nature of crises is evolving and changing in frequency. Businesses strive to manage a crisis in the most effective ways and explore valuable strategies for minimal losses. Crises management therefore comprises a set of approaches, methods, and actions applied to handle the situation (Vašíčková, 2019).

Crisis management is also considered a process that integrates certain actions and proceedings to detect and predict a potential crisis beforehand and identifies the crisis circumstance with the aim to apply strategies to combat the impact (Zapletalová, 2012). Crisis management may not fully avert a crisis; however, it can help to minimize the effect and return to pre-crisis times in a faster pace.

Crises management concepts should be considered continuous processes to learn, adapt, and create awareness and knowledge for future incidents. According to Vašíčková (2019), in today’s business environment, it is necessary to have a proactive management style and revise crisis management on an almost daily basis. Some firms even have crisis managers who should understand problem-solving steps to ensure fast recovery and the least amount of losses. Literature suggests that crisis management is vital; however, it is not a strategic management issue (Vašíčková, 2019). According to Hamidovic (2012), to understand crisis management approaches, it is important to outline the phases of a crisis. Indeed, Smith and Elliot (2006), Darling (1994), and Hamidovic (2012) have discussed distinct stages of a crisis to understand when it is necessary to implement crisis management.

### 2.1.6.1 Crisis Phases

The model of crisis emergence demonstrates that a crisis usually starts with a trigger that further develops into an initial phase of escalation to the peak and the crisis emergence. At the peak, there are two possibilities that may arise: (1) a crisis is generated, and the slope continues to rise, or (2) the crisis could be mitigated, and the slope decreases to become a less serious event for the company (Smith & Elliot, 2006).

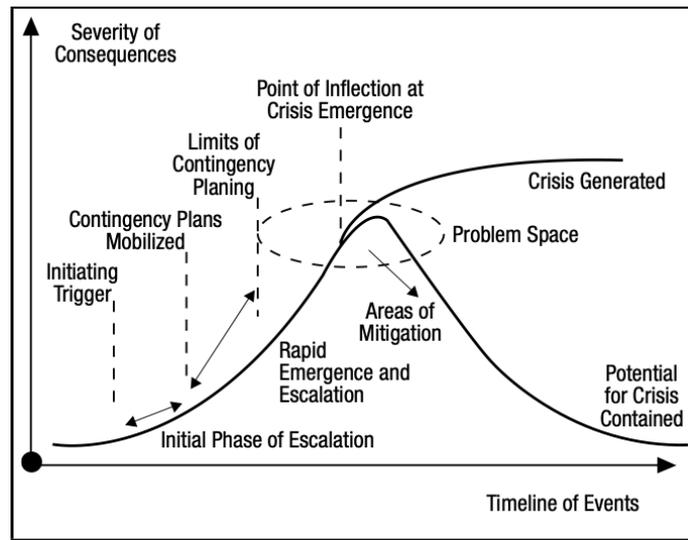


FIGURE 4. CRISIS EMERGENCE AND THE POINT OF INFLECTION (SOURCE: SMITH & ELLIOT, 2006, P. 309)

Darling (1994) states that a crisis in a business can consist of four distinct phases: the prodromal crisis stage, acute crisis stage, chronic crisis stage, and crisis resolution stage.

- (1) The prodromal crisis stage inflicts a state of paralysis, and steps to avoid a crisis are not yet developed. If the crisis is external, firms and business are not able to handle the situation by themselves and rely on guidance/actions from outside. At this point, a crisis might not be acute yet, and the possibility to cope with the effects is more likely.
- (2) The acute crisis stage represents the initial damage to the firm, which cannot be retrieved. At this stage, the firm or organization is under pressure to work against the impact of the crisis as its speed and intensity increase. Here, the type of crisis is differentiated as its speed is dependent on this, and the intensity is dependent on the effect of the outcome.
- (3) The chronic crisis stage is a time of reflection, healing, recovery, and uncertainty. Many firms are struggling at this stage, and financial management is affected the most. It is likely that government help is provided at this time. Individuals who occupy a management position are likely to develop plans to return to normal operations.
- (4) The resolution or final stage is often difficult to detect as when one crisis ends, a different one can begin. A crisis cycle is often described in literature; however, as a turn in a crisis is hardly predictable, this makes it more difficult for individuals to plan.

According to Hamidovic (2012), a crisis usually starts with warning signals to indicate its beginning. However, these are often denied and are difficult to detect as they appear weak in the initial stage. Limitations of crisis warnings may include weak signals, credibility denied, signals and dangers included in frequent messages, risk messages distorted, or the responsible person not being notified or reached (Hamidovic, 2012). Individuals as well as companies often ignore the initial warning signals due to their self-awareness of their weaknesses. According to Hamidovic (2012), the following points outline why firms often do not apply crisis management:

- Disavowal—firms realize the signal but are not aware of the dimension and effect it may have on operations
- Denial—firms or entities often ignore the signals as this points out their weaknesses and vulnerability to the crisis; accordingly, no measures are executed
- Grandiosity—organizations believe that the warnings strengths and dimension will not affect their business
- Idealization—firms believe that crises do not affect well-managed organizations.
- Intellectualization—businesses minimize the probability of a crisis occurring
- Compartmentalization—a firm assumes that if a crisis becomes a reality to the organization, only some departments will be affected

#### 2.1.6.2 Crisis Management Models

Many researchers have analyzed crisis management tools and established models accordingly. The first modern models were developed in 1988, with many more having been established recently (Vašíčková, 2019). Ghazi (2016) observed two models according to crisis management namely: the reactive and proactive approach. The reactive approach to crisis management is used to pull the affected firm out of a crisis by using effective measures and skillsets. It starts by identifying the crisis and applying management with a clear goal: to prevent the crisis from causing further damage. Consequently, the crisis is analyzed according to all details, and a strategic plan is formed to take actions. Furthermore, the company learns from the current crisis by seeing the effectiveness of measures implemented. This helps for future crisis management and general management. The proactive approach aims to identify warning signals of situations that may result in a potential crisis. For firms, the focus is on detecting these signals at an early stage (Ghazi, 2016). As described by Ritchie (2004), for natural disasters, proactive approaches can be hazard mapping and risk analysis which means see whether natural disasters have occurred and there is a chance of reoccurring. Moreover, to have emergency planning by integrating warning systems and work closely with the local authorities and emergency services. Other techniques identified for proactive management is by Kash and Darling (1998, as cited in Ritchie, 2004), these include:

- (1) Strategic forecasting: opinion-based predictions of crises based on trends, simulation or cause and effect

- (2) Contingency planning: alternative plans can be used to follow and decide on the strategic move of the firm
- (3) Issue analysis: similar to contingency, but it also helps managers to use the trend or crisis as an advantage to develop further
- (4) Scenario analysis: analysis to see the impact in case a certain strategic management move is taken

Literature establishes various models of crisis management involving a proactive or reactive approach. The following crisis management models by Sahin et al. (2015), Mitroff, Pauchant, and Shrivastava (1988), Jacques (2010), and Frýbert et al. (1995, as cited in Ghazi, 2016) are the most common ones discussed in the literature and are briefly introduced in this section.

According to Sahin et al. (2015), crisis management is structured into five main approaches: (1) escaping, (2) solving, (3) proactive, (4) reactive, and (5) interactive. The escaping and proactive approaches are similar in nature as they both identify ways to prevent a crisis from striking a firm by establishing plans and forming crisis teams. Moreover, the solving approach compares the strengths and weaknesses of a firm to guarantee stability throughout all departments. A crisis is therefore also deemed an opportunity since innovation management is triggered.

Figure 5 by Sahin et al. (2015) shows the reactive approach, whereby short-term measures are implemented, such as reduction of salaries, closing departments, dismissals, shrinkages, shortages of employees, and unpaid leaves. This approach is applied when the organization is already hit by the crisis and not when it is still perceived solely as a risk factor. This approach may be the least attractive for the end consumer and employees as they are the first ones affected.

The interactive approach fulfills the purpose of learning from the crisis. An organization reflects on the crisis to gain knowledge and use it for future events that may have an impact. It can be stated that all of the approaches have, in some ways, a proactive handling scheme; however, the interactive approach is the only one that considers the importance of feedback in terms of learning from the outcome of the set strategies.

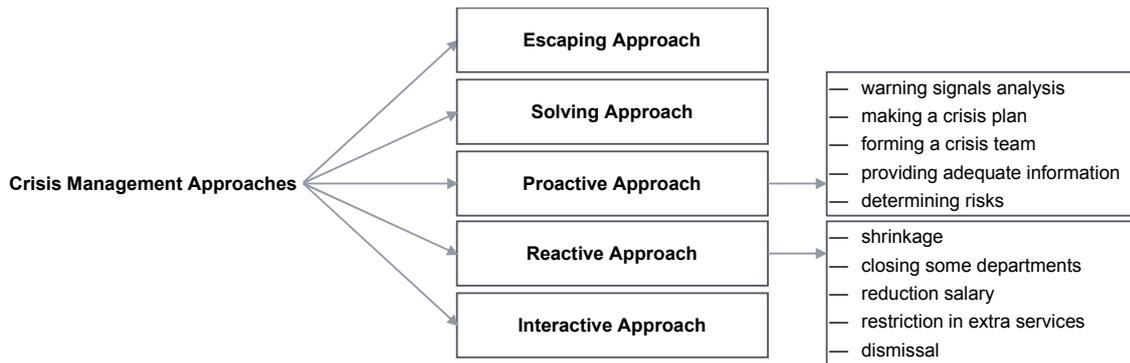


FIGURE 5. CRISIS MANAGEMENT APPROACHES (SOURCE: SAHIN ET AL., 2015, P. 2300)

Similarly, Mitroff et al. (1988) propose a model that compares crisis phases and management models to find the most effective strategy. The research by Mitroff et al. (1988) suggests examining both external and internal factors to analyze and detect a potential crisis. Additionally, the goal is to develop strategic plans and be prepared for crises that were not detected. One important task when an undetected crisis hits the organization is remediation. Typically, at this stage, firms use established crisis management plans to effectively return to pre-crisis operations or close to that stage. The authors also suggest the evaluation stage, where crisis management phases are evaluated and revised to update the process based on the outcome.

Although reactive approaches and evaluations may be effective, the literature indicates that proactive actions are more vital in crisis management. Despite the fact that measures to prevent damage have been effectively put into place, crises, in most instances, cannot be entirely averted. However, this allows firms to recover more quickly with minimal damage. Some authors even suggest that the more companies have been affected by crises, the higher their chance to survive future crises.

Furthermore, a similar model by Jaques (2010) outlines crisis preparedness and prevention phases. This model demonstrates the necessity to create manuals and procedures, train employees by applying simulations, detect warning signals, manage risk, and develop strategies and plans to combat a potential crisis. All the steps lead to a reactive management style or approach when the actual crisis strikes an organization.

		Evaluation, Modification	Planning process		
	Post-crisis issue impact	<b>Post-crisis management</b>	<b>Crisis preparedness</b>	Systems, Manuals	
Recovery, Business resumption	<b>Post-crisis management</b>	<b>EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT</b>		<b>Crisis preparedness</b>	Training, Simulations
Crisis management	<b>Crisis event management</b>			<b>Crisis prevention</b>	Early warning
	System activation/ response	<b>Crisis event management</b>	<b>Crisis prevention</b>	Issue and risk management	
		Crisis recognition	Emergency response		

FIGURE 6. CRISIS AND PRE-CRISIS MANAGEMENT (SOURCE: JACQUES, 2010, P. 12)

Frýbert et al. (1995, as cited in Vašíčková, 2019) visualize the process of crisis management and phases according to the actions taken, whereby the approaches can be detected through the certain stages. Additionally, Figure 7 indicates an estimated timeframe of time consumption between the stages. At the stage of prevention, about three years before a crisis hits an organization, preliminary analysis is conducted. Organizations are already identifying crises and determining to what extent the potential crisis is of relevance to them.

The next phase is identification. In this stage, organizations aim to stabilize the firm and return to normal operations. Two months after the crisis has already affected the firm, crisis management or a reactive approach is applied; this is also referred to as the resuscitation stage. This is followed by the diagnostic stage, which estimates the rough impact of the crisis development and determines whether enough liquidation is present to survive the crisis and continue; if it is, a revitalizing concept is applied. This step is also called the consolidation and stabilization stage, wherein corrective measures are taken, and a thorough analysis is conducted. The last crisis management stage is strategy solution, which describes the development of strategies, options, and measures of revitalization (Frýbert et al., 1995, as cited in Ghazi, 2016).

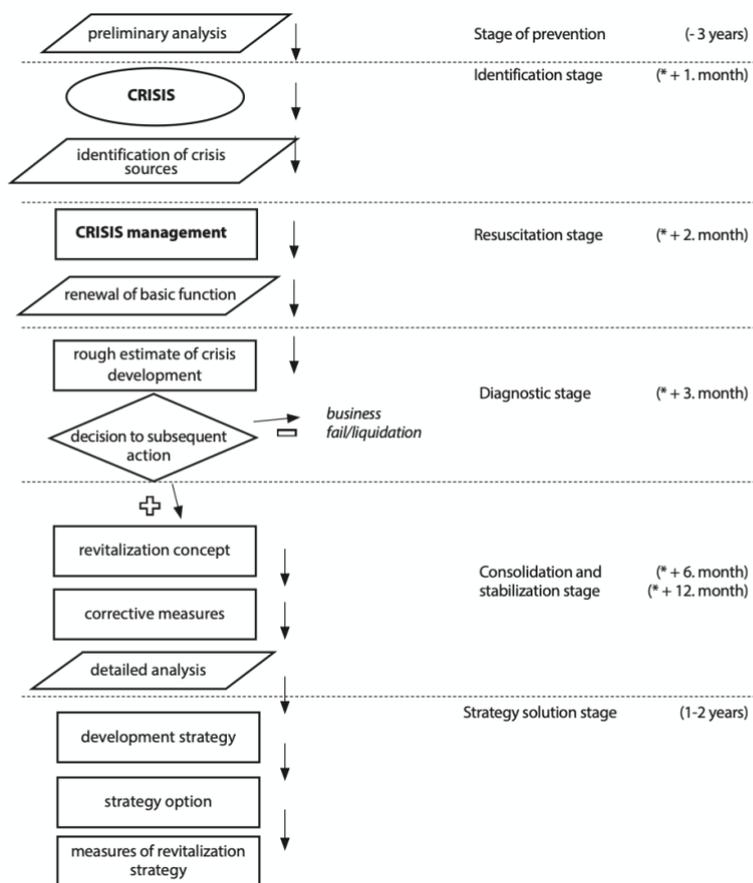


FIGURE 7. CRISIS MANAGEMENT (SOURCE: FRÝBERT, 1995, AS CITED IN VAŠÍČKOVÁ, 2019, P. 71)

Vašíčková (2019) additionally describes a crisis management model within firms that involves not only reactive and proactive approaches but also effective crisis communication within organizations. This model includes communication with employees and customers, crisis management, and general communication orders. Research suggests that developing crisis communication for external and internal customers (e.g., employees). In every phase of crisis management, effective and straightforward communication is considered vital and deemed a repetitive cycle to liaise clarity and trust. Moreover, by including employees in crisis decision making, they feel valued by the firm, and the relationship is automatically strengthened (Vašíčková, 2019).

### 2.1.6.3 Crisis Management in Tourism Research

According to Parnell, Koseoglu, and Spillan (2010), crisis management strategies in the hospitality and tourism industry have increased in recent years due to the knowledge that the field is vulnerable to crises and disturbances. Vašíčková (2019) distinguishes five distinct streams of research for crisis and crisis management in the hospitality and tourism industry. The first stream analyzes the impacts of crises on different hospitality and tourism organizations and firms such as hotels, travel agents, airlines, and destinations. According to Faulkner (2000), all previous crises in the tourism and hospitality industry have had negative consequences and

brought major economic losses. Additionally, various stakeholders were negatively involved and felt the impact as strongly as guests, suppliers, and employees.

The second stream of crisis research focuses on distinct geographic locations and circumstances. Here, it can be seen that Southeast Asian countries have undergone more historic crises such as financial and health-related threats, including foot-and-mouth disease (FMD) and SARS. In Australia, natural disasters have had a negative consequence on tourism and hospitality, such as the Katherine floods or frequent bushfires. In Bali, the United States, Egypt, and Israel, tourism and hospitality industries were faced with terrorist attacks and also political crises.

The third stream in literature describes crisis management plans, models, guidelines, and actions to take. Most often, the models and guidelines are basic and provide general perspectives on the topic. According to Ritchie (2004), the literature identifies a need to establish less theoretical and more applicable guidelines, models, and checklists that are described in more detail and involve more actions. This may help other tourism destinations, organizations, and tourism-related firms to proactively and reactively combat a crisis.

The fourth stream of crisis and crisis management in tourism and hospitality research is response and recovery, in contrast to preparedness. However, this stream is more concerned with destinations instead of individual tourism organizations. Additionally, the focus is on the recovery approach instead of the proactive approach when the crisis has already struck and measures must be taken to return to full operations again.

The final stream discusses media crisis management. Various authors have emphasized the importance of communication strategies during a crisis. A vital factor is to display information regarding the crisis after the incident occurred; thus, it is critical to maintain a healthy relationship with the media for a complete recovery post-crisis. Authors have even suggested that communication is a recovery strategy by itself and a key component in revitalization (Vašíčková, 2019).

According to Gurtner (2007), future research into crisis and crisis management practices should include practical applications for crises prevention and impact mitigation. For this reason, the following guidelines and checklists of crisis management approaches by Wilks and Moore (2004), Naidoo et al. (2011), Ramseook-Munhurrin, and Seetaram (2011), and Henderson and Ng (2004) can help professionals in the tourism and hospitality industry to apply strategic crisis management. Wilks and Moore (2004) provide a list of renowned crisis management models for the tourism and hospitality industry that describe specific practical examples to apply in situations of potential crises or when the crisis has already impacted the firm. The checklist includes four components:

- (1) Reduction checklist: prevention should be understood to be essential, definition of crisis, business analysis impact analysis for any crisis, identification of hazards and

locations, involve stakeholders in the process, employee training, adapt procedures on crisis and disasters, communicate necessity of a crisis management plan, include tourism associations and cooperation, define crisis as opportunity, create awareness

- (2) Readiness checklist: apply crisis management plan; identification of responsible crisis management coordinator; stakeholder engagement and awareness; set up multi-network notifying tool; have trained crisis response team; partners, suppliers, and vendors should know the plan; identify a crisis; assign a spokesperson; schedule reviewal and update of plan
- (3) Response checklist: focus on saving lives and limiting impacts of crisis effects, alert stakeholders within 30 minutes, have emergency budget stored, prepare press statements in various languages, prepare sensitive family-assistance procedures, develop independent crisis communication
- (4) Recovery strategies: organize plans for memorial services of deceased, stay in touch with victims who recover, develop plans for strategic recovery, develop sales action plan draft, public relations responsibility, use marketing efforts, find new markets, demonstrate safeness, establish seminar trainings on recovery, develop new skillsets for employees, recognize all helping hands (internal and external), analyze and revise the recovery plan, establish a list of lessons learned

Because communication is deemed an important strategy in crisis management, Naidoo et al. (2011) have developed a marketing mix strategy to be used by hotels to reduce the falling occupancy rate. These include:

- (1) Product strategies: develop marketing strategies and promote hotel and products, expand visibility to various countries, image improvement, revise service strategies and work of employees, provide free nights and leisure activities for long stays, quality assurance in various departments, upgrades on various levels (such as rooms, treatments, and services), include locals in the process, provide gifts to guests
- (2) Place strategies: for tour operators, more volume at a lower price; develop new and alluring packages; tour operator discounts; for travel agents, provide incentives; discounts on rates; develop packages for the internet (emails, online booking possibility, include social networks and the hotel website); for sales representatives, provide resources
- (3) Pricing strategies: develop packages, develop strategies and prices for various markets, price to guest's perception of hotel, new products introduced through lower price to gain attractiveness and market, price changes in certain periods, products with high quality sold at adequate price, a product that is sold at a lower price but is complementary should have a higher price range, a product of low quality sold to guests with less knowledge at a higher price

- (4) Promotion strategies: direct selling, trade fairs, sponsors, promotions, advertisements, public relations, marketing

Additionally, Henderson and Ng (2004) specifically list important points to manage a crisis that concerns an infectious disease. The researchers identify six crisis stages and certain actions that should be performed. The first stage is pre-event and is concerned with establishing a profound foundation, distributing responsibilities among stakeholders in case of crisis impact (e.g., appointing employees for environmental scanning), conducting risk assessments, assigning crisis teams and duties, defining capabilities to overcome a crisis, and distributing a crisis management plan to employees and stakeholders. The second stage is the prodromal stage, which is determined by preparing for a potential crisis to affect the firm soon. This stage involves activating all established tools prepared in the pre-event stage. Marketing procedures are revised, objectives are clarified, and procedures are selected (Henderson & Ng, 2004).

The third stage is the emergency phase when the organization is hit by a crisis. This includes making sure that employees and guests are safe, the property is protected, the emergency procedures are applied, hygiene and health screenings are introduced, and communication strategies are utilized. Moreover, the marketing activities are monitored, and official aids are used. The fourth stage of the crisis management plan for an infectious disease addresses the intermediate effect, meaning the initial impact of the crisis. At this stage, assessments of the impacts are performed, and the extent of harm is determined; assistance is provided to guests and employees to meet their needs, marketing is revised, and previous business operations restored (Henderson & Ng, 2004).

The final stage is recovery, where full restoration of the business operations is possible. Certain improvements are focused on facilities, employee training, and customer service. Moreover, importance is placed on collecting feedback from stakeholders and reviewing and improving the crisis management strategy according to the lessons learned (Henderson & Ng, 2004).

## 2.2 COVID-19 Pandemic

### 2.2.1 History and Characteristics of COVID-19

The Chinese health authorities alerted the World Health Organization (WHO) on December 31, 2019, that several cases of pneumonia of unknown etiology were announced in the city of Wuhan, which is in the province of Hubei, China. These cases had already been reported by officials since December 8, 2019, around the Seafood Wholesale Market. On January 7, 2020, a patient complaint about a sore throat and a throat swab sample revealed the infection as a novel coronavirus, identified by the WHO as 2019n-COV. At a later point, the virologists renamed this as a severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2), and the WHO further revised this as coronavirus disease 2019 (COVID-19). Up until January 30, 2020, there were 7,736 COVID-19 infections and 12,167 suspected cases in China, and 18 other countries reported cases of COVID-19. On January 30, 2020, WHO declared a public health emergency of international concern (PHEIC), and the Chinese Center for Disease Control and Prevention (CDC) sent a response team to the Wuhan Seafood Market (Habib, 2020).

According to Habib (2020), the Wuhan Seafood Market was shut down instantly after the public announcement; COVID-19 testing was conducted among visitors, and the surrounding areas were immediately disinfected. Early cases led to the proposal that COVID-19 was not considered more dangerous than middle-east-respiratory syndrome (MERS) or SARS. However, later cases indicated easy transmission among humans; therefore, its high virulence could not be compared to previous viruses. The National Health Commission of China also states that COVID-19 has a high mortality/fatality rate (Harapan et al., 2020). Additionally, COVID-19 was deemed an animal virus that was transmitted to humans; the WHO (2020) assured the public that COVID-19 had a natural animal origin and was not manipulated or developed in a laboratory (Habib, 2020). According to Ouassou et al. (2020), the potential host of COVID-19 could be pangolins, bats, or seafood. Based on codon use (genetic testing), Habib (2020) has stated that the transmitter could also have been a snake. Moreover, Harapan et al. (2020) report that a genomic study suggested that COVID-19 did not originate from the Seafood Market but was from a yet-unknown origin brought to the market. This indicates that the infection could have occurred earlier and spread to other places as well (Harapan et al., 2020).

According to literature, COVID-19 belongs to the family of coronaviruses that have developed over time within animals and spread to humans. Already in 2003, a severe acute respiratory syndrome (SARS-CoV) struck the world and infected multiple inhabitants due to high transmutability. This was also the first large-scale epidemic in the 21<sup>st</sup> century; globally, 8,000 humans were infected, and there were 774 deaths. SARS-CoV and MERS-CoV are distinct but also affiliated with COVID-19. MERS-CoV was first reported in September 2012 in Saudi Arabia, but the outbreak originated in Jordan. This caused a spread to 27 other countries with a total of at least 850 deaths resulting from the disease

(Habib, 2020). According to Kaushal and Srivastava (2020), the world has been confronted with over 30 novel infections in the last 30 years.

Researchers further suggest that the first appearance of SARS-CoV resulted from a zoonotic reservoir in 2002. Wet markets caused the first infection by a transmission from animals to humans; the SARS-CoV viral RNA was first observed in racoon dogs but also in palm civets. However, SARS-CoV was not found within these species, which assumes an adapted SARS-CoV that is easier to transmit. Ongoing trials conveyed that multiple bat coronaviruses can infect humans without adaptation. Research also implies that other low-level zoonotic transmission of SARS-like bat coronaviruses appear beyond recognition and often stay undiscovered. Studies thus highlight the importance of discovering the source and cause of multiple outbreaks of SARS and MERS viruses to prevent future socio-economic disturbances (Habib, 2020).

According to Harapan et al. (2020), individuals who are male and between 34 and 59 years old are seen as having had most COVID-19 infections. However, the most severe cases of COVID-19 are found in adults above 60 years old and who experience chronic comorbidities such as cardiovascular diseases, diabetes, and cerebrovascular diseases. Fewer infections were detected in children and teenagers below 15 years old. Researchers who conducted clinical trials on patients with a COVID-19 infection declared that younger adults experience less severe symptoms with no pneumonia or fever. It has been claimed that children rarely get infected, the course of the infection is often mild, and a good prognosis is expected. Despite this, there are also younger adults who experience more severe complications such as shock, acute cardiac injury, acute kidney injury, hypoxemia, and the acute respiratory distress syndrome (ARDS).

When COVID-19 symptoms were experienced, immediate quarantines and isolation measures were prescribed. The WHO published criteria for probable symptoms of a COVID-19 infection on January 31, 2020. Although several symptoms are similar to those of other illnesses, some are distinct such as low fever and loss of smell or taste (Harapan et al., 2020). Additionally, Abbas et al. (2021) state that COVID-19 is mainly transmitted through air. This means when two individuals stand close to each other, and an infected person coughs, sneezes, talks, or even breathes, COVID-19 can enter and infect the other person through the eyes, nose, and mouth. The virus can then stay for two weeks in the system of an individual and may also be transmitted from person to person if no symptoms are present (Abbas et al., 2021).

COVID-19 infections are considered as a lung disease and do not have specific antiviral treatments; however, isolation and supportive care such as oxygen therapy, antibiotics for additional bacterial infections, and the supply of fluids are suggested (Harapan et al., 2020; Uğur & Akbıyık, 2020). On the other hand, there are instances when, after ARDS, septic shocks are experienced. As a result of the severity of many cases, instant isolation and quarantine are recommended to hinder the infection from spreading across populations and inhabitants (Harapan et al., 2020).

Scientists and pharmaceutical companies have developed promising vaccinations to prevent a COVID-19 infection (e.g., Pfizer, Biontech, Covaxin from Bharat, Biotech from China, EpivacCorona vaccine from Russia, Gam-Covid-Vac or Sputnik V from Russia, AstraZeneca Oxford Covisheild, and Moderna) (Singh & Gandharva, 2020). Indeed, COVID-19 can only be conquered through effective vaccinations as this prevents its spread. For this reason, governments worldwide aim to fully vaccinate their populations by the fall of 2021 (UN, 2021). However, issues such as limitations and unfair distributions of the COVID-19 vaccines have occurred (UN, 2021). UN chief Antonio Guterres has stated, “No crisis can be overcome by isolation, and governments must share doses and technology in order for fair distribution” (UN, 2021, p. 1).

### 2.2.2 General Impact

COVID-19 has resulted in a public health emergency of international concern by affecting more than 200 countries worldwide (Alanagreh et al., 2020). As of March 15, 2021 COVID-19 has infected more than 119 million individuals, and over 2.66 million have died from the infectious disease. Also labeled as a “black swan event,” COVID-19 has produced damages across multiple sectors in all countries of the world. Since the beginning of the pandemic, the primary goal of governments worldwide has been to safeguard health among citizens; this resulted in the implementation of various measures to reduce the impact of COVID-19 on human health and prevent a collapse of the countries’ health systems (Metaxas & Folinas, 2020). Some measures that have been introduced include revisions of safety regulations, such as physical distancing, self-isolation, taking temperatures, and wearing masks; however, there have also been policies on travel, such as closures of commercial flights, travel warnings, and shutting restaurants and hotels (Peterson et al., 2020)

According to Kaushal and Srivastava (2020), COVID-19 has strongly surpassed the SARS epidemic impacts from 2002 to 2004 and is considered one of the most damaging epidemics in modern history. The pandemic has altered the world on an international, national, sub-national, and regional level. It has changed macro proceedings ranging from public health to national economies, transportation, security, and trade. It has also affected families in terms of employment, income, and leisure plans (Fu, Hereward, MacFeely, Me, & John, 2020). According to Fu et al. (2020), “as in other crises the most vulnerable populations, children, women, the poorest, and most marginalized communities are the most affected” (p. 1). The WHO (2020) stated that, although the main impacts of COVID-19 are on public health, other effects are the rise of unemployment, labor issues, and food insecurities. Fu et al. (2020) also add that governmental decisions and policies that are in effect today will have consequences that are visible and felt for many years to come.

A report called “How Covid Is Changing the World” by the United Nations (2021) divides the impacts of COVID-19 into economic, social, and regional effects:

- Economic impact—stop of aviation with slow estimated recovery, significant drop in working hours, small and medium-sized enterprises vulnerable due to lack of reserves, rise of

underprivileged children due to poor economic households, decrease in foreign direct investments, influence on international postal supply chains, 71 to 100 million individuals sliding into extreme poverty

- Social impact—rise of discrimination against Asian cultures, deterioration of human development (compared to 1990), rise of violence against women and mental health issues due to isolation
- Regional impact—negative effects on the labor market, increase of poverty and inequality, potential risks of remittances in the Pacific and Asia

Although crises in history have had negative consequences, as discussed in the previous sections, opportunities can also surface. Similarly to other crises in the past, COVID-19 has led to opportunities in terms of trend shifts, the rise of new trends, and the strengthening of previous trends. However, each trend depends on the type of industry and organizational context. According to Deloitte (2020), disruptive regulations due to COVID-19, such as wearing face masks, could lead to a change in the long term. For instance, the overall population feels comfortable wearing masks, and general infection protection is granted as well. Another trend toward localization has been a strategic move over the last several years. However, since the supply chain was interrupted, shortages arose in many products in supermarkets, and consumers demanded more local products. In addition, companies also faced difficulties since materials could not be imported and delivered from other countries. Eager to raise their resilience and be prepared for the future, firms are finding local suppliers and materials.

On account of COVID-19, the concept of presence-free living also arose. Worldwide, due to frequent lockdowns, individuals have been forced to stay at home during their free time or for work. This trend has led to essential digital advancements within firms and is reflected in areas such as leisure, education, and work. Trends such as virtual team meetings, home gyms, or meeting friends on FaceTime were established. Firms also understood that meetings on a virtual platform are often as effective as physical presence: “We expect that presence-free living will gain importance, also beyond home office options, ultimately changing our ‘way of doing things’ permanently” (Deloitte, 2020, p. 13).

The following list by Deloitte (2020) displays additional trends due to COVID-19:

- Value-for-money mentality
- Safety wins over privacy
- Community power
- The great indoors
- Societal responsibility
- The generous corporation
- Agile beyond technology
- Virtual economy
- Contactless payment

While many organizations are still struggling to manage the short-term impacts of COVID-19, others are already moving on to recovery strategies and adapting to new business environments. Digital and offline hybrid forms have become more important, but only if resilient platforms are developed and applied. Businesses that do not move along with this trend are expected to fail in the future.

### 2.2.3 COVID-19 in the Hospitality and Tourism Industry

Since 1950, tourism and hospitality have been major driving factors in the worldwide economy, with 25 million international tourism arrivals worldwide that year. Since then, in the 1980s, international tourism arrivals increased to 278 million (UNWTO, 2017). In 2000, numbers climbed to 1,235 million, and in 2018, international tourism arrivals reached their highest number, 1.4 billion (UNWTO, 2019). UNWTO (2017) also indicates that international tourism accounts for 7% of the exports of goods and services, and one in 10 jobs is related to tourism. The tourism industry accounts for 10% of the world's GDP (direct and indirect). Furthermore, statistics also demonstrate that tourism has increased faster than the world trade from 2013 until 2017. A tourism highlight report by UNWTO in 2017 indicated that the estimations for international tourist arrivals predicted an increase in arrivals of 3.3% per year until 2030. According to this report, the increase would reach 1.8 billion international tourism arrivals (UNWTO, 2017).

The trend of traveling and exploring different cultures has significantly increased in the last years due to low costs of travel and advancements in technology that grant access to the internet on a broader scale. The increases in travel worldwide can also be attributed to the rise in income levels of the middle class in countries such as China, Brazil, and India (UNWTO, 2020 as cited in RTE, 2019). This increase in income has led to significant expenditures by travelers, which resulted in higher economic productivity on local, regional, and national levels. This also means that the tourism industry brings additional value by providing employment opportunities and hosting attractions of all kinds such as sports or cultural events, visitor attractions, restaurants, conferences, and shopping (Folinas & Metaxas, 2020).

The consequences of pandemics on tourism have been frequently discussed, resulting in cautiousness by authorities worldwide during each additional pandemic (Kahn et al., 2009). However, according to Khan et al. (2009), that is not sufficient to prevent pandemics today, since the world is more globalized than ever before. Indeed, globalization can be seen as a factor in quickly spreading diseases through various means of transportation such as airlines, buses, and rail on a global scale. For instance, air travel is used by more than 2 billion passengers each year, accommodating 35,000 commercial airline connections in 3,500 cities (Khan et al., 2009). According to Abbas et al. (2021), "Travelers play a significant role in transferring viruses, epidemics, outbreaks, or pandemics between local communities' destinations" (p. 3).

As the first country affected by COVID-19, China marked the first economic decline. On the mainland and beyond the Hubei region, tourism was the first industry impacted: all tourism activities, including

inbound and outbound flights, were canceled. According to the UNWTO (2020), China has the highest levels of outbound tourism in terms of spending (with \$277 billion) as 180 million Chinese have a passport, compared to 147 million Americans. Additionally, Chinese travelers are considered to spend significantly, according to CNN (2021), and are therefore vital to global tourism. However, since the outbreak of COVID-19, travel bans and restrictions against China have been in place to regulate travel and possibly reduce infections within Europe. This consequently restricts Chinese travelers and tourists and therefore blocks their travel activities.

Furthermore, travel restrictions were placed within Europe to reduce cross-country activities. However, restrictions did not prevent COVID-19 from reaching and spreading across Europe. Within Europe, Italy (especially the Lombardy region) suffered most from COVID-19. All areas, including small towns that were not affected by COVID-19, were shut down, including schools and universities as well as tourism-related firms and other manufacturing industries. According to the UNWTO (2020), there was a global total drop of 73% in international tourism arrivals (overnight visitors) in 2020. COVID-19 mutations have caused additional travel restrictions and policies in 2021, and international tourist arrivals in January 2021 dropped by 87%, similar to the first quarter of 2020 with 85% (Fritz & Ehn-Fragner, 2020).

The spread of the novel coronavirus has also caused a massive disruption to the hospitality industry worldwide, with times of little or no revenues generated. Due to the shutdown and travel bans globally, hotels received cancellations of up to 100% and experienced periods of uncertainty and desolation (UNWTO, 2020). According to Heredia-Colaço and Rodrigues (2021), the hotel industry was confronted with guests' fears of a possible infection when staying at a hotel, which resulted in a double-digit downfall in all three major key performance indicators: average daily rate (ADR), occupancy (OCC), and revenue per available room (RevPAR). As stated by UNWTO (2020), restrictions resulted in a decline of 98% in international arrivals globally. Simultaneously, OCC dropped to 13% in all European countries, in Africa to 14%, in the United States to 33%, in South and Central America to 15%, and in the Pacific regions of with Asia and the Middle East to 36% (UNWTO, 2020; Heredia-Colaço & Rodrigues, 2021).

According to a report published by McKinsey (2020), two-thirds of travelers are pessimistic about a fast return to pre-COVID-19 travel times and are unsure about what consequence the pandemic may have for future travel and lifestyle. Past experiences have shown that consumers typically have different needs and wants according to different phases in a crisis cycle. Therefore, McKinsey (2020) describes a COVID-19 hospitality response cycle and divides it into four phases. The first phase demonstrates the shutdown of travel and the associated revenue losses for the hotel and tourism industry. Consequently, the industry adapts to the conditions, and consumers reorganize their travel plans in accordance to regulations and restrictions. The hospitality industry then finds appropriate ways of communication in new environments by facing market uncertainties and understanding concerns of travelers to fulfill their new needs and wants. The third phase includes long-term planning and adaptation to new circumstances. The fourth phase is associated with hotel recovery strategies,

which are also dependent on the global crisis recovery. The last phase is learning and evaluation to prepare for similar future scenarios.

A report by the Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) (2020) claims that tourism marked a steep worldwide increase from 2010 until 2019. However, in 2019, tourism increased less than the years before (by only 3.7%). Austria, however, still saw a further increase than in previous years in terms of incomes generated from inbound tourism. This can also be seen in statistics from UNWTO, where Austria contributes 4.9% to the total European international tourism market share. Nonetheless, COVID-19 has been a major disrupter for the tourism and hospitality industry, causing tourism to slow down in Austria from 2020 until the present. City tourism in Austria especially decreased due to the dependence on foreign markets. According to Statistik Austria (as cited by Fritz & Ehn-Fragner, 2020), overnight stays in 2019 accounted for 152.7 million, with the distribution of guests being 7.2% to remote markets, 20% to neighboring countries, 46.7% to neighboring markets, and inland 26.2% (Fritz & Ehn-Fragner, 2020).

In Austria, different trends on a regional and seasonal scale could be observed after the impact of COVID-19. According to Statistik Austria (as cited by Fritz & Ehn-Fragner, 2020), Vienna, which is heavily dependent on city tourism, reported the highest decreases in revenues after the first full lockdown in March and April. After the reopening of accommodation facilities at the end of May 2020, city tourism in Vienna decreased by 80.3% in terms of overnight stays compared to the previous 2019 summer period. This decline can be explained by Vienna's international guest structure and the cancelation of major events and congresses. Furthermore, Vienna additionally experienced a terror attack in November 2020, which additionally caused fear and negative press coverage that damaged its image as a safe and secure tourism destination (Fritz & Ehn-Fragner, 2020).

In contrast, Austrian regions, which focused on attracting a higher share of international guests in winter, were less affected than Vienna as these regions even benefited from travel regulations and bans, which led to a high tourism demand within Austria during the summer. Furthermore, researchers determined that tourism in Alpine and lake regions experienced higher demand as there was a trend toward Austrian citizens traveling to regions and places that were oftentimes too crowded pre-COVID-19 (Fritz & Ehn-Fragner, 2020).

Different crises require various strategies to overcome their impacts. For example, following the 9/11 attack on the United States, hotels in Hong Kong increased their general safety measures by introducing safety training for employees. SARS required new adaptations as well, and the Korean hospitality industry equipped employees with necessary knowledge in regard to their newly installed hygiene systems. After the 2011 Great East Japan Earthquake and Tsunami, hotels in Japan offered evacuees and stranded inhabitants shelter and as a result had to instruct their employees on the proceedings (Lai & Wong, 2020). The future of COVID-19 and the course of recovery are still unknown; however, it is vital to find measures to combat the impact and return to previous conditions.

Despite that, Dimitrios, Christos, Ioannis, and Vasiliadis (2020) explain the scarcity of literature on crisis management approaches to combat the impact of COVID-19. Therefore, they propose possible strategic management approaches using four strategies:

- (1) Promotion of safety umbrella: convey safe environment in accordance to hygiene factors and communicate measures on several platforms; establish policies and guidelines within the hotel, with health protocols displayed in all public areas; provide updates on hotel websites and propose new operating standards; restructure public areas to grant minimum distance; protective equipment worn by staff and sanitation areas; temperature testing on guests' and employees' arrival; immediate isolation of individuals who experience symptoms; emergency COVID-19 number and point of reference
- (2) The use of technology and innovation: reexamine technological advancements within the hotel; touchless technological solutions, preferably no physical contacts needed from entrance to hotel room; introduce mobile property management software (PMS); using smart kiosks to avoid touching surfaces; install chatbots for recommendations of all kinds; install air cleaning equipment for air filtration and to avoid aerosol transmission
- (3) Satisfaction of guests needs and empowerment of guest relationships: enhance guest royalty and strengthen relationships; offer vouchers instead of full refunds; focus more on local tourism and replace capital that is lost; promote location of hotel and facilities; sharing videos and latest updates on platforms regarding the safety umbrella
- (4) The financial pillow: use government financial help such as communication campaigns, tax reliefs, grants and guarantees, loans, and so forth; reconsider other costs such as marketing, payroll, and fixed costs; create intelligent plans for cancelations, reservations, and distribution channels

As this thesis focuses on Tyrol, Austria, the next chapter outlines how COVID-19 has affected the tourism and hospitality there compared to previous years and other areas.

### 3 STUDY AREA: TYROL

The study area of Tirol (“Tyrol” in the English language) is situated in the west of Austria and is famous for being “das Land der Berge” (“the state of the mountains”) due to its more than 500 mountains above 3,000 meters. The highest mountain in Tyrol (and all of Austria) is the Großglockner (3,798 meters). Tyrol is also considered to be protected by a mountain valley on the north (nördlichen Kalkalpen) and in the south, adjacent to Italy (südlichen Kalkalpen”). The mountains started to rise due to plate tectonics 100 million years ago, when the ground started to lift and unfold. Therefore, the peaks of the nördlichen Kalkalpen are sharply furrowed, and the walls are rugged, due to the limestone (Tirol Werbung, 2021). Tyrol is bordering the German federal state Bayern in the north and the Italian provinces of Bozen and Belluno in the south. Neighboring federal states are Vorarlberg to the west of Tyrol and Salzburg and Carinthia to the east. Tyrol is also separated by Salzburg into North Tyrol, with the main region of Inntal, and East Tyrol, with the main district of Lienz (Tirol Werbung, 2021).

Tyrol is home to 740,000 individuals on 12,000 square meters (sqm), making it sparsely populated. According to a report by Tirol Werbung (2021), only 12% of the land is permanent settlement; 88% are mountains and valleys. Within the state capital of Tyrol, which is Innsbruck, there are 133,000 inhabitants. The second biggest city in Tyrol is Kufstein, which has 19,500 individuals, and the third largest city is the community of Telfs, with 16,000 inhabitants (Tirol Werbung, 2021).

Tyrol has always been a well-inhabited area, which can be proven by the traces of ancient communities in the form of javelin tips older than 30,000 years made from the bones of bears. The famous glacier mummy Ötzi is over 5,300 years old. Literature explains that Tyrol has a rich history of belonging to different powers such as the Romans, Habsburger, and Germans and afterward being returned again to Austria through Napoleon. After the First World War, the territorial areas south of the border pass Brenner were awarded to Italy. This is why, today, South Tyrol belongs to Italy (Tirol Werbung, 2021).

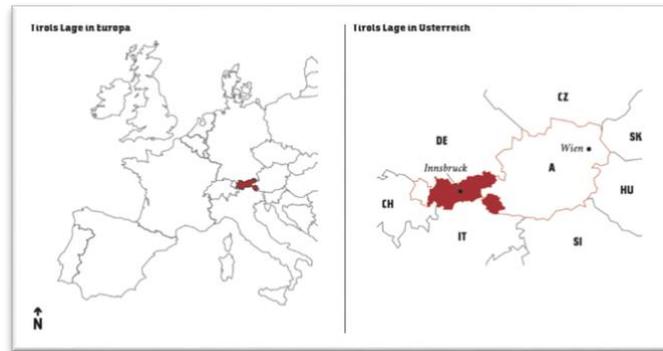


FIGURE 8. TYROL IN EUROPE AND AUSTRIA (SOURCE: TIROL WERBUNG, 2021, P. 1)

Tyrol is considered to be accessible by various modes of transportation such as car, train, and planes. Numerous airline companies fly into the airport of Innsbruck such as Austrian Airlines, British Airlines, Lufthansa, Transavia, EasyJet, and smaller airline companies, and Innsbruck is in close proximity by car to surrounding airports such as Munich Airport (2h), Zürich Airport (3.5h), Memmingen (2.5h), and Salzburg Airport (1h). Due to its accessibility, mountain scenery, sights, and cuisine, Tyrol is one of the most preferred tourist destinations in Austria; according to Land Tirol (2021b), “Tourism is inseparably linked with Tyrol.” Tourism is also one of the main economic factors in Tyrol and played a key role in postwar development. According to Land Tirol (2021a), tourism accounts for a high share of employment: 55,000 people are employed due to tourism (although not full time). From 2009 to 2019, tourism employment has increased by 42%, which accounts for 16,000 employees. Additionally, in 2019, 1,360 apprentices were trained for 517 companies, comprising 16 different apprenticeships (Tirol Werbung, 2020).

The distribution of the tourism supply in Tyrol is 55% hotels, 26% gastronomy, 6% health industry, 4% leisure and sports, 3% travel agencies, and 0.5% cinema, culture, and amusement. Daily expenditures of guests, including their travel expense, amount to EUR 185 in the winter and EUR 144 in the summer. The revenue in Tyrol totals EUR 8.5 billion for tourism (EUR 1.7 billion from day visitors and EUR 6.7 billion from overnight stays) (Tirol Werbung, 2020).

Tyrol has marked strong tourism development since 1951 until 2019, as can be seen in Figure 9 with the grey line demonstrating the overnight stays and the yellow line the number of arrivals. Travelers worldwide are eager to explore the famous ski slopes and modern ski valleys of Tyrol. Since the beginning of tourism, the areas have placed importance on gaining media attention through sporting events. For example, Innsbruck hosted the Winter Olympics in 1964 and 1976 and also the Winter Youth Olympic Games in 2012. Moreover, several world cups and European championships in ski disciplines have taken place there. Winter tourism is considered the strongest season in Tyrol; however, recent statistics demonstrate that summer tourism is on the rise. Visitors are attracted by newly established biking routes, hiking opportunities, rock climbing, lake swimming, or sightseeing with multiple museums or cultural monuments (Land Tirol, 2021b).

Besides minimal decreases in between the years of 1951 to 2019, tourism has increased to account for 50,000,000 overnight stays in 2019. The development from 2009 to 2019 reflects an overall increase of 35% in tourism arrivals and 13.7% in overnight stays. Again, the winter in Tyrol is the strongest season in this regard, which increased by 24% and from 25.6 million to 27.6 million overnight stays from 2009 to 2019. However, summer tourism has become equally important in the last several years. Statistics show that overnight summer stays have increased by 48.1% from 17.5 million to 21.1 million. Although reports have declared that the average length of stay has decreased, the number of holidays has increased. Additionally, winter tourism guests stay longer than summer guests. Overall, the distribution of overnight stays was 55% in winter and 45% in summer in 2018/19 (Tirol Werbung, 2020).

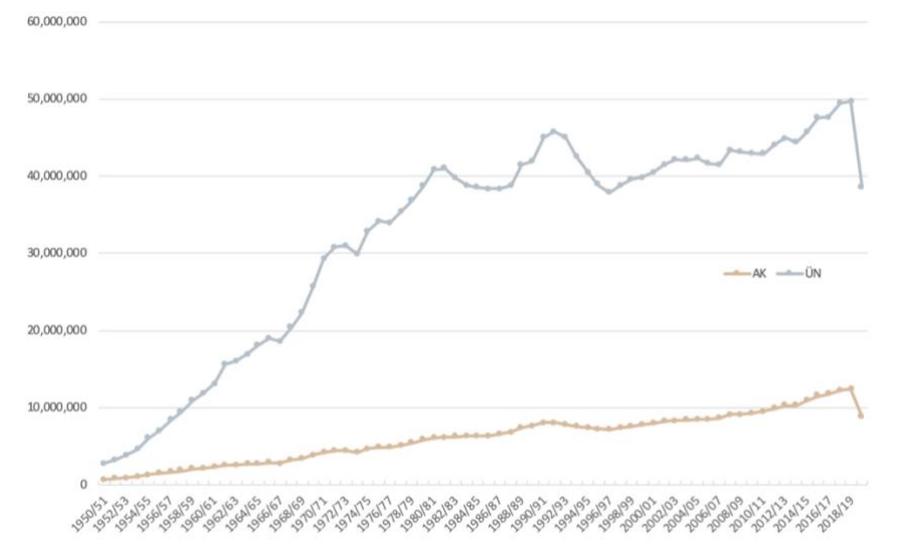


FIGURE 9. TOURISM DEVELOPMENT IN TYROL (SOURCE: TIROL WERBUNG, 2020, P. 5)

The strong tourism development can be attributed to the accessibility and transport possibilities of international guests into the region. Tirol Werbung (2019) explained that 90% of the yearly total overnight stays in Tyrol are from international guests. After Vienna and Vorarlberg, Tyrol is the Austrian federal state most dependent on international tourism. The markets of origin are diverse; Germany is the most important winter market for Tyrol with 50%, followed by the Netherlands (17.7%), Austria (6.6%), Switzerland (4.6%), and other European and international countries. The summer guest distribution is comparable to the winter statistics, with Germany comprising 54.8%, Austria 10.4%, Netherlands 7.2%, Switzerland 6.4%, and again followed by other European and international countries (Tirol Werbung, 2019).

In February 2020, Tyrol became one of the epicenters of COVID-19. The outbreak occurred in the district of Landeck, which is known as a ski area for exclusive holidays and is close to the border of Vorarlberg (Kreidl et al., 2020). To hinder the spread of COVID-19, the city was put into quarantine on March 14, 2020, followed by the whole federal state on March 15, with one million inhabitants being quarantined. According to Kreidl et al. (2020), “in the case of Ischgl, Tyrol, the emergence of COVID-

19 was assumed to be related to a superspreading event allegedly due to the barkeeper of an après ski bar” (p. 4). However, the barkeeper is not considered to be a superspreader but rather a scapegoat, and silent transmission in an après ski bar posed an ideal stage for such an outbreak (Kreidl et al., 2020).

The infections across Tyrol and Austria resulted into temporary closings of nonessential stores, restaurants, hotels, and ski resorts as well as a curfew for all inhabitants, restrictions on outdoor sport activities, and mandatory work from home. Moreover, regional and local elective surgeries in hospitals were postponed to maintain ICU capacities for COVID-19 patients (Pinggera, Klein, Thomé, & Grassner, 2020). The spread of COVID-19 resulted in major downturns in overnight stays and arrivals, as seen in Figure 9, where the slope decreases sharply. The tourism year of 2019/20 in Tyrol reported a decrease of 29.3% in arrivals and 22.4% in overnight stays. This result in a decline of 15% in revenues compared to the previous winter season of 2018/19 and 29% compared to the summer season of 2019. Despite dropping occupancy rates across all regions in Tyrol, statistics revealed that during the COVID-19 crisis, there was a rise in the number of beds within apartments compared to decreases of hotel beds in the lower star categories, private accommodations, and other accommodations (Tirol Werbung, 2020).

Governments and local authorities made political decisions to balance different interests (e.g., costs and benefits) to reduce the infection rates, prevent the overloading of the healthcare system, and secure human lives. Literature highlights the intense impact on social behavior in addition to major financial impacts on firms (Schnitzer, Schöttl, Kopp, & Barth, 2020). Studies by Desson, Lambertz, Peters, Falkenbach, and Kauer (2020) analyze the policy response measures by Tyrol and claim that the initial reactions to COVID-19 were effective through tracking, testing, and quickly implementing policies according to outbreaks. Tourism organizations and individuals were advised to clean surfaces regularly, wear FFP2 masks, avoid touching their face, stay at home if COVID-19 symptoms were felt, and wash and dry hands on a regular basis (Desson et al., 2020). Additionally, economic damage in Tyrol is said to be less compared to neighboring EU countries due to measures taken (Desson et al., 2020).

To help firms overcome the pandemic, a comprehensive financial aid package worth EUR 38 billion was provided by the government to safeguard jobs, protect health, and secure business locations throughout the crisis. The following financial aid was provided:

- COVID-19 short-time work
- General hardship fund
- COVID-19 hardship fund
- Guarantees
- Grants
- Loan guarantees and liabilities
- Facilitations of the ministry of finance (Land Tirol, 2021b)

## 4 METHODOLOGY

This chapter discusses semi-structured in-depth interviews, which is a qualitative research approach. According to Kallet (2004), the method section of a thesis should serve as the fundamental basis for the data collection process and the consequent analysis of the data. Therefore, afterward, the development of the interview guideline is discussed, followed by the data collection process, which includes the final analysis of the raw data.

### 4.1 In-Depth Interviews

According to Brooks (1997), research approaches can be quantitative, qualitative, or mixed-methods, which involves both. Quantitative methods usually involve numerical data to test hypotheses, portray a phenomenon, or apply notions and concrete variables, and they are usually controlled in laboratory settings. Qualitative research methods include verbal data and often begin with certain pre-assumed notions and aim to investigate and understand phenomena. Moreover, many qualitative approaches have limited structure and discover or unveil information that is explained in a natural environment and setting. As discussed by Creswell and Poth (2016) and Brooks (1997), such qualitative research methods includes observations, participant observations, document reviews, and interviews.

According to Brooks (1997), “the biggest contrast between qualitative and quantitative research methods is, apart from a different emphasis on numbers and words, the amount of control the investigator has over the research” (p. 139). Usually in interviews, the topic is taken up by the interviewee and evolves and develops within the interview. This is where new directions and unexpected topics are discovered. A quantitative approach starts with predefined hypotheses and applies a deductive sequence, whereas interviews gather data and inductively process the information into an answer (Brooks, 2014). Oftentimes, the qualitative research method (e.g., interviews) is related to social sciences and psychology; however, it has started to evolve in many tourism contexts such as “destination development, policy and planning, tourism industry management, resident attitudes and host-guest relations” (McGehee, 2012, p. 367).

Longhurst (2009) has stated that “interviews are verbal interchanges where one person, the interviewer, attempts to obtain information from another person, the interviewee, by asking questions” (p. 580). According to Anozie (2018), Longhurst (2019), and Showkat (2017), interviews can be structured into three defined categories:

- (1) Structured interview—where the interviewer asks a list of predetermined questions, and interviewees are discouraged from deviating from the interview guideline.
- (2) Unstructured interview—here, interviewees are mainly in control of the development of the interview and responsible for the direction in which the interview goes.
- (3) Semi-structured interview—this research method is in between the structured and unstructured interviews. Usually, the setup involves asking the interviewees to further detail

what was just said to retrieve more information about a specific topic. Semi-structured interviews are considered more than chats or conversations; instead, it is often time-consuming to prepare and conduct interviews, contact interviewees, and set up appointments.

Moreover, according to Creswell and Poth (2016), interviews can also be categorized into four groups:

- face-to-face interviews
- telephone interviews—researcher interviews via telephone
- focus group—researcher interviews a group of people (six to eight people)
- e-mail internet interview

Opdenakker (2006) has explained that face-to-face interviews are the dominant form when conducting in-depth interviews. Currently, with the rise of new communication tools such as smartphones and online software, additional ways of interviewing can be used and have become more common. Participants in in-depth interviews are usually asked to explain detailed knowledge about the topic. Moreover, according to Patton (1987, as cited in Showkat, 2017), there are three paths to conduct an interview: informal conversational interview, standardized open-ended interview, and a general interview guide approach. In an in-depth interview, the interviewer usually asks the questions out loud and records the answers.

According to Brooks (1997), there are advantages and disadvantages of in-depth interviews. The advantage is that they reveal more detailed information than other data-collecting methods such as surveys and are usually applied when a limited amount of knowledge about a phenomenon is known. Interviewees provide more information than by filling out surveys. As stated by Showkat (2017), in-depth interviews are considered a preferred tool to collect primary data and to uncover details and in-depth information from the interviewee on a specific subject. However, disadvantages and limitations may arise. These include interviewers' biases as they often try to prove a particular point. However, importance should be placed on designing a data collection method, developing necessary interview guide, and conducting interviews that allow for the least amount of bias.

Interviews are also considered to be time-intensive due to the development of interview questions, scheduling the interviews, transcribing them, and analyzing the results. Furthermore, interviewers should adopt the necessary skillset and interviewing techniques to make the interviewees comfortable and establish a feeling of trust to receive rich and detailed data. Interviewers should also be interested in what participants say and avoid yes or no and leading questions. Moreover, they must apply appropriate body language and avoid declaring personal opinions on a topic. Lastly, interviews may not be generalizable due to small samples, and random sampling is often not applied. Typically, the general rule for in-depth interviews is that when the same information, stories, themes, and issues are developing, an acceptable sample size has been reached (Brooks, 1997).

According to Boyce and Neale (2006), to conduct in-depths interviews, certain steps must be followed, similar to other research methods. These include:

- (1) Plan to identify stakeholders who will be involved, the information needed and from whom (the potential sources of information), and that research follows international and national ethical research standards.
- (2) Develop interviews/an interview protocol (the rules to guide the administration and implementation of the interviews). These are the instructions that are followed to increase the consistency and reliability of the findings.
- (3) Train collectors in skill-building exercises on interviewing and interpersonal communication.
- (4) Collect data—Set up the interview and explain the purpose, why the interviewee has been chosen, and the expected duration of the interview. Seek consent of the interviewee (written or oral) by explaining the purpose of the research and how the information is kept confidential and receive consent for the use of note-taking and recording.
- (5) Analyze data—transcribe and review the data and analyze the interview responses by seeking patterns or themes among the participants.
- (6) Disseminate findings—write the report and solicit feedback from interviewees; revise the report and disseminate it to the interviewees, program stakeholders, and the community as appropriate

For this study, interviewees were offered the opportunity to participate in a virtual interview setting to limit the likelihood of a COVID-19 infection. As a result, MS Teams or Zoom interviews were proposed in addition to attending in-person interviews. To gather in-depth knowledge on the topic and address the objectives of this study, the interviews were structured according to an open-ended interview style. Due to participants using different dialects, the raw data was analyzed manually according to main patterns, similarities, and differences.

## 4.2 Development of Interview Questions

The purpose of this thesis is to determine strategic management approaches to combating the impact of COVID-19 on urban and rural hotels in Tyrol, Austria. For this reason, the research questions were taken as a reference point to develop the interview guideline:

*RQ1: To what extent were urban and rural hotels in Tyrol prepared for a pandemic such as COVID-19?*

*RQ2: What impacts did COVID-19 have on urban and rural hotels?*

*RQ3: What managerial strategies were/are implemented, if any, to sustain business in this pandemic?*

*RQ4: What recovery strategies are (or will be) implemented in urban and rural hotels?*

*RQ5: To what extent do strategies differ between urban and rural hotels?*

*RQ6: To what extent will the hotel product change in the future?*

The interview guideline in English, along with the German transcripts, can be found in Appendix 1 and 2, where each transcript is numbered and marked with “Rural Hotel” or “Urban Hotel” and the date of the interview. The interview guideline was comprised of seven open-ended questions, some of which included sub-questions. The goal was to sequence the questions in line with the timeline of COVID-19. This is why the first question asked the extent to which the global risk of a pandemic was underestimated or overestimated. This question arose from two different pieces of literature by Showkat (2017) and Hamidovic (2012). Showkat (2017) suggests starting an interview guideline by beginning with an introduction to the topic and unveiling discoveries about the main subject. Thus, the researcher can gain an overall perception of the event before asking specific questions. Moreover, according to Hamidovic (2012), firms often realize the signals of crises but are not aware of the dimension and effect they have on operations. Additionally, that firms deny or do not admit their weaknesses or vulnerability to the event.

The context for the second question was a study by Mogendorf (2008, as cited in Ghazi, 2016), where crises have major impacts on the business of a firm and especially on the employees. Moreover, firms must usually resize, which means to reduce the number of employees until new opportunities arise. Therefore, the second question asks the impact COVID-19 has had on the particular hotel in terms of business and HR (employees).

The third question asks the extent to which the interviewee and the hotel were prepared for a pandemic, whether the hotel had a crisis management plan in place, and if it was effective or not. According to Vašíčková (2019), the 21<sup>st</sup> century requires permanent crisis management as the nature of crisis events is changing, and they are becoming more frequent. Crisis management may also minimize the effect of a crisis and help to return faster to pre-crisis figures.

The fourth question concerns the managerial and operational strategies implemented due to the impact of COVID-19. This question was formed in accordance with Vašíčková (2019), who explains that the reactive approach is used to pull the affected firm out of a crisis with the goal of preventing further damage. Additionally, depending on the stage after the impact of the crisis, short-term measures are often introduced such as dismissals, shortages of employees, and unpaid leaves.

The fifth question in the interview guideline relates to the strategies that hotels are pursuing to recover from the impacts of COVID-19 currently and in the future. This question arose out of the research by Frýbert et al. (1995), who explain that many organizations are struggling to manage the short-term impacts of crises on the organization, and others are already moving on to recovery strategies and adapting to the new business environment. Moreover, Lai and Wong (2020) state that it is vital to find measures to combat the impact of COVID-19 to recover more quickly. However,

McKinsey (2020) argues that hotel recovery strategies may also be dependent on the global crisis recovery.

The sixth question asks the lessons that the interviewee has drawn from this crisis and if strategies to combat the effects of crises have become more relevant to the interviewee, the hotel, and the hospitality industry in the future. This question was intended to receive a general point of view or insight and is linked to studies by Sahin et al. (2015), wherein the interactive approach of the crisis management model involves gaining knowledge and learning from the event and using it for future similar events.

The last question concerns how the hotel product will change in the future due to the ongoing pandemic in rural and in urban areas. The context for this question is a report from Statistik Austria (as cited by Fritz & Ehn-Fragner, 2020) that urban hotels were impacted more than rural hotels; therefore, it is assumed that the hotel product may change more in urban than rural areas. Additionally, according to Deloitte (2020), many trends and opportunities may impact the future development of hotels, such as the increased need for safety, hygiene, digitalization, and changing working habits.

### 4.3 Data Collection Process and Analysis

According to Creswell and Poth (2016), data collection is “a series of interrelated activities aimed at gathering valuable information to answer emerging research questions” (p. 146). There are multiple phases that a qualitative researcher encounters during this process: (1) locating a site or an individual, (2) gaining access and making rapport, (3) purposeful sampling, (4) collecting data, (5) recording information, (6) resolving field issues, and (7) storing data.

This data collection process may start by gaining access to potential individuals or sites and setting a foundation to retrieve valuable data. For this reason, the author aimed to find potential interviewees in managerial positions of four- and five-star hotels in the urban region of Innsbruck and rural regions around Tyrol. Higher hotel categories were used as criteria since of their revenue disposal or chain affiliation, therefore more managerial strategies were applied in these establishments. The goal was to find a total of 10 potential interviews, of which five were located in the urban area (namely, Innsbruck) and five in the rural area in Tyrol, because the author wanted to see whether the data will be saturated after 10 interviews. Some hotels were selected due to the personal network of the author, and others were contacted through extensive research on booking.com or Trip Advisor and contacted via email and telephone. Mainly urban hotels in Innsbruck were chosen, due to the reason that Innsbruck is the state capital of Tyrol and hoteliers' availability. However, the author experienced difficulties receiving answers through emails, especially when contacting urban hotels. Therefore, limitations arose in the urban area setting: first, no five-star hotels and only a limited number of four-star hotels were present in this location, and, second, managers at urban hotels were not willing to

answer emails and did not agree to an interview via phone call. All participants were contacted three to seven days in advance through e-mail and by phone.

Therefore, the author conducted two fewer interviews in the urban region, which resulted in seven interviews with rural hotels of which were located in Going, Ischgl, Kitzbühel, Lans, Telfs, Seefeld and Sölden and five with urban hotels in the state capital of Tyrol, Innsbruck. All of the interviewees were in a management position in the selected hotel or hotels (in the case of a chain hotel); this, therefore, led to a wider knowledge base and diverse answers to the established interview guideline. Because the interviewees were native in the German language, the author conducted all interviews in German as language barriers in English could have arisen and resulted in a potential loss of details.

As mentioned, due to COVID-19, there was a high probability that not all hoteliers would be willing to hold a face-to-face interview; therefore, the potential interviewees were able to decide among an in-person interview, phone call, MS Teams, or Zoom call. Due to the reason that the interviewees did not prefer an interview style, the interviewer decided on whether face-to-face or virtual interviews are held. Therefore, most rural hotel interviews were performed through MS Teams or phone calls, and the urban interviews were performed face-to-face due to their close proximity in the city of Innsbruck. Furthermore, all interviewees received information in advance regarding anonymization of the interviews. Many interviewees asked for the interview guideline in advance and received it.

All 12 interviews occurred between May 5 and May 16, 2021, and were similar in length (between 28 and 45 minutes). Phone interviews did not vary in length and depth, when compared to face-to-face interviews. After 12 interviews the author could already sense that data was getting saturated and themes became repetitive. To fully understand and analyze the qualitative data gathered by transcribing, the interviewer recorded the interview after consent was given by the participants. To capture tone and body language during the interview, notes were additionally taken.

To analyze the data, the author first highlighted schemes and patterns in the transcripts and coded the information by establishing categories. Due to the German language, softwares were not considered an appropriate analytical tool as some interview transcripts contained regional dialects; consequently, not all schemes and patterns could have been detected and thus may have been lost. For this reason, the author used a manual method in analyzing each transcript.

## 5 FINDINGS

This chapter presents the findings from the interviews. As discussed in the methodology chapter, the interviews were analyzed and coded individually, whereby themes and categories were developed. Due to thematic overlaps, the patterns were displayed in a clear framework and arranged into a sequence according to the interview guideline. Consequently, the categories are used to present the subsections of the findings.

### 5.1 Underestimation of COVID-19

Participants were asked the extent to which the global risk of a pandemic was under- or overestimated, and both rural and urban hotel representatives indicated that it was underestimated. All participants mentioned that they were completely surprised by its effect and the dimensions it reached, and they did not expect COVID-19 to become a pandemic. Moreover, interviewees entrusted the system where they live and thus did not foresee that a pandemic would ever become a term of relevance in developed countries, although they did believe it could occur in developing countries such as Africa or India or where hygiene standards are low. One participant who previously worked in China viewed COVID-19 as the outcome of hygiene standards in parts of that country. The interviewee criticized the way food is handled in the region and stated that standards for hazard analysis and critical control points (HACCP), such as those in Austria, are not provided.

Furthermore, some representatives of urban and rural hotels mentioned that a scenario such as COVID-19 was only known from movies or in Africa (Ebola), China (the bird flu), or Spain (the Spanish flu). Other interviewees thought that such a scenario could appear irrespective of the location but not to this dimension. One participant stated they thought that if COVID-19 reached Europe, officials would have it under control as the Robert-Koch Institute in Germany published a research paper in 2012 about a pandemic closely related to the sequence (e.g., three waves, etc.) and impacts of COVID-19. Instead, when COVID-19 reached Italy, one participant from a rural hotel in Ischgl, Austria, stated that they and the hotel still underestimated the disease. Even when COVID-19 reached Austria, they were not prepared as it still seemed far away. Furthermore, another participant from an urban hotel in Innsbruck detailed that one indicator of the dimensions that COVID-19 would reach was that hotels in that region received many Chinese group cancellations for the Chinese New Year in late December, when COVID-19 was still relatively unheard of in Europe. This happened just shortly after the initial outbreak of COVID-19 in China and before the official announcement of the pandemic by the WHO.

Participants also voiced that not only did they underestimate COVID-19, but that also occurred at a higher level among politicians, doctors, and scientists. Rural and urban hotel interviewees commonly agreed on the interferences caused by politics and their dependency on officials. Participants also stated that political officials acted after COVID-19 had arrived. However, one rural hotel representative indicated that they only knew what was portrayed in the media and discussed the

various different information reported. They indicated that many things were unclear in the beginning but declared their reliance on and trust in government instructions.

Interviewees' viewpoints on how the pandemic has been handled by officials are diverse. One participant mentioned that the pandemic had been underestimated by political officials and managed badly and that the scientific community would have handled it earlier and stricter. According to an urban hotel representative, the pandemic should have been addressed on a European level as viruses do not stop at borders. Thus, governments should have developed a common strategy of how to proceed. Accordingly, opinions were that the pandemic must be followed up internationally by countries' relevant committees, and more research on pandemics should be performed to avoid similar future scenarios. Other participants argued that the pandemic has been handled well by government officials as they have also experienced this scenario for the first time.

Many participants also made comparisons to other countries such as Germany, New Zealand, and Australia and stated that Austria reacted favorably compared to Brazil or the United States. On the other hand, others mentioned the extensive time needed to execute certain regulations or new procedures in a democracy. They felt the administration in Austria has become too sluggish, and, for instance, if a question about US national security is raised, everything is done, even in the military, to ensure that. In Europe, it takes more time due to the political order. According to an interviewee, this information is not anything new, but during times of crises, the shortcomings appear stronger.

## 5.2 Impacts of COVID-19

Regarding the impacts of COVID-19 on the hotel industry, various subcategories could be observed, and themes were developed accordingly: uncertainty throughout the pandemic, impact on the hotel business, impact on the hotel operations, focus on employees, new ways of working, changes in guest behavior and segment, impact on suppliers, and effect on sustainability. The themes highlighted most common were the uncertainty and the impact on the hotel business due to the multiple lockdowns by the government, which also affected employees as well as conferences and events in urban hotels.

### 5.2.1 Uncertainty throughout COVID-19

Uncertainty was a theme discussed in regard to the hotel business. Throughout the past year, interviewees in the urban and rural region were unsure when their hotels would open again and measures must be taken. Hoteliers discussed a high level of uncertainty about the correctness of these measures and how to comply with regulations as there has not been a comparable situation in recent history. Moreover, the course of the pandemic was difficult to predict as officials relayed different information in a short period of time, and new restrictions were introduced promptly and unexpectedly. One urban representative said that they were not able to prepare and had to act momentarily since they could not plan during the pandemic.

Participants also explained the unprecedented circumstances during the first lockdown; it was a completely new situation with closures occurring with one-day's notice in March 2020. That made it difficult because hoteliers have certain responsibilities that must be fulfilled no matter the current situation.

The media also played an important role in the distribution of information. Here, both urban and rural participants criticized certain media channels and individuals on social networks (e.g., conspiracy theorists) for the additional negative consequences and stress factor. After the first lockdown in the beginning of May, rural hotel participants explained that the summer season and revenues reached pre-COVID-19 levels as many locals traveled in the region. The uncertainty, however, returned when the second and third lockdowns occurred as individuals expected to open for the winter season, and extensive efforts and preparations were fulfilled. However, since COVID-19 infections skyrocketed during this time, the closure of the tourism and hospitality industry in November could not be avoided and lasted six months.

Participants from urban and rural hotel raised the issue of occupancy relying on other countries during operating times. One urban hotel participant mentioned the hope that other countries would open their borders for guests to enter Austria. However, due to the promptness of restrictions introduced (e.g., by Americans), guests were not able to plan their trips to the region and felt hesitant. Additionally, one urban hotel director explained that in pre-COVID-19 times, the exchange of information with the owner in regard to the revenues generated over the last three months always displayed positive outcomes. However, during the pandemic, despite the predicted occupancy for the next three months appearing satisfactory, the booking situation could change rather quickly because of travel bans and regulations due to new COVID-19 mutations and outbreaks.

There was also uncertainty about insurance coverage in the beginning of the pandemic. According to interviewees, insurance is provided in terms of default replacements if a hotel cannot operate during certain times or events such as fire or avalanches; however, this did not extend to pandemics. Additionally, hotel representatives also explained the uncertainty of the proceedings after the impact of the pandemic. One participant mentioned the example that when water leakages occur, the procedures are known, but no such information or process had been known for COVID-19.

Rural and urban hotel interviewees also raised the topic of employee uncertainty during COVID-19. Here, differences were cited between seasonal and non-seasonal hotels (all urban hotels and one rural). Because seasonal hotels have different employee contracts than non-seasonal hotels, the seasonal employees were not as affected during the first wave as non-seasonal workers (because the season would have only lasted approximately a few weeks, and employee contracts would have terminated naturally). On the other hand, non-seasonal hotels were forced to make financial decisions in terms of employee retention. For the summer season, both rural and urban hotels had to determine how many individuals to employ. Due to the level of unexpectedness, opening times, and occupancy, hotels could not predict how many employees were needed. Interviewees also highlighted the

additional stress due to issues of employee retention and transparency during COVID-19. Due to uncertainty about the reopening schedule, employees in several urban hotels agreed to terminate their work contracts.

### 5.2.2 Impact on the Hotel Business

Rural and urban hotels experienced a year of tourism records in 2019, followed by a complete shutdown of business in March 2020 due to a lockdown that lasted for 10 weeks. Consequently, hotels experienced a decline of occupancy and revenues by 100%, except for those that were open for guests who had urgent business trips to take. One rural hotel participant mentioned that during the financial year from May 1, 2020, to April 30, 2021, the revenues decreased by 70% (empty hotel rooms equal lost revenues).

Another interviewee mentioned that in the last several years, Austrian hotels experienced increasing international tourism arrivals and revenues. COVID-19 resulted in industry vulnerability that was not experienced to this dimension before. The interviewee also mentioned that if a scenario such as COVID-19 would appear more often, it could become critical. The drop in sales for medium-sized and large companies is only partially compensated for by government aid (approximately EUR 800,000). One participant argued that this amount is not sufficient because it does not cover the revenues for even one month.

Especially urban hoteliers highlighted the impact on conferences and conventions. One participant considered themselves lucky to be backed by a multicorporate group, where other revenue streams are additionally provided. Innsbruck, the state capital of Tyrol, is particularly reliant on the tourism guests who partake in business and conference-related activities. Urban hotel participants indicated that large conventions are on hold due to the restrictions in Austria and internationally. Consequently, urban hotel participants indicated the difficulty of operations and proceedings in 2020 (e.g., meeting halls for 500 people could only serve 150 to comply with the high security and hygiene standards). Many urban hotels made extensive efforts after the first lockdown in March 2020; however, these did not pay off as there were no requests for events.

The future of conferences and events is viewed similarly by rural hotel participants, who predicted that businesses and firms will use online tools to hold meetings and events; however, these are only considered temporary bridging measures. Despite the fact that firms worldwide have indicated the reduction of office spaces and business trips, the urban hotel participants deem such statements as marketing (along the lines of CO<sub>2</sub> reductions). They believe that individuals seek social interactions and travel to engage on a personal and face-to-face basis with business partners and colleagues. The home office situation is also believed to only function in a hybrid form due to the nature of human beings to socialize and interact. On the other hand, rural hotel participants stated that conferences and meetings may only return for those in the highest management positions, resulting in a sharp

decline in business trips, conventions, and events. One urban hotel worker expects to return to full capacity and revenues in 2024.

### 5.2.3 Change in Daily Operations

COVID-19 led to various impacts on the hotel industry, including changes in products and operations. Rural and urban hotel interviewees stated that guests are increasingly searching for hotels that demonstrate high security and hygiene standards. These concepts will likely be adapted and applied in the near future. However, extra space generation within hotels is also an important topic to avoid infections. Guests will possibly choose hotels that are spacious over those with smaller premises. One urban hotel employee explained that they were not restricted on their offers in summer 2020 as they were able to comply with the space regulations. The interviewee described that only the sauna rooms enforced limited access (to families only). Moreover, one urban hotel interviewee identified the impact on the general awareness of COVID-19 measures and their adaptability to guests. Various efforts were made to display precautions the hotel had taken such as door hangers, signs, labels, and disinfection of areas.

The change of the hotel product is also expected to generate more digital proceedings, especially within urban hotels, for guests to have fewer contact points and also to be prepared for similar future scenarios. For instance, short-notice booking cancellations are a current topic in the hotel industry, and importance is placed on the transparency of measures taken by guests to avoid last-minute cancellations due to uncertainty.

Furthermore, interviewees stated that planned investments were postponed due to the uncertainty of the course of COVID-19, some perhaps indefinitely. Thus, there is an additional realization to build up substantial capital during well-performing seasons and investing in digital solutions, especially in urban hotels.

### 5.2.4 Focus on Employees

Rural and urban hotel interviewees stated the impact of COVID-19 on various aspects regarding employees. As mentioned, rural, seasonal hotels have different contracts with employees than year-round operational hotels. The former have seasonal contracts with their employees, which would have ended about two weeks after the closure in March due to the end of the season; therefore, they did not need to terminate any contracts or use temporary work during this time. However, in the summer, when operations were possible, many employees were on short-time work schedules, or the contract was put on hold until they were needed again.

It was also observable that urban hotels terminated more contracts than rural hotels due to the nature of operation and contracts. An urban hotels representative explained that before COVID-19, there were 90 employees, which reduced to 45. Moreover, another urban hotel shrank from 40 to 25 employees, and another lost 30 employees. On the other hand, a representative from a different

urban hotel argued that during normal operating times, the fluctuations are higher compared to the COVID-19 period. The interviewee explained that the subject of employees had been a major topic of concern before the crisis, which gained seriousness with the impact of the pandemic.

A rural hotel interviewee stated that because tourism was hardly present over the last several months, this had an effect on the career aspirations of employees. They had time to think about their work-life balance, plans, and goals in life, and as a result, many decided to switch to different industries (e.g., food trade, assembly line work, etc.) and reorient themselves. The tourism and hospitality industry is known for unfavorable working times and low wages. For this reason, employees questioned their career development and how to create a new life. The interviewee stated that this process is comparable to “brain drain” in that employees are not returning with the tourism revitalization. Others decided to change careers due to short-time work and the inability to pay expenses (many receiving only 80% of their typical income). Many mentioned that numerous employees have children, and the money from short-time work is not enough.

### 5.2.5 New Ways of Working

According to urban and rural hotel representatives, home office practices were also a topic discussed multiple times as having an impact on hotels. Home offices provide opportunities and may change the ways of working in the future as this situation is more manageable with daily life. An urban hotel interviewee had already had home office opportunities for certain departments such as marketing, sales, and accounting or home-office assistance for receptionists. Many employees in top positions have a remote entry possibility anyway in case of emergency or if sudden changes must be adapted. In contrast, one rural hotel representative argued that a home office does not make sense for them as they must be in close proximity to the guest and operations.

Interviewees also mentioned new ways of working in terms of executing restaurant services. One participant from a rural hotel in Ischgl, Tyrol, stated that it was in guests’ control whether the regulations are followed in the future, such as wearing masks, putting distances between tables, washing hands, and disinfecting certain areas. Moreover, many employees who were still contracted by hotels did not have to execute normal work procedures due to closures.

### 5.2.6 Change in Guest Behavior and Segment

According to both rural and urban hotel workers, a change in guest behavior could be observed due to COVID-19. Many individuals are currently seeking destinations that promise individual settings and avoid larger gatherings. Participants predict that guest behaviors will change in the first two years after COVID-19, whereby spots known for overcrowding and party tourism may be avoided. According to an urban hotel participant, this will particularly affect the ski destinations as, in the past, sustainable tourism practices were neglected, and tourism organizations pursued masses instead of quality.

Consequently, guest behavior will change to avoiding crowded tourism hotspots. However, the belief is that once the pandemic is declared over, old behaviors will resume.

Guest behavior has also changed in terms of flying and length of stay. Both rural and urban hotel interviewees stated that the length of stay will extend in the future. This means that guests will spend more time at a destination; thus, hotel and tourism products can be fully utilized, providing a higher chance of returning guests and building emotional connections to a destination.

Due to the restrictions in the summer of 2020, many locals traveled around Austria and perceived the country's beauty and sophistication. For this reason, travel behavior (at least among Austrians) may change in a way that individuals seek mountain and lake holidays and will spend holidays in their home country; for instance, instead of flying twice a year to the Maldives, they will spend one "staycation." Staycations have already been popular in Dubai for example; however, the idea has not yet spread in Austria. As one urban hotel participant mentioned, holidays in Austria are mostly related to skiing or cultural trips; however, due to COVID-19, many individuals have come to understand the number of activities in the summer season. The interviewee explained that the summer season is equally enriching as the winter season, and there are even more activities then.

Rural hotel interviewees also posited that trips to foreign countries will decrease because of the possibility of other crises such as terrorist attacks, diseases, and natural disasters. For Tyrol, this could become an opportunity as more individuals are seeking holidays at home. However, they mentioned the absence of the sea as many Austrians try to spend holidays by the water.

Moreover, due to Tyrol being situated in the west and being dependent on international guests from Germany and Switzerland, borders must be open. When they are, international travelers will closely observe the measures performed in a hotel. Several rural hotel interviewees also believe that due to the flexibility of working from home, guests may also combine work and vacations at a hotel.

One rural hotel participant saw a rising trend toward apartment development. Guests currently seek privacy, security, and fewer interaction points during a stay. Although the interviewee explained that the usual hotel guest would not choose an apartment and vice versa, due to the forced change in living and regulations, many individuals are eager to experience other hospitality products besides the typical hotel.

In the summer of 2020, due to the various travel restrictions imposed by the government, many guests preferred to spend their holidays at a local destination. For this reason, the distribution of guest segments in urban and rural hotel destinations have changed accordingly. Both rural and urban hotel representatives stated that Austrian overnight stays doubled from 7 to 14% compared to the previous 2019 summer season. The reason was that many individuals from around Austria, such as Carinthia, Styria, lower Austria, and Vienna, explored destinations around the country, including the west of Austria. Urban and rural hotel interviewees stated the opportunity in summer 2020 to portray the beauty of the Tyrolean region as Austrians did not have many options to spend their holidays

elsewhere. According to interviewees, the experience was eye-opening to citizens and provided new opportunities and chances for hotels in Austria. For instance, inhabitants from the east of Austria were less driven before the pandemic to spend holidays in the west of Austria as the destinations were deemed less attractive due to the perceived linkage of summer with the south and the sea as an important component.

### 5.2.7 Impact on Suppliers

Urban and rural hoteliers stated that one impact of COVID-19 was the realization of Austria's dependency on other countries. One participant mentioned the issue of masks or other raw materials that had to be imported from different continents, which resulted in delays because of the high demand around the world. However, another participant also explained the topic of trends and countertrends, and that this may be a wakeup call regarding Europe's general infrastructure. A rural hotel participant additionally described the negligence of Europeans importing cheap products from China or Russia, which severely hurt the ability for Austria to have stabilized operations in times of crisis (e.g., shortage of masks, disinfection materials, etc.). For this reason, many participants hope that strong countries in Europe will align to develop logistics to prevent future business disruption due to reliance on other countries.

Finally, all interviewees from rural and urban hotels detailed the importance of partnerships and cohesion with local suppliers. They highlighted that suppliers and hotels are dependent on each other during times of operation, and when COVID-19 arrived, they supported each other. Many interviewees described that during operations, they drew many products from Tyrol suppliers such as goods from bakeries, butchers, or beverage retailers as COVID-19 severely disrupted their usual supply chain. One urban hotel canceled no partnerships with suppliers, although it was not able to retrieve any goods.

Furthermore, the groceries in the hotels that were left over were given to locals and employees, and some foods such as noodles were sent back to suppliers. Drinks that were durable for an extended period were stored and kept for the reopening. Through these practices, hotels intended to support suppliers as they also experienced an enormous loss of revenues.

### 5.2.8 Sustainability Impact

According to both rural and urban hotels, the awareness of integrating sustainable practices has also intensified during COVID-19. Hoteliers described the topic of regionality and environmental issues and that awareness must be integrated much more into a hotel. For instance, especially in the five-star, luxury hotel industry, washing the bed linen on a daily basis is not necessarily what every guest desires. In addition, many guests are no longer as interested in the amenities in the hotel room. In the past, people wanted them individually packaged, but now they are thinking about refillable containers, which are accepted in the four-star category. Thus, reusable items are an important topic. A different

rural hotel interviewee declared that guests are looking for more regional food to reduce the environmental impact generated with each serving.

### 5.3 Unpreparedness for COVID-19

Both urban and rural participants agreed that their hotels were not prepared for a pandemic but reacted to the impacts of COVID-19. Additionally, all interviewees indicated that strategies to combat the impacts could not have been applied as the economy and hotels were forced to shut down. Hoteliers stated that crisis management plans were not in place anyway. One rural hotel representative added that even during wartime, business continues to a certain extent. Another participant stated that some countries in Asia were more prepared for a pandemic because they have dealt with other viruses before, which is why they were also faster in implementing measures. Chain hotels in urban and rural settings have regulation books that outline certain crises; although there is a small subchapter about pandemics, no strategic management plan for how to proceed is specified.

All participants also agreed that hotels are prepared for other crises in which measures must be adapted on short notice and according to the circumstance. Interviewees explained that there are emergency and evacuation plans and procedures for how to react when there is a fire, an avalanche, a terrorist attack, an earthquake, or heavy snowfall. One urban hotel representative stated that they know the exact proceedings when an avalanche occurs; however, they did not know what to do when they were confronted with the pandemic. Seasonal hotels in rural areas knew how to shut down, what to do, and who to contact. They also explained that urban hotels contacted seasonal hotels for information on how to close since they are usually open all year.

Both rural and urban hotel representatives also stated that crisis management for pandemics had not been a topic of relevance. Additionally, with a complete lockdown, when no one is allowed to travel and hotels must be closed, strategies do not make sense for the future. However, contrary to the previous statements, some hotel representatives, regardless of the area, stated that the population learns from outcomes, becomes smarter after an incident occurs, and may prepare for future scenarios. One interviewee claimed that crisis management plans cannot be developed in the city as urban hotels rely on typical tourism and international guests who come for conventions, seminars, and cultural attractions.

One pattern identified was the difference between seasonal and all-year hotels. One representative from a rural, seasonal, chain hotel indicated that they already had plans for how to close a hotel and minimize costs during this time; for them, the cycle is known. However, for urban hotels, the procedure was different. Before every off-season closure, topics and certain issues are discussed such as how to cancel the garbage collection contract and newspaper delivery; pause the ATM, Sky TV, and graphic design firm; deregister cars and deposit license plates; and turn off mini bars; these things must be done as a seasonal business every year. The interviewee explained that in a city hotel, no one has ever thought that the coffee machines in the room could be unplugged. Consequently, when

COVID-19 and the closure was announced, the strategy was to work through the closure list and perhaps adapt for the next obligatory or off-season closure. The rural, seasonal, chain hotel representative even indicated that it went smoothly for them, and they were just closed a little longer than usual.

## 5.4 Strategies to Combat the Impact of COVID-19

Urban and rural hoteliers indicated that managerial and operational strategies in the past and currently employed had to be implemented in line with the strategies and measures announced by the government. For this reason, they were reliant on the regulations introduced by the government. Moreover, due to the overlaps between two interview guideline questions in regard to managerial and operational strategies (in the past and currently) and recovery strategies (currently and in the future), these are discussed below in the subcategories.

### 5.4.1 Reliance on the Government

Despite the fact that participants' viewpoints on the political management of the pandemic varied, the implemented measures were deemed helpful by both rural and urban hotels. Over the years, Austria built up a generous system with taxpayers, which made it possible to overcome the crisis through short-time work and other financial support measures such as the hardship fund, fixed cost subsidies, revenue replacement, loans at zero interest, or the investment grant. Participants from urban and rural hotels said that through these measures, mass unemployment was prevented compared to other countries. They were also thankful for such support. One participant from an urban hotel mentioned that the government aids were helpful; however, they arrived months too late and had to be added to because salaries had to be paid, such as Christmas bonuses, holiday money, and other expenses. According to the interviewee, since the hotel is backed up by a multicompany enterprise, they were able to survive during this timeframe; however, other hotels in Innsbruck have not. Moreover, one participant also mentioned that the short-time work and all other financial aids may bring negative consequences in the future as the debt will have to be paid. There are also debates among hoteliers as to whether employees will get used to a normal work life again or withdraw from work.

Participants also spoke about the government strategy to mitigate COVID-19 by launching certain regulations that the industry and individuals had to follow. All participants mentioned that they had to execute the regulations from the government for employees and guests to feel safe. However, they criticized the fact that after every new decision by the government, new regulations and measures appeared and had to be implemented by the industry, which led to extensive bureaucracy and additional efforts. Measures such as FFP2 masks, gloves, and guidance systems were several examples mentioned. Additionally, hotels performed weekly COVID-19 tests to guarantee transparency and mitigate risks of possible COVID-19 infections among employees and guests. However, according to

interviewees, these measures do not merit extra attention because they have already become a standard in the operating procedures.

Rural and urban representatives discussed the importance of vaccinations so that travel can resume again. The issue that was raised was the difficulty for the country to receive the vaccine and the hotel's dependency on it. One participant from a rural hotel argued the importance of herd immunization and that it should be reached at 80%, which cannot be achieved without vaccinations, so the government must ensure their timely delivery.

#### 5.4.2 Optimization of Security and Hygiene

Urban and rural hotel participants felt that all government regulations and strategies to address the impact of COVID-19 had been fully supported. In addition, to help contain COVID-19 infections, additional voluntary measures were implemented to portray and communicate the concern for safety, hygiene, and the well-being of guests. Strategies to optimize in-house processes and necessary security standards played a big part in this, including disinfection, limited opening hours for the hotel restaurant, no entry for external guests, other procedures such as serving breakfast, and having no seminars (and, in the future, only with strict distancing rules). Both rural and urban hoteliers stated that they were more comfortable later during the pandemic as such hotel processes became automated and refined. However, the bylaw requiring six months' closures of hotels from November 2020 to May 2021 (except for business guests) ended the standard operating procedures. Instead, the strategy was to have frequent employee trainings during lockdown for them to get back into the right mindset and avoid overload in times of opening.

The development of hygiene concepts also played an important role in avoiding transmission. Many hotels trained an in-house employee to perform the role of a COVID-19 protection officer, who controls the hygiene and security processes and measures. For this reason, certain provisions were made for hygiene products and disinfectants, masks, and fewer tables in the hotel to guarantee space. One rural hotel interviewee stated that due to operating in an industry where hygiene and security standards have always been critical, the adaptations were not considered laborious; instead, other industries would be more affected in applying such hygiene measures.

Moreover, as previously explained, measures in addition to government regulations were evaluated on an individual hotel basis. One urban hotel sent an employee for a certificate in TÜV, which tests whether the security and hygiene measures have been implemented correctly. The interviewee indicated that only two hotels in Austria have a TÜV-certified employee manager. Moreover, the hotel has put extensive work into space security for guests and employees, developed sufficient exterior areas for food and beverage (F&B) outlets and sports such as yoga or qi gong, and also developed a "safe house," where COVID-19-infected individuals are segregated.

### 5.4.3 Closure and Opening Strategies

One common theme among hotels was reopening and whether to even open with the strict regulations in place. Many hotels, especially urban ones, indicated that the costs may have exceeded the profits during some opening times, and it would not have paid off and resulted in a “zero-sum game.” Other participants explained that they would not open right after the obligatory closure was lifted but would wait until the situation eases. One urban hotel interviewee explained that they did not need to set a strategy as they had to close, and the reopening was not plannable. However, the interviewee also explained that when a hotel is closed, it costs a significant amount of money, and a certain lead time is necessary to be operable again. However, with the crisis, it was not possible to plan much in advance. Moreover, a different rural hotel participant indicated that during openings and closures between lockdowns, they still insisted on accepting hotel bookings from guests to portray their willingness to open when it is possible again.

### 5.4.4 Change in Hotel Offers

Hotel offers were also deemed as strategies to combat the impact of COVID-19. One urban hotelier described that they have experimented with the breakfast service during COVID-19. In the beginning, they served a-la-carte breakfast to avoid guest contact and an overcrowded buffet. However, this was not suitable as many guests arrived at the same time; for this reason, they switched back to a buffet-style breakfast but implemented a guiding system and a “one-way street.” The difficulty arose because many guests preferred a different serving style, and it was problematic to meet every person’s expectation. The interviewee indicated that much has been learned during this time, however, and the best practices will remain.

Moreover, regular guests played an important role as the established relationships with them and many local firms became stronger during COVID-19. The strategy of caring about and upholding relationships with returning guests has helped many rural hotels to conquer the crisis better than others in the urban hotel industry.

Indeed, an urban hotel representative stated that their offers have been changed according to a more local guest scheme; for instance, they have offers for hikers and for bikers in combination with a bike shop. Moreover, one rural hotel representative mentioned that more outdoor trainers such as hiking guides, e-bike guides, and yoga guides were acquired on staff.

For the rooms, many hotels insisted on adopting an extensive safety concept such as disinfecting all rooms so that each new arrival receives a completely germ-free and virus-free room. In addition, for the bedding, there are pads with a sterilized and disinfected hygienic cover under the linen cover, which is additionally washed and disinfected again when the guest leaves. One interviewee stated that the hotel has the highest hygiene standards, and that these have changed in terms of the furniture, fittings, and equipment (FF&E) but also regarding what is offered.

However, interviewees noted that many businesses have adapted their offerings, including chain hotels. One urban hotel representative stated that their offer has been ideal for COVID-19 as they renovated their rooms pre-pandemic in a more sustainable style. Instead of focusing on short stays, they have emphasized extending guest stays in the region by adapting rooms with kitchenettes, self-catering, and sustainable FF&E. As a result, they have received different requests during operating times such as singles, rooms for business, or individuals who just wanted to stay at a hotel. The interviewee mentioned that they are aware of the latest trends and are deemed trendsetters in the hotel industry in Innsbruck. They will also increasingly strive to become more digital in the next several years, an observation that extends to the hotel industry in general. This is not only due to COVID-19 but also because digitalization is expanding throughout all industries. Digital implementations include check-in machines, digital guest maps, and digital newspapers.

One rural hotel that focuses on medical treatments changed their offers according to the current needs of COVID-19 patients. They have implemented a COVID-19 program, including how individuals can best recover from the respiratory disease and its repercussions. The interviewee explained that when guests suffer from the impact of COVID-19, and especially “long Covid,” they can be treated accordingly in a medical hotel, which already has strict hygiene and security concepts in place that have been adapted to the new regulations imposed by the government.

#### 5.4.5 Marketing and Communication

Marketing strategies differ between many urban and rural hotels. Two rural, chain hotel interviewees stated that they are currently concentrating on the fast-available markets (countries with less restrictions posed, where individuals are able to travel) and are monitoring the situation daily. For this reason, they are conducting market availability analysis such as on what the Hungarian president says, the situation in Norway, what is New Zealand doing, and what the sister hotel in Cuba is doing; in this way, they are trying to have everything onscreen. The interviewee detailed the importance of watching the market and attacking available markets again. Additionally, in the future, they believe in rising local markets and that the future investments and marketing strategies will be adapted accordingly.

Furthermore, all hotels developed flexible cancellation conditions. They had to determine the right level among advance payments, guarantees, and free cancellations, which, historically, has never been a topic of interest due to the high level of demand. In high-demand winter destinations, guests made prepayments three months in advance. However, in a pandemic, much effort must be made for a guest to even consider spending a holiday at a hotel. For this reason, most hotels developed attractive policies such as free late cancellations or free cancellations in the case of a COVID-19 infection. One urban hotel interviewee discussed the consequence of neglecting free cancellations as the guest would choose a different hotel in the future.

Additionally, bookings in the system during COVID-19 did not reflect reality as short-notice cancellations often occurred. For instance, there were prepayments in the six-digit category for an event that never happened. Hotels had to find solutions accordingly on how to handle these recurring instances.

Urban hotel interviewees also discussed the importance of tourism and the availability of international markets for their hotel. They adjusted marketing strategies according to available markets such as Great Britain, which will open the borders at the beginning of July 2021. Some urban hotel interviewees mentioned the money lost with new marketing strategies as travel is restricted but that they will get active once the situation has been declared safe and borders are open again. Urban hotel interviewees also addressed the fear of price dumping in the initial time post-COVID-19; for this reason, they are trying to secure returning guests and win new customers through other offers. Moreover, the urban interviewees explained that some hotels have closed until further notice; however, hotel supply will likely increase in 2022 as new hotels are in the pipeline, and the market will saturate again.

In addition, communication strategies were deemed an important crisis plan in all hotels. Interviewees explained that during crises, the most important tool is communication with guests to explain the proceedings in the hotel, such as the hygiene and security concepts, opening or closure times, newly implemented regulations and travel necessities, or general information on travel. For this, many hotels used different communication channels such as websites, social media (Facebook or Instagram), direct communication, or newsletters through email.

Urban hotel participants, compared to rural hotel interviewees, more often specified the dependency on their tourism association in regard to attracting guests as the hardware between urban hotels is comparable and interchangeable. For this, efforts in marketing and public relations should be targeted toward countries and individuals that do not have travel restrictions and can travel to Tyrol. Furthermore, the local tourism association is eager to present Innsbruck in a different light. This means that not only are advertisements appointed to gain conference/business guests or cultural guests, but they also highlight other activities such as sports. For instance, individuals can take a cable car directly from the city center and ski at 2,200 meters above sea level; there are different mountain biking routes in close proximity; and several golf courses or hiking routes display the beautiful mountain scenery in and around Innsbruck. Moreover, the Österreich Werbung, the advertisement organization for Austria, is making advertisements for locals to consider staycations, meaning spending the holidays in Austria at a local destination.

#### 5.4.6 Employee Communications

Employee communication has also been an important strategy during COVID-19 and will likely continue to be in the future. According to a rural hotel interviewee, communication during crises is vital; for this reason, a weekly team meeting was introduced via Microsoft Teams to inform employees

of all procedures (e.g., different forms of testing procedures, vaccination times, etc.) and recent news in regard to COVID-19 and regulations. The interviewee also discussed the importance of talking to employees about their social lives to uphold mental health during unprecedented times. The interviewee explained that humans need security, especially regarding jobs; therefore, employees were treated especially well during the pandemic to demonstrate their importance. For this reason, one rural hotel allowed employees to stay in worker flats for free during the pandemic.

To keep employees busy during this time, education opportunities were provided; for example, the Wirtschafts-Förder Institute (WIFI) offered different courses such as wine or service classes, introduction to the COVID-19 app, and advanced training on wines. Much money was spent by hotels to optimize procedures during lockdown and keep their employees' minds healthy.

To demonstrate the worth of employees to the hotel, an employer in a rural hotel paid them more than the short-time work wage to keep them happy, motivated, and engaged to the business. The interviewee explained that they kept 230 employees in short-term work, and 30 employees were paid normally throughout the closure of the hotel. Moreover, all hotels used government aid to implement short-time work, whereby employees are paid 80% of their normal income with money provided by the government. In this way, staff remained employed, even during lockdown, and the hotel was ready for normal operations. Many hoteliers avoided terminating employee contracts; however, as aid from the government often arrived late, several hotels had to do so.

Team bonding also played an important role during the pandemic. One urban hotel hosted virtual party evenings for employees, where new recipes, cocktails, and food creations were tested in the sense of interactive meetings. Interviewees explained that employees are the greatest asset of the hotel and were therefore placed in the forefront when the pandemic started. Important strategies during the pandemic included short communication paths with employees, flexible reactions, and the low hierarchies (to speak at eye level with all employees and management board), which provided additional comfort. Healthy relationships with employees, as one rural hotel interviewee explained, were of benefit when the lockdown ends and hotels can reopen with existing and well-performing teams.

Open interaction, high levels of transparency, and correct procedures with employees constituted the first priorities of many hotels during COVID-19. Checklists and apps were implemented by hotels to train employees for COVID-19 procedures, weekly Polymerase-Kettenreaktion (PCR) or antigen testing procedures were performed (including taking temperatures, disinfection procedures, and the development of employee clusters to avoid infections), and home-office options were offered.

Participants further stated that they founded a crisis staff that analyzed the proceedings of the pandemic and were solely responsible for this task. Hotels also highlighted the commitment and coherence of the team and their abilities to act accordingly. For this reason, some employees fulfilled tasks that, pre-COVID-19, were performed by an external firm, such as mowing the lawn, painting

walls, or repairing technical equipment. Additionally, tasks were completed that had been postponed during ongoing business.

On the other hand, one urban hotel interviewee explained the differences between the wishes of hotel employers and employees. For instance, many employees hoped to take a holiday when the borders and hotels in other countries opened again. However, during that time, it would not be possible as guests were returning to the hotel. As a result, employees had to sign an agreement stating that at an occupancy rate of above 60%, they are not allowed to go on vacation. The interviewee explained that the procedure was not meant to be cruel; however, the business has to restart and continue, and this was the only viable option.

#### 5.4.7 Liquidity and Investment

Differences among hotels could be observed in regard to investments. One rural hotel indicated that heavy investments were moved forward as it was considered an ideal time for construction work due to the hotel being empty, and future perishability of overnights during opening times could be avoided. Moreover, government aid was applied during this time, such as investment bonuses. On the other hand, several urban hotels indicated that heavy investments were postponed until further notice, without indicating a reason, and smaller investments were made to comply with the regulations of COVID-19.

Urban hotels also adopted other strategies such as further digitalization, including fewer touchpoints in the hotel (e.g., terminals for self-check-ins in the entrance area). Both rural and urban hotels mentioned the importance of building up provisions during well-performing times. One rural hotel participant said that they always had financial deposits in case of fewer performing seasons so that the business can stay healthy and invulnerable. Such a strategy involves liquidity and operationability. Many rural and urban hoteliers have established reserves to help them overcome the crisis, and in the future, this strategy will be intensified. Moreover, one urban hotel representative stated that several hotels in Innsbruck have closed permanently, which may indicate that they did not have the necessary reserves to last through the crisis.

During COVID-19, various investments included developing apps so that guests could inform themselves beforehand about the adapted security and hygiene regulations. The federal state of Tyrol developed an app called Safe Service, with the slogan “Für unsere Gäste. Für uns. Für Tirol” (“For Our Guests. For Us. For Tyrol”). With this app, hotels can also train employees in terms of space regulations, hygiene, and contactless client adventures. New requirements, such as entrance tests, contactless guest registration, and prevention concepts, are also part of the mobile training, after which employees receive a certificate. The interviewee also mentioned they were part of “safe hospitality,” and the hotel received certification from the Holo company (specialized for hygiene trainings) for a specific cleaning concept.

The ski area of Ischgl, which was a COVID-19 hotspot, also made investments for the winter season 2020/21. They developed an app whereby every business has been sent a QR code and appears on this app. That means that if a guest decides to eat outside the hotel, they register and automatically receive a QR code to enter an external property. However, this investment was not used as the winter season 2020/21 was canceled due to the nationwide obligatory closure of hotels for six months.

## 5.5 Lessons Learned through COVID-19

Participants were asked what they have learned from the crisis and whether strategies to combat the effects of COVID-19 will become relevant to the hotel and hospitality industry in the future. According to urban and rural hotels, flexibility is a key component during times of uncertainty and unpredictability such as pandemics. Through the past year, hoteliers have realized that anything can happen at any time: introduction of spontaneous measures by the government, sudden lockdowns, relaxations of measures, or prolonged obligatory closings. One urban rural hotel representative described the situation as being similar to a “war room” in that one must analyze the development of the situation to know how to act as the situation changes daily. The interviewee explained that when the hotel hosted an international political summit, they had to be prepared for any possible scenario, and as a result, they were used to such a situation.

In addition to flexibility, speed is an important component identified by all interviewees. Due to the unpredictability during pandemics, individuals and businesses must act quickly when changes occur, and strategies are formed momentarily. Moreover, more intensive measures can be prepared when facts are known. For this reason, if a high-pressure situation occurs, all viewpoints must be evaluated and considered. For the COVID-19 pandemic, the focus was on being able to act spontaneously and speedily according to the regulations imposed by the government and additional measures on the individual hotel. Thereby, for future pandemics (such as influenza or similar crises to COVID-19), strategic management plans and prevention concepts to combat the impact are available as they have been established and reevaluated after every new COVID-19 wave and lockdown. If the next pandemic occurs, hotels indicated they would be prepared accordingly. One urban hotel representative also stated that they will be on alert, and the next pandemic will be taken seriously from the beginning.

One additional theme among interviewees was the lessons learned and the additional importance of quality over quantity. For example, many hotels focused on trends, tendencies, and guests’ preferences, such as getting back to nature, providing additional activities outdoors, focusing on regionality, and reducing carbon footprints. One rural hotel that had sustainability strategies in place is adding new qualities for the future. This means that a paradigm change will occur with the demand for slow tourism, and hotel offers must change accordingly. One rural hotelier stated that they have always supported sustainable tourism as they rely on tradition, custom, and regionality. However, the interviewee added that the whole region should rethink tourism and offer strategies accordingly. For instance, the tourism board has already revised certain strategies and adapted offers to recover from COVID-19 and attract more local markets.

Another rural hotelier explained that strategies of local tourism will be adapted to return to a healthy tourist industry whereby locals and visitors can coexist and connect instead of acting as rivals. According to an urban hotel participant, the situation must become more relaxed, and more value should be appointed by tourism organizations on sustainable practices for quality to return to certain divisions or aspects of tourism again. A different rural hotel interviewee described the necessity of coping with crowds in an efficient way and handling masses of tourists correctly as there is a difference between a good and bad crowd, meaning where there is tourism at a destination without overcrowding.

Rural and urban participants also cited the impact of COVID-19 on the deceleration of humankind, meaning that people have slowed down. Over time, businesses strived to become bigger, better, and earn more money without considering the negative effects on the population and nature. However, many people have realized that not every trend toward this end goal should be followed. One urban hotel participant stated, “The good lord is Mother Nature, and we cannot control it.” Through such lessons, the awareness factor may have increased. The interviewee also stated that, in principle, “Mother Nature does not need the population, but the population needs Mother Nature.” This realization must be reflected in politics as well. The interviewee recommended that the movie *A Life on Our Planet* by David Attenborough be watched globally to reinforce the concept of sustainability. Another urban hotel participant mentioned the new dynamics and reaffirmation regarding the term “sustainability,” especially as seen with President Joe Biden, who brought the United States back into the Paris Climate Accord and is spending billions on environmental matters.

While sustainability had been a relevant topic in the past, with COVID-19, this subject has moved more into focus. Both rural and urban hotel interviewees agreed that all proceedings in the near future will occur more conscientiously, and hotels will become more environmentally friendly and perhaps more considerate. The future will be built around sustainable practices and the preservation of the earth.

Furthermore, rural and urban hoteliers explained that this change can only be fulfilled through everyone’s help. For instance, Austria is, as a country, on the forefront of sustainable practices, and much has been done to support and engage in sustainability. However, the matter also concerns other countries and behaviors that should be adopted by society (such as reconsidering extensive meat consumption and buying imported food products from countries on the other side of the world, clothes made by child labor, or cheap plane tickets from unsustainable airlines).

## 5.6 Future Trends after COVID-19

Lastly, interviewees were asked the extent to which the hotel product will change in the future due to the ongoing pandemic, and perceptions differed between rural and urban hotels. Many rural hotel participants felt that urban hotels faced more intense challenges because of their dependency on the international business market. Participants did not explicitly cite Innsbruck in this case, but Vienna was mentioned multiple times. One urban hotel interviewee, who also owns a hotel in Vienna,

believes that the return of pre-COVID-19 figures will not happen until 2023 due to limitations on air travel and fewer business trips. Lockdown has demonstrated and opened new opportunities for firms to hold cost-effective and efficient online meetings.

Moreover, the interviewee argued that business guests will no longer be a market of relevance anymore, and hotels and cities must search for alternatives to conventions and business fairs. The interviewee added that the urban hotel product is interchangeable. Guests will still search for a comfortable room where everything functions, the presence of available parking, and good ratings on the breakfast service; however, in the four-star category, the product is substitutable.

One rural hotel interviewee highlighted that urban hotels must reconsider themselves to what extent the convention market will return as this will influence the degree to which urban tourism must change. For instance, if a convention is held in Vienna, typically 50,000 beds are needed, meaning that most hotels will be booked. However, Innsbruck will not be as affected by the lack of conventions due to its close proximity to other leisure activities such as skiing, biking, hiking, and general natural attractions. Thus, the Viennese local tourism board must consider how to engage tourists in the outdoors, which mainly concerns city marketing (e.g., what should be offered and how to attract a broad segmentation of guests from bordering countries, such as Italians, Germans, Swiss, families, and people from all age groups). One urban hotel interviewee agreed that they are dependent on both the local tourism board and the advertising of the city since the hotel product itself is interchangeable. Because the demand was present, they have always relied on the advertising of the tourism board in Innsbruck and invested less in self-marketing.

It was observable that several hotels in Innsbruck have established a sustainable guest segmentation and do not only focus on one market. Some interviewees explained that they have always had a well-structured guest segmentation with many visitors from Italy, France, Germany, and the Netherlands who traveled around Europe and stopped at their hotel more than once during their trip; this was deemed a safe contingent. One rural hotel interviewee who has previously worked in different types of hotels explained that meetings, incentives, conferences, and exhibitions will not be topics of relevance anymore, and business hotels must find alternatives for their outdated guest structure as the business guest who arrives on Monday and departs on Friday will not travel as frequently anymore, and meetings can be handled virtually.

Moreover, according to all hotel interviewees, COVID-19 has served as a catalyst to intensify various pre-COVID-19 trends. This includes a focus on digitalization such as improving the FF&E (e.g., self-check-ins, software modernization, less guest contact, reevaluation of the booking terms and cancellations, etc.). Furthermore, the five-star category in cities will become more independent, and the hotel product will deviate more in the future. Therefore, self-sufficiency is a trend throughout upper-class hotels.

Compared to urban hotels, rural hotels were described as the “title holders” of the pandemic. This means that many individuals who lived in the city during the pandemic are now drawn to destinations with space, security, and natural attractions. Many individuals who want to escape the city and urban settings therefore travel to these places for fresh air, mountains, traditions, regionality, sustainability, quality of life, and a feeling of home. A rural hotel interviewee referenced the book *Never Waste a Good Crisis* by Andrew Wolstenholme, which highlights the opportunities and chances that come with crises. In this case, many returning guests to winter tourism destinations have never seen the region in the summer season before. Consequently, the summer season was always underestimated despite the fact that there are more activities than during the winter season. With COVID-19, a new perspective and holiday option was gained by guests who traveled to a winter tourism destination in the summer season.

Furthermore, rural hotel interviewees described an opportunity of having home offices and meetings in the rural setting. Thus, there are many approaches toward future offerings for hotels in the rural area due to the demand for and supply of space (meetings can be held outside), fresh air, and a natural setting. Holidays and work can be combined in the future, and creativity can accelerate in places that allow individuals to expand their horizons. One rural hotel interviewee described the situation as exciting and the new opportunity of a home office as “working where others have holidays.”

Finally, according to the interviews, a positive impact of COVID-19 has again been the rise of sustainability. Recently, a trend was observed that the average length of stay had shortened, but the number of holiday trips taken by individuals had increased. With the COVID-19 pandemic, interviewees agreed that the average length of stay will increase again in the future because individuals are more aware of the carbon footprint effect from frequent travel. An urban hotel participant specifically mentioned the winter seasons in the Austrian alpine destinations, where the effect of COVID-19 will be noticeable. The typical alpine tourism product will decelerate in a positive way and concentrate more on the guests’ basic needs. When the COVID-19 pandemic has ended, people will have time to treat themselves to good experiences in places that allow and encourage them to do so.

## 6 CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

This thesis aimed to fill the knowledge gap about the managerial strategies applied by rural and urban hoteliers to combat the impact of COVID-19, specifically focusing on the region of the federal state Tyrol in Austria. The researcher hence conducted in-depth interviews with individuals from urban and rural hotels who are currently working in management positions and who have experienced the COVID-19 pandemic and its impacts. Hence, the researcher asked the interview participants several questions accordingly in regard to their preparations such as whether they under or overestimated COVID-19, its impacts, strategies they had in place, and future recovery strategies. The interviewer also strived to see whether there are differences between urban and rural hotels when it comes to strategies and how the hotel product might change in the future due to trends developed by COVID-19 in rural and urban hotels. For this reason, 12 interviews were conducted, either face-to-face or via MS Teams, to learn about new phenomenon in the current context of COVID-19.

The research in regard to crisis and crisis management strategies revealed that the topic has been widely discussed throughout academia. However, only a few sources were concerned with pandemics and provided practical examples for the hotel industry. Since global crises are becoming more frequent and have increased considerably in the 21<sup>st</sup> century, it is inevitable that hotels include crisis and crisis management strategies in their operations. Research by Jiang and Wen (2020) detailed that to be able to operate and withstand future crises, the hospitality and tourism industries must incorporate crisis management and recovery strategies into their business planning. As a result, this thesis serves to provide answers to the research questions, but also highlights best practices for similar future scenarios in connection to the literature review. This thesis may also serve as a wakeup call to hoteliers in regard to sustainability and megalomania in the tourism and hospitality business to decelerate human kind and strengthen the awareness factor.

To begin and answer the first research question, which is to what extent were urban and rural hotels in Tyrol prepared for a pandemic such as COVID-19, urban and rural hotels in Tyrol, Austria were not prepared for COVID-19, and hoteliers underestimated the ability of COVID-19 to even become a pandemic. The reason was that a similar crisis had not yet been encountered. They trusted the system in which they lived, and other topics were deemed more relevant. According to Hamidovic (2012), this may also indicate denial, where firms ignore their weaknesses and vulnerabilities to a crisis, and as a result, no preparations or measures are executed. An advantage in terms of the COVID-19 pandemic could be observed for seasonal hotels, as they knew how to shut down hotels and had checklists for what to do and how to proceed. As explained by Hamidovic (2012), a reason why firms are often not prepared for crises are that these signals are often difficult to detect, as they appear weak in the initial stages, and individuals are often not aware of the dimensions they may reach and effects they may have. In fact, one urban hotel received many cancellations by Chinese groups before the official announcement of the pandemic by the WHO. As a result, the indicators were present; however, the signals were not taken seriously enough.

In regard to the second research question, which is what impacts did COVID-19 have on urban and rural hotels, interviewees discussed similar impacts of COVID-19 on their hotels. After years of high performance and tourism records in the Tyrol region, the hotel industry came promptly and unexpectedly to a standstill. According to Khan et al. (2009), globalization and travels can be seen as factors for quickly spreading diseases. Therefore, the closure of the hotel industry for 10 weeks in March 2020 and six months in November, 2020 was inevitable and resulted in unprecedented times. The additional restrictions imposed by the government resulted in the largest impact for the hotel industry, namely, the drop in occupancy and revenue figures by 100% (except for the hotels that were operating for business guests who had urgent business trips). In particular, the urban hoteliers highlighted the long-lasting impact on conferences, exhibitions, and conventions. Due to the progress, advancements, and use of IT and efficient online meeting tools by firms around the world, travelling for business will decrease. Interviewees also highlighted that uncertainty developed throughout the pandemic, as new restrictions by the government were introduced unexpectedly and unpredictably. Hence, planning could not be performed.

The impact of COVID-19 also led to changes in working procedures to fulfill the requirements imposed by the government such as hygiene and security measures. The impact on employees was also highlighted and deemed more severe for non-seasonal hotels than seasonal hotels because of the nature of working contracts. As a result, it was observed that more urban hoteliers had to terminate employee working contracts compared to rural hoteliers. Moreover, a change in guests' behaviors was noticed, as more locals were travelling to hotels around Austria and Tyrol. According to Glaesser (2006), crises can not only provide dangers and losses and result in total destruction, but can also result in positive impacts, open new opportunities, and trigger innovation. This means that hoteliers can also find new opportunities and improve current operations. Despite that, hoteliers, especially urban hoteliers, mentioned more negative impacts. All interviewees highlighted the positive impact on the environment, deceleration of the human kind, improvement in technical resources, the home-office opportunity, and the strengthening of supplier relationships.

To answer research question three, which is what managerial strategies were and are implemented to sustain business in this pandemic, hoteliers did see the strength in managerial strategies and, due to the impacts of COVID-19, developed strategies in line with the regulations imposed by the government. Similarly, according to Vašíčková (2019), the 21<sup>st</sup> century requires permanent crisis management, as the nature of crises is evolving, and there is a change in frequency of crises. Consequently, hoteliers optimized hygiene and security measures and developed closure and opening strategies, hotel offers, marketing and communication, employee communication, and liquidity and investment decisions. Hoteliers mentioned that governmental assistance and funds were the most effective tools to overcome the crisis and save employees. However, they also mentioned that the extensive national bureaucracy led to late arrivals of funds and therefore, to more terminations of employee contracts.

It was observed that hoteliers did not develop pro-active strategies as suggested by Sahin et al. (2015), for a pandemic such as COVID-19, but had them for other emergencies such as fires, avalanches, floods, or medical incidences. The crisis management approach by Sahin et al. (2015) was, however, not specifically for pandemics, but rather for regular crises. However, Henderson (2004) emphasized the importance of assigning crisis teams and duties before a crisis occurs to be able to act instantly. The importance of developing crisis management plans and distributing them to employees and stakeholders before a crisis develops was emphasized. Interviewees also mentioned that they now have strategies for the next pandemic, because plans and strategies have now been established. Hereby, employees were trained to become crisis management personnel to make sure measures were appropriately followed. Hoteliers also highlighted, that after every wave, the established plans were revised and optimized on an individual hotel basis, this fact was also discussed by Vašíčková (2019).

Since international travel came to a standstill, many hoteliers developed recovery strategies to attract local and neighboring markets. For this reason, and in regard to research question number four, hoteliers did develop strategies to recover from the pandemic, for example, market availability analysis was conducted to monitor the situation on a daily basis. Here, an advantage was seen for chain hotels, as they could communicate to hotels of the same brand to see the market conditions around the world. Naidoo et al. (2011) also highlighted the effectiveness of marketing and communication during crises and that of developing strategies in accordance with available markets, promoting hotels and products, and employing visibility tactics for the new market on various platforms. Hoteliers also indicated that for recovery, measures implemented due to COVID-19 will stay until further notice, to secure the trust of guests. According to McKinsey (2020), hotel recovery may also be dependent on global crisis recovery and therefore, can only be fulfilled to a certain extent.

To answer research question five, which is to what extent do managerial strategies differ between urban and rural hotels, it can be stated that a clear differentiation in regard to strategies from a localization perspective (rural versus urban) could not be observed, but a differentiation on an individual and seasonal hotel level was observed.

A difference between rural and urban hotels can be seen in regard to research question six, namely, how the rural and urban hotel product will change in the future. Interviewees stated that the urban hotel product is interchangeable, and therefore, urban hotels are reliant on local tourism marketing and advertising. Urban hotels especially referred to the Viennese hotels are confronted with more intense times than rural hotels in the next year due to predictions of less business travelers. The urban hotel change depends on the extent of the return of the congresses and business market. The rural hotels were not as affected as urban hotels by the pandemic due to their offer of space, security, and natural belonging. The summer season will become more prominent for locals in the future, and home-offices will also shape the rural hotel of tomorrow. It could be observed that previous pressing trends such as digitalization and trends that developed with COVID-19 such as security and hygiene serve as catalysts that will shape the hotels of tomorrow. Additional trends suggested by Deloitte

(2020) find that hoteliers should understand the importance of community power, the great indoors, value-for-money mentality, community power, and digitalization.

For hoteliers in post-COVID-19 times, it is essential to learn from the crisis. Since hoteliers indicated that plans for pandemics have now been established, these plans should now be revised and optimized according to the learnings, and afterward, stored for a future alike scenario. For future crises similar to COVID-19, signals in the initial stages of crises should be considered and evaluated, as hoteliers now realize their vulnerability to crises and especially for pandemics. For this reason, appointed crisis management personnel for COVID-19, should be trained for future alike scenarios and evaluate global signals to react promptly to the circumstance. Despite the fact that hoteliers cannot be fully prepared for any crisis or pandemic, prevention measures should be established to limit and mitigate the effects of potential future crises. These may include: communication strategies for employees and guests, investment and liquidity strategies (build up reserve in the future, in case governmental funds arrive late), integrate trends in the daily business that developed through COVID-19 and previous ones developed ones such as digitalization, hygiene and security. Moreover, it is important in the first years after the pandemic, especially for urban hotels, to find alternative guest segments to the business guest. However, in times of pandemics, these strategies can only be set within the governmental framework.

In this thesis, some limitations should be considered. To begin, it was more difficult to conduct interviews with urban hotels than rural hotels; as a result, more interviews were conducted with rural hotels. This may restrict the author from drawing conclusions in regard to the current position of urban hotels. Additionally, geographical limitations also occurred, as the focus was only on one region, namely, Tyrol in Austria. Moreover, many hoteliers were in the preparation process to open their hotels again, as the government lifted the closure regulations in the beginning of the week when the interviews were conducted. As a result, hoteliers may have no longer considered strategies to be as important and not fully answered the interview questions. Moreover, due to the reason that vaccinations are proceeding well and the opening was announced by the government, crisis management strategies were not deemed as important. Furthermore, there was a scarcity in literature in regard to crisis and crisis management for pandemics. This may result in inadequate managerial implications. Moreover, due to the extensive information received by the interviewees and the strategies developed on an individual hotel basis, it was difficult for the author to fully make conclusions on best practices.

Since the interviews were conducted during the COVID-19 pandemic, it would be interesting to see in future research how hoteliers perceived the impact of the COVID-19 pandemic 5 years from now and whether any trends observed by the interviewees lasted and developed. Moreover, further research could examine how the urban hotel industry evolved, with a focus on the development of congresses, exhibitions, and fairs. Furthermore, it would be of interest to study which of the measures that were introduced along COVID-19 regulations were still in place in the day-to-day business of urban and rural hotels. Future research could additionally study what hoteliers perceived as positive impacts or

opportunities due to the COVID-19 pandemic in a few years from now. Lastly, the way in which other industries combatted the impact of COVID-19 and whether similarities and differences could be observed could be studied.

## 7 BIBLIOGRAPHY

Abbas, J., Mubeen, R., Iorember, P. T., Raza, S., & Mamirkulova, G. (2021). Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry. *Current Research in Behavioral Sciences*, 2, 100033.

Alanagreh, L. A., Alzoughool, F., & Atoum, M. (2020). The human coronavirus disease COVID-19: its origin, characteristics, and insights into potential drugs and its mechanisms. *Pathogens*, 9(5), 331.

Anozie, C. A. (2018). Development of Staff Appraisal input Management System (Doctoral dissertation, Godfrey Okoye University Ugwuomu-Nike, Enugu).

Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Company.

Bavel, B., Curtis, D., Dijkman, J., Hannaford, M., De Keyzer, M., Van Onacker, E., & Soens, T. (2020). *Disasters and History: The Vulnerability and Resilience of Past Societies*, 244. Cambridge University Press.

Beirman, D. (2020). *Restoring tourism destinations in crisis: A strategic marketing approach*. Routledge.

Boin, A. (2009). The new world of crises and crisis management: Implications for policymaking and research. *Review of Policy research*, 26(4), 367-377.

Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*.

Brooks, M. (1997). *In-Depth interviewing as Qualitative Investigation*.

Cambridge Dictionary (2021). Cambridge Dictionary. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/crisis>.

CNN (2021). *Traveling to China during Covid-19: What you need to know before you go*. Retrieved June 11, 2021, from <https://edition.cnn.com/travel/article/china-travel-covid-19/index.html>.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Darling, J. R. (1994). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(8), 3-8.

Dawood, A. A. (2020). Mutated COVID-19, May Foretells Mankind in a Great Risk in the Future. *New Microbes New Infect.* 2020; 35, 100673.

Deloitte (2020). Covid-19 Induced Business Trends: Preparing for the new normal. Retrieved April 04, 2021, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/covid-19-induced-business-trends-deloitte-whitepaper>.

Desson, Z., Lambertz, L., Peters, J. W., Falkenbach, M., & Kauer, L. (2020). Europe's Covid-19 outliers: German, Austrian and Swiss policy responses during the early stages of the 2020 pandemic. *Health Policy and Technology*, 9(4), 405-418.

Dijk, M. A., van Dalen, H. P., & Hyde, M. (2020). Who bears the brunt? The impact of banking crises on younger and older workers. *The Journal of the Economics of Ageing*, 17, 100264.

Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., & Vasiliadis, L. (2020). Strategic Management in the Hotel Industry: Proposed Strategic Practices to Recover from COVID-19 Global Crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 130-130.

Dinc, A. & Cura, F. (2011). Causes and effects of economic crisis in history. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10286-10293.

Eastham, K., Coates, D., & Allodi, F. (1970). The concept of crisis. *Canadian Psychiatric Association Journal*, 15(5), 463-472.

Faulkner, B. (2000). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.

Fearn-Banks, K. (1966). *Crisis Communications: A Casebook Approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahwah.

Folinas, S., & Metaxas, T. (2020). Tourism: The great patient of coronavirus COVID-2019.

Frýbert, B. (1995). *Jak transformovat podnik [How to Transform an Enterprise]*. Ostrava: Montanex.

Fritz, O., & Ehn-Fragner, S. (2020). COVID-19-Krise stoppt dynamische Expansion im Tourismus. *WIFO Monatsberichte (monthly reports)*, 93(11), 835-844.

Fu, H., Hereward, M., MadFeely, M., Me, A., & Wilmoth, J. (2020). How COVID-19 is changing the world: A statistical perspective from the Committee for the Coordination of Statistical activities. *Statistical Journal of the IAOS*, Volume 36, 851-860.

Ghazi, K. (2016). *Crisis Management Practices in Hospitality and Tourism*, Saarbrücken, Germany: Scholar's Press.

- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry. Amsterdam, Butterworth Heineman, Volume 2.*
- Grech, V., Cuschieri, S., Balzan, M., Grech P., Fabri, S., & Gauci, C. (2020). Malta tourism losses due to second wave of COVID-19. *Early human development.*
- Gurtner, Y. (2007). *Tourism Crisis: Management and Recovery in Tourist-Reliant Destinations. Centre for Disaster Studies, James Cook University.*
- Habib, M. A. (2020). General overview of coronavirus disease 2019 (COVID-19): A Summary of Evidence. *Asian Journal of Immunology, 24-33.*
- Hamidovic, H. (2012). An Introduction to Crisis Management. *Isaca Journal, 5, 1-4.*
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International journal of hospitality management, 90, 102636.*
- Harapan, H., Itoh, N., Yufika, A., Winardi, W., Keam, S., Te, H., & Mudatsir, M. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): A literature review. *Journal of infection and public health.*
- Henderson, J. C. (2007). *Tourism crises: causes, consequences and management. Routledge.*
- Henderson, J. & Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research, 6(6), 411-419.*
- Herédia-Colaço, V., & Rodrigues, H. (2021). Hosting in turbulent times: Hoteliers' perceptions and strategies to recover from the Covid-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management, 94, 102835.*
- Jacques, T. (2010). Reshaping Crisis Management: The Challenge for Organizational Design. *Organizational Development Journal, 28(1), 9-17.*
- Jiang, Y. & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary of Hospitality Management.*
- Jourdan, P., Meier, O., Pacitto, J., & Soparnot, R. (2012). How to Emerge from the Crisis and from Crisis: Lessons learned from a European Survey. *International Business Research, 5(6), 105-116.*
- Kahn, K., Arino J., Calderon, F., Chan, A., Gardam, M., & Heidebrecht, C. (2009). *Technical report, Bio.Diaspora Project, St Michael's Hospital.* Retrieved from [http://www2.biodiaspora.com/low\\_res.pdf](http://www2.biodiaspora.com/low_res.pdf).

- Kallet, R. H. (2004). How to write the methods section of a research paper. *Respiratory care*, 49(10), 1229-1232.
- Kaushal, V., & Srivastava, S. (2020). Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102707.
- Kreidl, P., Schmid, D., Maritschnik, S., Richter, S., Borena, W., & Genger, J. (2020). Emergence of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in Austria. *Wiener Klinische Wochenzeitschrift*.
- Kumudumali, T. (2020). *Impact of COVID-19 on Tourism Industry: A Review*.
- Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Land Tirol (2021a). *Amt der Tiroler Landesregierung*. Retrieved May 02, 2021, from <https://www.tirol.gv.at/arbeit-wirtschaft/wirtschaft-und-arbeit/foerderungen/>.
- Land Tirol (2021b). *Land Tirol*. Retrieved June 03, 2021, from <https://www.tirol.gv.at/en/tourism/>.
- Laws, E., & Prideaux, B. (2006). Crisis management: A suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8.
- Lee, D. & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a reined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808.
- Lepp, A. & Gibson, H. (2003). Perceived Risk and International Tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 606-624.
- Longhurst, R. (2009). Interviews: In-Depth, Semi-Structured. *University of Waikato*, 580-584.
- Maditinos, Z. & Vassiliadis, C. (2008). *Crises and Disasters in Tourism Industry: Happen locally - Affect globally: Management of International Business and Economics Systems (MIBES)*.
- McGhee, N. G. (2012). *Handbook of Research Methods in Tourism*.
- McKinsey (2020). Retrieved June 15, 2020, from <https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/power-and-people-how-utilities-can-adapt-to-the-next-normal>.
- Milašinović, S., & Kešetović, Ž. (2008). Crisis and crisis management: A contribution to a conceptual & terminological delimitation. *Megatrend revija*, 5(1), 167-185.

- Missiroli, A. (2006). Disasters past and present: new challenges for the EU. *Journal of European Integration*, 28(5), 423-436.
- Mitroff, L., Pauchant, C., & Shrivastava, P. (1988). The Structure of Man-made Organizational Crises Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33(2), 83-107.
- Naidoo, P., Ramseook-Munhurrin, P., & Seetaram, A. (2011). Marketing the hotel sector in economic crisis evidence from Mauritius. *Global Journal of Business Research*, 5(2), 1-13.
- Okumus, F. & Karamustafa, K. (2005). Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942-961.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In Forum qualitative sozialforschung/forum: Qualitative social research, 7(4).
- Ouassou, H., Kharchoufa, L., Bouhrim, M., & Daoudi, N. (2020). The Pathogenesis of Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Evaluation and Prevention. *Journal of Immunology Research*.
- Pappas, N. (2018). Hotel decision-making during multiple crises: A chaotic perspective. *Tourism Management*, 68, 450-464.
- Parnell, J., Koseoglu, M., & Spillan, J. (2010). Crisis Readiness in Turkey and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2), 108-116.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). *Academy of Management Review*, 23(1), 39-76.
- Perles, J., Ramon, A., Rubia, A., & Moreno, L. (2016). Economic crisis and tourism competitiveness in Spain: Permanent effect or transitory shocks? *Current Issues in Tourism*, 19, 1210-1234.
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., Sevilla-Jiménez, M., & Moreno-Izquierdo, L. (2016). Unemployment effects of economic crises on hotel and residential tourism destinations: The case of Spain. *Tourism Management*, 54, 356-368.
- Petersen, E., McCloskey, B., Hui, D. S., Kock, R., Ntoumi, F., & Memish, Z. (2020). COVID-19 travel restrictions and the International Health Regulations – call for an open debate on easing of travel restrictions. *International Journal of Infectious Diseases*, 94, 88-90.
- Pinggera, D., Klein, B., Thome, C., & Grassner, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on traumatic brain injuries in Tyrol: experiences from a state under lockdown. *European Journal of Trauma and Emergency Surgery*, 1-6.
- Racherla, P., & Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 561-577.

- Ritchie, B. (2004). Chaos, Crisis and Disaster: A Strategic Approach to Crisis Management In the Tourism Industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- RTE (2020). *How the coronavirus may hit the tourism industry*. Retrieved on March 03, 2020, from <https://www.rte.ie/brainstorm/2020/0303/1119857-coronavirus-tourism-ireland/>.
- Sönmez, S. F., Backman, S. J., & Allen, L. R. (1994). *Managing Tourism Crises: A Guidebook*. Department of Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University.
- Sahin, S., Ulubeyli, S., & Kazaza, A. (2004). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
- Schnitzer, M., Schöttl, S., Kopp, M., & Barth, M. (2020). COVID-19 stay-at-home order in Tyrol, Austria: sports and exercise behaviour in change? *Public Health*, 185, 218-220.
- Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2002). A post crisis discourse of renewal: The case of Malden Hills, and Cole Hardwoods. *Journal of Applied Communication Research*, 30(2), 126-142.
- Shaluf, I. & Fakhru'l-Razi, A. (2003). A Review of Disaster and Crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Shekhar, M. (2009). Crisis management-a case study on Mumbai terrorist attack. *European Journal of Scientific Research*, 27(3), 358-371.
- Showkat, N. (2017). In-depth Interview. *Media & Communications Studies*.
- Singh, B. R. & Gandharva, R. (2020). Pros and Cons of Covid-19 vaccines and vaccination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Smith, D. & Elliot, D. (2006). *Key Readings in Crisis Management*. New York: Routledge.
- Spiteri, G., Fielding, J., Diercke, M., Campese, C., Enouf, V., & Gaymard, A. (2020). First cases of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in the WHO European Region, 24 January to 21 February 2020. *Eurosurveillance*, 25(9), 2000178.
- Tirol Werbung (2019). *Tirol Werbung*. Retrieved May 05, 2021, from <https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2020-08/Tourism%20in%20Tirol%20-%20Facts%20and%20Figures%202019.pdf>.
- Tirol Werbung (2020). *Tirol Tourism Werbung*. Retrieved May 05, 2021, from [https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2021-04/Tiroler%20Tourismus%20-%20Daten%20und%20Fakten%202020\\_1.pdf](https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2021-04/Tiroler%20Tourismus%20-%20Daten%20und%20Fakten%202020_1.pdf).

- Tirol Werbung (2021). Tirol Werbung. Retrieved April 24, 2021 from [https://www.tirol.at/data/mediadb/cms\\_mime/%7b049860e7-b347-c4fd-09af-85ceeacff59a%7d.pdf](https://www.tirol.at/data/mediadb/cms_mime/%7b049860e7-b347-c4fd-09af-85ceeacff59a%7d.pdf).
- Tsen, T. (2006). *Crisis Management in Tourism*. Elsevier: Butterworth-Heineman.
- Uğur, N. & Akbıyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*, 36.
- UN (2021). UN launches 'Only Together' campaign to support global vaccine equity call. Retrieved April 23, 2021, from <https://news.un.org/en/story/2021/03/1087072>.
- United Nations (2021). *How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective Volume II*, United Nations: Committee for the Coordination of Statistical Activities (CCSA).
- UNWTO World Tourism Barometer (2020). UNWTO World Tourism Organization. Retrieved June 01, 2021, from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.7>
- UNWTO (2011). UNWTO tourism highlights, Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2017). UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition, Madrid: UNWTO.
- UNWTO (2019). International tourist arrivals reach 2.4 billion two years ahead of forecast. Retrieved June 01, 2021, from <https://www.unwto.org/global/press-release/2019-01-21/international-tourist-arrivals-reach-14-billion-two-years-ahead-forecasts>.
- UNWTO (2020). UNWTO World Tourism Organization. Retrieved March 03, 2021, from <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>.
- Vašíčková, V. (2019). Crisis Management Process—A Literature Review and a Conceptual Integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
- WHO (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): Situation Report, 94. World Health Organization.
- WHO (2020). COVID-19 management in hotels and other entities of the accommodation sector. World Health Organization.
- WIFO (2020). COVID-19-Krise stoppt dynamische Expansion im Tourismus, Vienna: WIFO.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick: Transaction.
- Wilks, J., & Moore, S. (2004). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters: A Report*. CRC for Sustainable Tourism.

Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. (2021). Crisis management research (1985-2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85(104307), 3-28.

Zamoum, K. (2018). *Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises*. In *Crisis Management Theory & Practice*. IntechOpen.

Zapletalová, S. (2012). *Crisis Management for the 21st Century*. Praha: Ekopress.

# APPENDICES

## Appendix 1: Interview Guideline

1. To what extent was the global risk of a pandemic underestimated or overestimated?
2. What impact did COVID-19 have on your particular hotel, both in terms of business and HR (employees)?
3. To what extent were you and your hotel prepared for a pandemic as such? Did you have a crisis management plan? If yes, is it effective? If not, why not?
4. What managerial and operational strategies had to be implemented due to the impact of COVID-19?
  - a. In the past
  - b. Currently
5. What strategies are you pursuing to recover from the impacts of COVID-19, if any?
  - a. Currently
  - b. In the future
6. What lessons do you draw from this crisis? Will strategies to combat the effects of crises become more relevant to your hotel and the hospitality industry in the future?
7. To what extent will the hotel product, change in the future due to the ongoing pandemic?
  - a. In rural areas
  - b. In urban areas

## Appendix 2: Interview Transcripts

Respondent: Rural Hotel 1

Date of Interview: 05.05.2021

Interviewer	Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben für dieses Interview, es freut mich wirklich sehr zu wissen, dass auch in schwierigen Zeiten diese Anfrage angenommen wurde.
Respondent	Ja, es freut mich auch. Natürlich, wir sagen bei Abschlussarbeiten nur in den seltensten Fällen ab und möchten natürlich auch durch diese Zeit Einblicke und vielleicht auch Dinge erfahren, die wir in Zukunft anwenden können.
Interviewer	Diese Daten werden natürlich im Sinne der Datenschutzrichtlinie behandelt, anonymisiert und gespeichert.
Respondent	Einverstanden.
Interviewer	Dann kommen wir zur ersten Frage. Inwieweit wurde das globale Risiko erkannt, wurde es unter- oder überschätzt? Wie sehen Sie das?
Respondent	Also ich erkenne keine Anzeichen dafür, dass jemand das Risiko überschätzt hätte, sondern unterschätzt und sehr schlecht gemanagt finde ich es von der Politik. Es gibt die wissenschaftliche Seite, die es wesentlich früher und strikter gehandelt hätte. Davon bin ich überzeugt. Auf Nationaler-Ebene gibt es mindestens seit 20 Jahren Pandemiepläne, die sich mit Managementplänen beschäftigen, wenn so etwas passiert. Insbesondere eine Influenzapandemie wurde ja schon länger herausgesehen, dass so etwas passieren würde. Frage war eben wann und bei diesen Studien ist der weitere Faktor, wann ist der Impfstoff fertig. Das ist in den Studien auch nicht abzusehen, das kann sehr schnell gehen oder es kann blöd laufen und sehr lange dauern, aber dass das eben überschätzt worden ist, auf keinen Fall. Aber eben von vielen Leuten sehr stark unterschätzt. Man hat es wahrscheinlich von Kinofilmen gehört z.B. von Afrika, mit Ebola, dann tat man es als Schreckenszenario ab, aber welche Bandbreite so eine Pandemie hat, dass jetzt vl. nicht die Sterblichkeit das Problem ist, sondern die Ansteckungsgefahr das Problem ist, das ist glaub ich mir nicht so bewusst gewesen. Sicherlich hat es Versicherungen gegeben, Ausfallersatz, falls das Hotel aus irgendwelchen Gründen nicht operieren kann, das ist aber normalerweise Feuer, aber eine Pandemie ist hier nicht abgedeckt oder versichert, nämlich bei den wenigsten. Es geht darum falls eine Lawine kommt, der Bach aus dem Bett, Wasserschäden, Kaminbrand, auf das ist man schon eher darauf gefasst, aber eine Pandemie ist glaube ich für alle sozusagen eine weltweite – eine spanische Grippe ist ja schon etwas länger her.
Interviewer	Super, danke für diese Einblicke, dann können wir gleich mit der nächsten Frage starten. Welche Auswirkungen hat COVID-19 auf Ihr Hotel nämlich in geschäftlicher als auch in personeller Hinsicht (Mitarbeiter)?
Respondent	Wir haben jetzt seit über einem Jahr ein Betretungsverbot für das Hotel – das heißt, das hat natürlich einen Umsatzeinbruch zur Folge – wir sind eine

	<p>Managementkompanie und dieser Umsatzausbruch für mittlere und große Betriebe durch gedeckelte Hilfen seitens des Staates nur teilweise kompensiert. Es gibt ja verschiedenste Ansätze, um uns hier zu helfen in dieser Krise und die Sachen sind aber alle nach oben gedeckelt, das heißt es ist irgendwo bei der Dezember Hilfe eine Million oder bei 2 der Deckel, ich will hier auch nicht näher darauf eingehen, aber wenn ich eine Frühstückspension habe, dann beweg ich mich innerhalb dieses Deckels. Da ist wohl dann auch das Problem, dass ich hier nicht alles mit dem Steuerberater gemacht habe, sondern dass ich viele kleine Sachen an der Steuer vorbei elaboriert habe, aber das ist bei uns nicht das Problem, wir machen das natürlich alles bei uns öffentlicher und nachprüfbarer. Bei uns ist das eben so, dass in einer Wintersaison die Umsätze nicht bei 2 Millionen aufhören. Bei uns ist das oben rüber das Problem, dadurch wurden anstehende Investitionen aufgeschoben und Mitarbeiter ganz klar so niedrig wie möglich gedreht. Dadurch sind viele Mitarbeiter gezwungen in andere Branchen zu wechseln, also die, die von der Pandemie weniger betroffen waren. Ich habe Leute bei Firma X am Band stehen, also die da sehr offen sind, ich hab jemanden der zu einem Supermarkt gewechselt ist, also da gibt es komplett verschiedene Möglichkeiten – die haben ein bis zwei Kinder und die sagen natürlich ich kann weder mit ABM Maßnahmen oder einfach warten, weil ich hab nicht so viel Ersparnes, das geht einfach nicht. Also die dann wiederzuholen, bei dieser wackeligen Situation ist eben im Moment in den seltensten Fällen eine Alternative. Also welche Auswirkungen geschäftlich – es ist sehr viel Geld verloren gegangen, das wird nicht mehr reinkommen, da ist man dann darauf angewiesen, dass das Hotel so gesund dasteht, dass man es aussitzen kann und bei den Mitarbeitern – die gehen dann einfach verloren also „Brain Drain“ – da muss ich wieder neue Leute herholen und die kommen mit der Masse auch nicht wieder. Die Mitarbeiter die jetzt hier sind, da ist einfach Teamarbeit, das Rasenmähen was früher eine Firma gemacht hat, machen wir jetzt selber, in dem Haus selber viele technische Sachen, wo wir früher gesagt haben, da kommt eine Firma – das wird jetzt alles selber gemacht, dass wir hier einigermaßen durchkommen.</p>
Interviewer	Also Mitarbeiter müssen hier auch richtig anpacken?
Respondent	Also wir haben Mitarbeiter, die haben als Lehrlinge angefangen und wollten Hotelfachfrau/Mann oder HGA lernen, die machen jetzt Sachen die haben sie gar nicht gelernt. Das Verstehen, dass es jetzt sein muss, ziehen die dann auch durch – was gut ist.
Interviewer	Inwieweit waren sie und ihr Hotel auf eine Pandemie wie diese vorbereitet? Hatten Sie einen Krisenmanagementplan? Wenn ja, war dieser effektiv? Wenn nein, warum nicht?
Respondent	Gut, also inwiefern waren wir vorbereitet? Also ich selbst habe genau bis vor diesem Hotel bis 2018 in der Nähe von Shanghai gearbeitet. Firma X hat 20 Hotels, ich habe es klingeln hören – da passiert was. Ich muss auch dazu sagen ich habe es mir lange nicht vorstellen können, also im Dezember oder Januar habe ich mir auch gedacht, das kommt wahrscheinlich nicht her. Aber dann habe ich es kommen sehen, uns hat

	<p>es in die Karten gespielt, dass wir erstens Krisenmanagementpläne haben, wenn der Betrieb aufhört, wenn die Gäste nicht mehr kommen, wenn irgendwas unterbricht, aber ganz klar auch ein zufälliger Vorteil hier in dieser Situation, in Jochberg ist, dass wir einen saisonalen Betrieb haben, das heißt diese Phasen von sehr busy viele Mitarbeiter bis weniger busy in der Saison, Pause – bis dann der Sommer wieder ein bisschen mehr wird – sind für uns Routine – so sind unsere Verträge ausgelegt. Das heißt die Masse der Mitarbeiter hatten einen saisonalen Vertrag. Als wir dann im März zusperren mussten, waren das dann zwei Wochen bis wir dann sowieso zugesperrt hätten. Das ist also für uns ideal gelaufen, aber wenn ich das mit Kollegen in Frankfurt oder München vergleiche, die ein Stadthotel haben, ist das natürlich sofort eine andere Situation. Wir haben deswegen auch Pläne, wie wird ein Hotel zugesperrt, kosten minimiert, etc. und wie läuft das dann wieder an. Das ist für uns jedes Jahr derselbe oder ein ähnlicher Zyklus und wir machen das jetzt eigentlich genauso oder sogar vl. ein bisschen länger, gezwungen und so weiter.</p>
Interviewer	<p>Also dadurch, dass Sie jetzt sozusagen ein saisonaler Betrieb sind, bzw. eine Management Firma, dadurch sind hier schon strategische Managementpläne vorhanden, wie das gehandelt wird. Wie sperrt man auf und zu.</p>
Respondent	<p>Genau, wir müssen jede Zwischensaison z.B. die Müllabfuhr abbestellen, muss ich der Zeitung bekanntgeben, dass Sie keine Zeitungen mehr liefern, also ich hab hier eine gesamte Liste wo ich sagen kann, aus dem Internet, der Geldautomat wird temporär pausiert im Haus steht: Sky Fernsehpläne, mein Grafikdesign, Autos werden abgemeldet, Kennzeichen hinterlegt, also es gibt tausend kleine Sachen die wir als Saisonalen Betrieb jedes Jahr gemacht haben, und jede Saison dazugelernt haben was wir auch noch machen können, wir haben 157 Zimmer, in jedem Zimmer steht eine Mini Bar, wenn man die ausschaltet ist die immer noch auf Stand By, wenn man die aussteckt ist hier 157 mal wirklich kein Strom. Also solche Kleinigkeiten zählen dann auf einmal. Zum Beispiel in einem Stadthotel ist hier noch niemand draufgekommen, dass die Kaffeemaschinen, die in dem Zimmer stehen mal wirklich ausstecken könnte – da kommt keiner drauf. Aber weil wir die ganze Zeit schon immer gucken, was machen wir jetzt denn in den sechs Wochen wo wir niemanden haben, ist das für uns ein Zettel der da ist und der einfach abgearbeitet wird und sich vielleicht noch einmal ein bisschen verändert.</p>
Interviewer	<p>Also für eine Pandemie eigentlich optimal?</p>
Respondent	<p>Ja, also wenn optimal hier das richtige Wort da ist, dann optimal. Ja, muss man ehrlich sagen.</p>
Interviewer	<p>Also dieser Plan war ja dann eigentlich auch effektiv, dass der da war und Sie haben genau gewusst, was man hier machen muss?</p>
Respondent	<p>Ja, definitiv.</p>
Interviewer	<p>Ist hier von ganz oben auch noch was gekommen? Zusätzlich?</p>
Respondent	<p>Ja, die haben uns gefragt, wie macht ihr denn das immer? Also das muss man wirklich sagen, dass die saisonalen Hotels, wir sind ja nicht die Einzigen, dass die in Kroatien, wo die im Winter nicht offen sind, in anderen Ski Gebieten etc. die Stadthotels haben es einfach nicht. Die machen nicht zu oder auf, wenn überhaupt</p>

	saisonale Schwankungen, die wissen, dass beim Oktoberfest mehr los ist als danach, aber deswegen bestellen die die Zeitungen nicht ab oder lassen die Mitarbeiter nach Hause gehen, wo das bei uns immer wieder diese Wellenbewegung ist.
Interviewer	Also explizit auf eine Pandemie waren Sie nicht vorbereitet, verstehe ich das richtig?
Respondent	Also ich habe alles von Feuer, bis Flut, ein kleiner Teil von Pandemie aber da stehen eben keine Kleinigkeiten drinnen. Das ist eher oberflächlicher. Natürlich sag ich mal, dass die Gruppe mit Personen absondern und was mach ich, wenn ein Mitarbeiter erkrankt, wenn ich den Verdacht habe das ist natürlich alles da drinnen, das kann aber auch Ebola sein und alles Mögliche. Das liegt natürlich in einer 5 Sterne internationalen Firma vor. Das hat hier das Gasthaus zum schmutzigen Löffel nicht. Diese Prozesse sind hier nicht gegeben.
Interviewer	Super interessant, dann können wir schon weiter gehen zum 4. Punkt, nämlich welche Management- und Betriebsstrategien mussten aufgrund von COVID-19 umgesetzt werden? Also beim Start, wie die Pandemie angefangen hat und eben jetzt, weil wir ja noch mittendrin sind, eigentlich.
Respondent	Also es gibt eben die fehlenden Einnahmen die wir nur mit extremer Kostenreduktion begegnen können und natürlich auch die ganzen Förderungen maximal ausschöpfen, also natürlich das vom Steuerberater, Buchhaltung, dass alles wirklich optimal gemacht wird, dass nichts fehlt, was man hätte bekommen können.
Interviewer	Sind diese Effektiv?
Respondent	Ja, aber durch diese Deckelung hilft es eben nicht 100% das muss man sagen. Die andere Geschichte ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern und aber auch Gästen wo wir von Anfang an gesagt haben, maximale Transparenz – der Mitarbeiter muss wissen, dass wir nicht wissen, wann wir ihn wieder einstellen können, dass es sozusagen kein Datum gibt, wann wir ihn wieder einstellen, durchhalten, dann geht es wieder los, das ist generell eine der größten Herausforderungen der Pandemie, diese Ungewissheit. Meine Großeltern und Ihre Urgroßeltern hatten das wahrscheinlich öfters, also wenn ich z.B. an den Krieg denke, da war nicht klar wann ist das vorbei. Ich weiß nicht, wann das wieder anders wird, also die waren mit dieser Situation mehr vertraut als wir, also bei uns ist da alles relativ bequem, selbst wenn uns mal das warme Wasser ausgeht wissen wir, dass am Montag der Klempner kommt und am Dienstag kann ich wieder duschen. Dann dusche ich eben zweimal nicht und einmal bei Freunden, aber dann weiß ich es ist wieder vorbei. Also diese Endlichkeit ist bei uns bei jedem Problem eigentlich immer da, jetzt ist es nicht da. Hier ist auch das größte Problem für Mitarbeiter mental, für Mitarbeiter, für Gäste und für uns selber, wo wir sagen ok und wann ist der schei** vorbei, und das denke ich ist das schwierigste und deswegen gehen wir mit total offener Transparenz und Kommunikation. Wir haben Townhallmeetings gemacht, wo die Mitarbeiter sich alle einwählen können, wo ich als erstes einen kleinen Text erzählt habe, wie diese Situation ist, wie ich sie einschätze, die letzten Informationen von den Nachrichten, aus der Presse, den sozialen Medien und die eben dann auch Fragen stellen konnten und das habe ich mit ausgewählten Gästen, Stammgästen auch gemacht. Und das hat glaub ich geholfen und wenn ich frage, ich hab hier ein Meeting, ich hab hier ein

Business zu tun, kann ich dann zu ihnen kommen, also einfach generell diese Fragen beantwortet, wenn die da waren. Ein großer Faktor ist jetzt die Verschärfung der Stornobedingungen, die Vorauszahlung, ich hatte eben einen Gast am Telefon, der hat eine Buchung im Juli, er kann das immer noch nicht so richtig sehen, er hat bedenken gehabt. Laut early Bucher Vorteil hat er diesen Preis in Kauf genommen, um dafür aber auch nicht mehr unbedingt stornieren zu können. Und wenn wir dem aber sagen, lies nochmal das Kleingedruckte, dann ist der sauer und bucht das nächste Mal sicherlich nicht, sodass wir eben hier auch Kulant reagieren und sagen, in Gottes Namen. Wir sind hier sicherlich die Blöden und der schwarze Peter, aber wenn wir das nicht akzeptieren, dann kommen wir hier nicht mehr auf den grünen Zweig. Also diese Stornobedingungen, die uns früher eine gewisse Sicherheit in der Vorausschau gegeben haben, die sind jetzt einfach so lose, dass ich mich auf nichts mehr verlassen kann. Also wenn ich heute Nachmittag mit meinen Besitzern telefoniere, dann hab ich denen früher gesagt, wir haben für den Juni so und so viel Prozent im System und wir haben für den sowieso noch mehr im System und da ist eine Veranstaltung oder eine Hochzeit oder etwas anderes, das kann ich jetzt auch machen, weil ich Buchungen habe, aber wenn morgen in der Zeitung steht, dass wir eine Mutante haben, dann können diese Buchungen auch so schnell wieder rausfallen, wie sie reingekommen sind und man sieht bei den jetzigen Prognosen und Buchungen für den kommenden Juli, wenn wir dann anfangen 40% dann geht's aber auch schnell wieder runter, und man sieht eben es ist praktisch nichts da und das was da ist, kann schnell weg sein und das ist im Moment das größte Problem. Ich mache finanzielle Entscheidungen, ich stelle Mitarbeiter ein für den Juni, jetzt wieder, weil wir machen nicht im Mai auf sondern erst im Juni, darauf haben wir uns geeinigt, aber da kann ich nicht einschätzen, ob die 60 Mitarbeiter die ich bezahlen muss und die ich auch nicht kündigen darf, weil es ein Vertrag ist, ob ich das irgendwie wieder mit den Einnahmen einfangen kann und dieses unternehmerische Risiko, ist das mit dem wir uns momentan beschäftigen müssen. Man muss den Grad finden zwischen Vorauszahlung, Garantie oder doch noch stornieren zu ganz komplette Freiheit, 24h davor absagen, kein Problem und in einer Destination wie Kitzbühel haben wir halt im Winter einen Demand gehabt, wo wir gesagt haben, drei Monate davor, volles Pre-Payment und die Gäste haben gesagt, wenn ich dafür ein Zimmer bekomme sehr gerne und das haben wir nicht mehr. Wenn der Gast das nicht 24h vorher stornieren kann, kostenfrei, dann bucht der Gast bei einem Mitbewerber. Wir versuchen natürlich jedem Gast zu sagen, ok entscheide dich nicht jetzt, sondern ihr könnt auch später noch stornieren, also man muss nicht jetzt für Juli stornieren, weil man danach viel Geld bezahlen muss, sondern nein man kann auch später noch stornieren oder warum buchen sie nicht gleich um, da haben wir zumindest den Gast weiter bei der Hand und können weiter mit dem kommunizieren und sehen, wie es sich weiterentwickelt. Wobei ich sagen muss, die Wahrscheinlichkeit, dass wir tatsächlich im Juni aufmachen ist über diese ganzen Zeitraum auf zu, auf zu, Weihnachten, Silvester, wir machen im Januar auf, die ist jetzt schon auf dem höchsten Punkt, also ich glaube jetzt mittlerweile, dass wir

	aufmachen im Juni. Aber ich klatsche nicht so in die Hände wie meine Gasthaus- oder Hotelfreunde, die eben schon wieder völlig euphorisch sind und alles ist wieder vorbei. Also dafür bin ich weltweit zu weit herumgekommen und schätze diese Pandemie vielleicht ein bisschen anders ein, als andere.
Interviewer	Hab sie das früher mitbekommen, dadurch Sie ja vorher in Asien waren?
Respondent	Ja definitiv, ich weiß auch was die dort essen.
Interviewer	Gut, dann machen wir weiter. Die nächste Frage lautet nun welche Strategien Sie folgen um sich von den COVID-19 Auswirkungen zu erholen?
Respondent	Wir konzentrieren uns im Moment auf die schnell-wieder-Verfügbaren Märkte also wir beobachten täglich – Marktverfügbarkeitsanalyse was eben gerade der ungarische Präsident sagt, wie sieht es in Norwegen aus, was macht Neuseeland, was sagt unser Hotel in Kuba, also wir versuchen alles auf dem Schirm zu behalten, wie in so einem „War Room“ also wir gucken, was sich so entwickelt, das wechselt täglich, aber ich denke man kann abschätzen, dass eine Autodistanz uns wichtig sein wird, also Gäste die hier mit dem Auto herkommen können, werden das wahrscheinlich tun, weil sie sich sicher fühlen, dass Sie schnell wieder wegkommen und eben privat hier sind anstatt mit dem Flieger, wo sie neben anderen sitzen. Mittelfristig erwarten wir mehr Gäste aus Destinationen, die mit dem Auto erreichbar sind und deswegen dirigieren wir hier unsere Sales und Marketing Aktivitäten. Vorher waren wir natürlich als „Hotel Brand“ internationale Marke hier auch sehr international aufgestellt wir hatten durchaus den Scheich aus Middle East gehabt, wir hatten den thailändischen König hier, wir hatten südamerikanische, amerikanische Gäste im Winter sehr viele russische Gäste, Chinesen waren im Kommen, also dass und ob sich das wieder normalisiert, das muss man einfach abwarten und beobachten. Und ja die Strategie ist Markt beobachten und wieder verfügbare Märkte attackieren.
Interviewer	Könnte sich der Markt dann auch längerfristig verändern?
Respondent	Ja glaub ich schon, das ist dann beinahe schon wieder die nächste Frage, vielleicht noch bei den Strategien. Wir konzentrieren uns auf was, wo wir vorher schon identifiziert haben, also als Trends oder Tendenz was der Gast möchte, was wir hier bieten können, zurück zur Natur, Aktivitäten im Freien, zurück zu Regionalität bei den Zulieferern, Verringerung Carbon Footprint, Nachhaltigkeit – das hat jetzt durch die Krise nochmal eine andere Dynamik bekommen, also natürlich sagen die Leute: „Wir fahren jetzt lieber mit dem Auto von Italien nach Österreich, anstatt mit dem Flieger in die Karibik“, usw... auf der einen Seite wegen der Unsicherheit der Pandemie und auf der anderen Seite: „Wir wollten eh nicht mehr so viel fliegen, weil das ja schlecht für die Umwelt ist.“ ja also die Drei Sachen wären hier unter diesem Punkt erwähnenswert.
Interviewer	Gut dann sind wir schon bei der nächsten Frage, nämlich welche Lehren ziehen Sie aus der Krise? Werden Strategien zur Bekämpfung der Auswirkungen von Krisen in Zukunft an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Genau, also persönlich von Anfang an denke ich, wurde das falsch gemanagt, ich würde eine Strategie rigoros bevorzugt haben, also bei einer Pandemie ist es wenn

man mit Wissenschaftler, Ärzten, spricht, das Einzige was man machen kann, wir haben relativ früh gewusst, also wir haben es Eingangs schon gesagt, dass wir es hier nicht mit einer wer weiß tödlichen Geschichte zu tun haben, also bei Ebola ist das anders, da merkt man es und ist schon fast wie tot, ich kann auch keinen mehr anstecken, das ist dann schon erledigt, bei COVID-19 ist es eben anders, da hast du schon zehn Leute angesteckt, bevor du merkst, dass du irgendetwas hast und das macht die Sache kompliziert und dass dann eben die Todesrate erhöht ist und hier ist die Strategie so schnell wie möglich und so strickt wie möglich was machen und natürlich stehe ich dann als Politiker da, ich habe die Wirtschaft zerstört, ich habe überreagiert. Aber dieses auf und zu, auf und zu und dann die 3. Welle hat langfristig mehr Schaden gemacht, als wenn wir ganz am Anfang gesagt hätten wir haben jetzt Notstand, wir haben jetzt Kriegsrecht, von Anfang an in der EU machen wir dieses Paket, da gibt es dann auch niemanden der sagt, ja aber, in dem Moment, wo wir eine Pandemie identifiziert haben, macht erstens jeder mit und keiner darf da ausscheren, und zweitens ziehen wir das jetzt durch, wie festgelegt für acht Wochen und nach den 8 Wochen, darf auch jeder wieder Kritik üben und da darf auch jeder wieder sagen, dass es doof war, aber diese acht Wochen ziehen wir jetzt durch. Aber das war ja wieder nicht der Fall, da in unserem System alle Politiker wiedergewählt werden möchten und sich hier keiner mehr oder weniger aus den Fenster lehnen möchte, es ist ein bisschen eine drastische Sichtweise. Ich denke aber, für eine Pandemie gibt es keine andere, also wenn man das vernünftig machen möchte und jetzt die Hospitality dabei also Gastronomie Hotel, usw. ist im Spiel bei der Politik, da können wir gar nichts machen. Ich hatte zu keinem Punkt die Möglichkeit zu sagen, ok mit den Auflagen darf ich ja aufmachen, also die gab es überhaupt nicht. Evidenz dafür, dass man in Hotels, wer weiß wie viel Ansteckung hat, gibt es nicht. Ich verstehe es natürlich mit dieser ganzen Reisetätigkeit oder dass ich mich auf einer Autobahnraststätte auf dem Klo anstecke, oder erst im Hotel beim Frühstücksbuffet, ist dann nicht mehr der Punkt, sondern ich muss den Leuten den Anlass wegnehmen, dass sie überhaupt verreisen. Das heißt Sie müssen zuhause in ihren Räumlichkeiten sitzen dafür muss man auch die Hotels zu machen. Ja aber, da gibt es für die Zukunft nichts, also das meine Kolleginnen und ich sagen könnten, wir machen es anders, dass wir dann in der Zukunft offen haben können, das kann man vergessen. Man kann vielleicht einen Arzt einstellen, und sagen wir sind gar kein Hotel, sondern eine Reha Klinik, wie z.B. Christian Harisch der Lanserhof Sachen – der war ja die ganze Zeit offen, weil er ja das ganze Gott sei Dank als Medical Geschichte deklarieren konnte, aber das ist ja eigentlich nur eine Hintertür um es trotzdem weiter zu betreiben. Also in der Zukunft gibt es da nix was die Hoteliers machen müssen. In den entsprechenden Gremien der Länder muss die Pandemie International aber vor allem auf einer Europaebene nachbearbeitet werden, um maximale Erkenntnisse für die Zukunft zu erlangen. Man muss eben weiter an einer Pandemieforschung, was kann uns hier treffen, arbeiten und man muss sagen – dieses Geplänkel ist nicht zielführend, sondern wie Neuseeland null und wenn ein Fall auftritt, macht wieder alles zu. Das ist das, was funktioniert.

Interviewer	Also Neuseeland hat es gut gemacht?
Respondent	Im Verhältnis ja, gut die sind auf einer kleinen Insel und sind wenig Leute. Natürlich kann ich in Litauen schneller was durchsetzen, als ich das in Russland machen muss, wobei in Russland oder China das Thema wieder ins Spiel kommt – da frag ich einfach niemanden – das mach ich einfach und das soll man in keinem Moment gutheißen, dass das da dann durchgesetzt wird, aber man muss eben am Intellekt von den Leuten appellieren und die Kommunikation verändern. Uns zusagen, passt auf, ihr könnt euch auch gerne auf acht Wochen beschränken, es ist auch nicht Angela Merkel mit Bill Gates, die das Ruder übernehmen möchten, also die Weltwirtschaft. 8 Wochen brauchen wir jetzt, weil dieses Zeug ist ansteckend und danach sehen wir, wo wir stehen und wahrscheinlich wären wir nach acht Wochen gut dagestanden, wenn man alles drastisch zugemacht hätte. Ich bin ein großer Fan von Europa und wir haben so viele Grenzen und das Virus hält ja an der Grenze nicht an. „Go early go hard“ sozusagen
Interviewer	Dann kommen wir schon zur letzten Frage: Inwieweit wird sich das Hotelprodukt in Zukunft aufgrund der anhaltenden Pandemie verändern? Im ländlichen und städtischen Raum?
Respondent	Genau gestern wurde das Oktoberfest zum zweiten Mal abgesagt. Ich denke es wird noch länger dauern, bis solche Großveranstaltungen wieder wie im Vor-Corona Rahmen durchgeführt werden könne, wenn überhaupt – das sehe ich sehr kritisch. Ich sehe einen starken Rückgang der Geschäftsreisen – sämtliche reisende Vertreter, Berater, alle diese Geschichten, Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions, also das alles wird nicht mehr so stattfinden. Business Hotels werden mit ihren alten Hotels nicht mehr genügend Kunden finden. Also auch Hotels die jetzt nicht so als reine Business Hotels angesehen sind – nehmen wir mal einfach den Bayrischen Hof in München – aber das Brot und Butter Geschäft ist für die der Boston Consulting, McKinsey. Der Gast, der Montags anreist und Freitags wieder zu seiner Familie fliegt und dazwischen Meetings in München hat, das wird mittlerweile relativ effektiv virtuell gemacht. Vielleicht wird der Chef von dem Typ, der das immer gemacht hat, einmal im Monat vielleicht wieder mal zu irgendeinem Meeting verreisen müssen, aber vielleicht machen die das dann bei mir im ländlichen Rahmen mit mehr Platz, mehr frischer Luft. Meeting für acht Personen kann man auch draußen machen. Sowas, anstatt dass man das jetzt wirklich im klein gedrängtem Meeting Raum in München macht. Da bin ich ganz beängstigt oder realistisch – diese Hotels, wenn die da keine gute Idee haben etwas anderes zu machen – Jugendherberge, Krankenhaus, Studentenwohnheim, werden hier nicht mehr damit rechnen können das ist weg und selbst wenn die Leute es so machen, mit den Vorschriften mit Masken etc. haben die jetzt gemerkt wie viel die in Ihrem Kostenblock einsparen können. Das ist alleine aus den Kosten-Gründen, wow was war das denn immer, was wir hier ausgegeben haben. Zoom kostet gar nichts, das kann auch funktionieren – klar es ist nicht gleichwertig, aber ich denke es wir noch qualitativere hochwertigere Meetings geben, wo wir den kompletten „Superton“ haben, und da muss man sich eben abfinden, wenn man bei irgendeinem Meeting jemanden unter dem Tisch

	<p>nicht treten kann. Aber dann schick ich dem eine SMS an der Seite. Aber auch das wir eine neue Form werden, und es wird definitiv nicht so zurückkommen wie es gewesen ist und da kommen wir jetzt zu den ländlichen Hotels wo Urlaub schon wieder zurückkommen wird. Wir haben ja jetzt Leute die beim Arzt stehen und sagen, ich muss mal nach Mallorca ich, muss mich erholen, aber von was? Wenn du in Kitzbühel während der Krise warst, musst du dich ja nicht erholen, dann hattest du die größte Erholung deines Lebens gerade gehabt. Dieses Mindset gibt es ja und genauso wird es Leute geben die vielleicht irgendwo in Frankfurt in einer Etagenwohnung sitzen und wieder ein bisschen Grün, naja nach Jochberg können wir fahren, dann machen wir das. Das wird sich entwickeln, Drang nach Natur, frischer Luft – eben das was ich davor schon gesagt habe, Berge, und da sehe ich Zukunft – wahrscheinlich wird sogar Jochberg profitieren von dieser Pandemie mittel oder langfristig, weil wir sagen, da haben jetzt Leute das ausprobiert, die früher weit weggefliegen sind, die immer gesagt haben ich muss Strand haben, ich muss Thailand haben oder sowas, die sagen dann aber Österreich war super, die haben das, das, das... das haben wir uns gar nicht vorgestellt und preislich war es auch noch attraktiv... ich haben schon letztes Jahr einen Gast gehabt, der hat gesagt wir waren immer schon im Sommer hier. Von hier fliegen wir dann einmal nach weiß ich nicht Malediven oder sowas, das haben wir dieses Jahr nicht, da haben wir soviel Geld gespart, das glauben Sie gar nicht... wir bleiben noch eine Woche länger bei Ihnen. Also diesen positiven Effekt bei uns kann ich mir schon vorstellen, aber Stadthotellerie, Konferenzen – das wird ein Problem.</p>
Interviewer	Also sehen Sie hier auch was Positives für den ländlichen Bereich?
Respondent	Ja, also wie gesagt „never waste a good crisis“, es gibt immer positive Punkte was man aus dieser Krise mitnimmt, aber für Jochberg sehe ich tatsächlich eher positiv als negativ, weil der Sommer unterschätzt wurde, alle Leute denken nämlich immer man kann nur zum Ski fahren herkommen. Es gibt aber sogar mehr Aktivitäten im Sommer als im Winter, aber in der Stadthotellerie, da fehlt mir noch ein bisschen meine Kreativität, das weiß ich selbst auch nicht- was ich da machen würde, um das ins positive umzumünzen. Wir unterhalten uns und beraten uns bezüglich Ideen, aber so der Trick fehlt uns da noch.
Interviewer	Ok sehr interessant.
Respondent	Ja, also speziell in Europa. In anderen Ländern gibt es sowas wie „Staycation“ da wohne ich in Dubai und fahre am Wochenende trotzdem in ein Hotel, weil die da den größeren Pool haben und die Shoppingmall angegliedert ist und so weiter und so weiter. In München, wenn ich da meine Wohnung habe, dann fahre ich nicht ins Hotel – das gibt es bei uns nicht. In China, habe ich eine kleine Wohnung, die sowieso schon teuer genug ist und wenn ich ein Wochenende habe, und das Hotel hat einen See oder einen Park rundherum, dann fahre ich trotzdem, große Stadt und 10 Millionen Leute ins Hotel und genieße ich es mal, dass ich nicht Frühstück machen muss. Aber dieses „Staycation“ ist in Europa noch nicht so ausgeprägt vl. kommt das aber. Es ist nicht so in der Natur der Leute bisher und ob das alle Business von Montag bis Freitag kompensiert, denke ich nicht. Wir verdienen auch ganz klar unser

	<p>Geld mit den Zimmern und nicht Gastro, wenn ich einen Familienbetrieb habe und mein Mann oder Frau kocht, dann können die das auch machen, aber wenn man eine Küchenbrigade einstellen muss, das dauert eben lange, bis ich die Umsätze erreiche also für mich nicht attraktiv – deswegen haben das auch kaum Hotels mitgemacht, sondern nur Familienbetriebe wo man nicht extra einen Koch einstellen muss. Wenn alles wieder aufsperrt macht das auf jeden Fall Sinn, da ist es ja dann egal wo der Kellner das Sandwich hinträgt etc. ich sehe es eher problematisch vom Bedürfnis der Gäste, sowie ich mich wieder in ein Restaurant setzen kann oder auf eine Terrasse setzen kann, würde ich eher das Schnitzel von einem Teller als aus einer Plastikbox essen und einen Müllberg neben dem Küchentisch habe.</p> <p>Im Bereich Einkaufen, Bestelldienste, Lieferdienste sieht man, dass sowas schon an Attraktivität steigt, nachdem es ja ganz einfach funktioniert mit Lieferservice und kostet auch nicht viel mehr, das wird wie früher steigen und durch die Krise noch mehr ansteigen. Ich habe jetzt spezifisch noch zur letzten Frage, dass eben diese Reisen in Österreich, Ersatz für Fernreisen, eventuell Ersatz für Kreuzfahrten, je nachdem ob die wieder auf den Fuß kommen, aber wenn die dann nirgends anlegen dürfen und nur rum cruisen ist eben auch eine Frage und eben diese Meetings werden kleinere Zusammenkünfte sein, hier werden sich nur noch die Top acht Leute einer Firma treffen und es werden sich nicht alle Mitarbeiter treffen oder 3000 Leute, in einem Meeting Raum in Las Vegas sitzen für das global annual Meeting – sowas wird es einfach auf lange Sicht nicht mehr geben.</p>
--	---

Respondent: Rural Hotel 2

Date of Interview: 05.05.2021

Interviewer	Gut dann starten wir mit der Aufzeichnung.
Respondent	Ja gut, fangen wir an.
Interviewer	Die erste Frage lautet: Inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	<p>Ich glaube, dass dieses Ausmaß niemand angenommen hat, dass die ganze Welt stillsteht. Das haben wir uns alle nicht vorstellen können, dass das stattfinden würde. Das globale Risiko wurde definitiv im Vorfeld unterschätzt. Wir haben mit sowas nie gerechnet. Naja, es wurde früher schon manchmal darüber geredet, es könnte vielleicht irgendwann einmal was kommen, aber nicht in diesem Ausmaß. Niemand hat das so eingeschätzt, weil es einfach noch nie da war. Die Politik hat halt eben gehandelt, wie es schlussendlich da war, aber wenn ich den ersten Lock down hernehme, da haben wir gar nichts gewusst und richtig gehandelt, aber waren auch nicht vorbereitet. Der Sommer 2020 ist dann normal gelaufen und die Vorbereitungen auf den Herbst war wieder nicht gegeben. Es hat zwar jeder gesprochen von einer 2. Welle, aber Vorbereitung wie gesagt, wie tun wir mit den Schulen, was tun wir mit dem öffentlichen Verkehr, also was tun wir mit ganz vielen strategischen Punkten, falls die 2. Welle kommt, die war einfach nicht gegeben. Deswegen war eben eine 2., 3. Welle, Lockdown und erneuter Lockdown....</p>

Interviewer	Ok, also definitiv unterschätzt.
Respondent	Ja, unterschätzt und dann nicht vorbereitet.
Interviewer	Dann kommen wir zur 2. Frage, welche Auswirkungen hatte COVID 19 auf Ihr Hotel? Sowohl in geschäftlicher als auch in personeller Hinsicht also Mitarbeiter?
Respondent	Ja eben gravierend, das war eben das Zusperrren von heute auf morgen im März und wir lange nicht gewusst haben, wie geht was weiter – öffnen wir oder öffnen wir nicht? Wir haben dann später geöffnet und der Sommer war dann Gott sei Dank sehr gut. Haben wir nicht vermutet, dass der so gut wird, weil ja... und dann haben wir gewusst Weltcup ohne Zuschauer, weil wir sperren dann wieder Ende September zu und Mitte Oktober auf und dann haben wir gewusst ok Weltcup findet statt aber nur in einem kleinen Rahmen, das heißt wir hatten drei Tage geöffnet mit 60 Gästen, also mit nichts auf Deutsch gesagt und seit Mitte Oktober 2020 sind wir wieder geschlossen und das war natürlich geschäftlich, brauchen wir nicht reden, ein Totalausfall. Wir haben gar nichts gehabt, weder im Hotel noch am Berg. Wir betreiben ja auch viele Bergrestaurants. In personeller Hinsicht hatte das natürlich auch Konsequenzen. Die Leute sind weg, wir stellen dann mehr wieder für die Herbst/Winter Saison an. Wir haben einen Teil in Kurzarbeit gehabt oder haben immer noch einen Teil in Kurzarbeit und der andere Teil ist nicht beschäftigt worden, weil das saisonal passiert und das ist natürlich auch immer ein langes Hinhalten, weil wir nie gewusst haben, gehen wir auf oder gehen wir nicht auf. Ja eine ungewisse Zeit und die Leute, also wir haben schon immer versucht Kontakt zu halten mit unseren Mitarbeitern, aber natürlich sind die weg. Aber so wie es aussieht für den Sommer, kommen doch die Meisten wieder zurück.
Interviewer	Das heißt, das jetzt nicht so viele Mitarbeiter verloren gegangen sind?
Respondent	Es sind schon einzelne verloren gegangen, ich muss schon eins dazu sagen, im Sommer brauchen wir wesentlich weniger und wie das dann im Herbst/Winter wird, ist noch einmal eine andere Frage. Die, welche wir jetzt im Sommer nicht beschäftigen, haben zwar schon viele für den Herbst zugesagt, dass sie kommen aber, ob das tatsächlich der Fall ist, kann ich Ihnen mit heutigen Stand noch nicht beantworten, weil sicher auch viele sich jetzt schon früher umsehen müssen.
Interviewer	Und warum ist jetzt der Sommer genauso stark geworden? Wie kann das gewesen sein?
Respondent	Das war so, die Leute haben gewartet bis Sie wieder wohin fahren dürfen, viele Leute sind nicht weggefliegen, also die die normalerweise weggefliegen sind und ihren Urlaub woanders verbringen, sind in die Berge gefahren. Berge stehen natürlich auch immer in Verbindung mit Sicherheit, im Sommer finde ich alleine meine Plätze, sie haben Vertrauen zu uns, dass wir das richtig machen, vielleicht mehr, als irgendwelche Südländer, die Hygiene die Sachen alle eingehalten werden, dass wir gewissenhaft mit allen umgehen, dass im Sommer keine Überfüllung hier ist. Das werden die Gründe gewesen sein. Es sind ja auch viele Wintergäste gekommen, die normalerweise nur im Winter kommen. Die haben gesagt, jetzt fahren wir doch auch mal im Sommer in die Berge, war für uns natürlich auch wieder eine Chance ist zu zeigen, dass es bei uns auch im Sommer sehr, sehr schön ist.

Interviewer	Hat man hier auch Unterschiede von den Gästen bemerkt?
Respondent	Es waren speziell unsere Kernmärkte der Dachraum, es waren mehr Österreicher als normal, aber nur von den Österreichern können wir nicht leben, weil hier haben wir einfach zu wenig. Es war verstärkt der Dachraum und es war weniger als normalerweise.
Interviewer	Ok – dann kommen wir zur nächsten Frage. Inwieweit waren Sie und Ihr Hotel auf eine Pandemie wie diese vorbereitet, hatten Sie einen Krisenmanagement Plan, wenn ja, war dieser effektiv? Wenn nein warum nicht?
Respondent	Nein wir waren nicht vorbereitet auf diese Pandemie. Wir waren auch nicht vorbereitet wie es in Italien losgegangen ist. Wir haben das komplett unterschätzt. Einen Pandemieplan oder Krisenmanagementplan haben wir nicht gehabt.
Interviewer	Warum haben Sie das nicht gehabt?
Respondent	Weil wir mit sowas nie gerechnet haben. Das war so weit weg, dass wir mit sowas nie gerechnet haben. Wir hätten jetzt auch soweit sprich nichts machen können, weil wir ja sowieso geschlossen worden sind. Ich meine, wir haben geschäftlich schon sehen schauen müssen, dass wir es überleben, wenn eine Saison ausfällt oder nicht so gut läuft – das ja also, dass wir Vorgesorgt haben in den guten Zeiten und dass uns das nicht den Kopf und Kragen kostet, das schon.
Interviewer	Dann kommen wir zur nächsten Frage: Welche Management und Betriebsstrategien mussten aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 umgesetzt werden? Also während COVID-19 und zurzeit?
Respondent	Ja also in der Vergangenheit hatten wir nur immer eine kurze Sommersaison von zwei Monaten gehabt, wir haben natürlich gewisse Sachen investiert sprich Hygiene, Desinfektion, wir hatten einen COVID-19 Beauftragten und bestellt, wir haben unsere Mitarbeiter dahingehend geschult, wir haben die Abstände geprüft, den Wellness Bereich, und gewisse Bereiche mit Voranmeldung, kleinere Saunen, Schulungen, Mitarbeiter die Hygienestandards noch einmal geschärft, wir haben das natürlich immer gehabt mit den Zimmern bezüglich der Reinigung und dem Türanhänger (rot oder grün), dann natürlich mit der Reinigung von den Zimmern, all diese Dinge auch das Testen im Betrieb, das waren diese Dinge die wir in der Vergangenheit gemacht haben.
Interviewer	Welche Strategien verfolgen Sie um sich von den COVID-19 Auswirkungen zu erholen? Zurzeit und in der Zukunft?
Respondent	Ja, wenn Sie Strategien hernehmen, muss ich ehrlich sagen... Wir nutzen diese Zeit um Dinge zu tun die sonst oft nicht getan werden oder? Aber das hat jetzt viel mit anderen Dingen auch zu tun, z.B. wir arbeiten gerade wieder unsere Marke komplett durch, wir planen für Mitarbeiter sehr viele Dinge um unsere Marke auch wieder zu stärken um in der Zukunft wieder Mitarbeiter zu finden. Wir arbeiten an vielen Dingen die sonst eben untergehen, die mit dem laufenden Geschäft zu tun haben, die ansonsten auf der Strecke bleiben, weil jeder müde ist am Ende der Saison und sich nach Urlaub sehnt. Das was sonst oft liegen bleibt wird jetzt sukzessive bearbeitet.

Interviewer	Welche Lehren ziehen Sie aus dieser Krise? Werden Strategie für Sie in Zukunft an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Ja, also welche Lehren ziehen wir aus der Krise? Es wird die Welt nicht mehr die Gleiche sein wie vorher. Wir wissen eines, dass sowas wieder passieren kann – von der Denke her, wie wir genau die Krisen in Zukunft meistern können, sprich, wenn ein Betrieb in Zukunft geschlossen sein muss, dann können wir nicht viel machen. In finanzieller Natur, wenn das öfters passiert, dann wird das auch kritisch. Wir möchten einfach schauen, dass wir unsere Marke noch mehr stärken in jeglicher Hinsicht beim Gast, dass er das Vertrauen zu uns hat und dass es sein Zufluchtsort ist auch in Krisenzeiten wird und bei den Mitarbeitern, dass wir hier bestehen können. Ja also Strategien sollte man immer haben, in Krisenzeiten sind sie noch einmal wichtiger weil man hier einfach sieht, wie schnell sich etwas verändern kann und ohne Strategie ist immer schlecht, nur mit kompletten Lockdown kann man einfach keine Strategie verfolgen. Das war eben auch das furchtbare während dieser Pandemie, alles das wir geplant hatten war am nächsten Tag schon wieder anders. Es war immer ein hin und her und keine klaren Richtlinien von der Regierung zu bekommen, und das macht es eben sehr, sehr schwierig hier klare Strategien zu entwickeln und planen. Ich habe dann auch irgendwann gesagt vor dem Sommer bevor wir aufsperrten – wir machen das nur recht kurzfristig, weil alles was wir uns im Vorfeld überlegt haben, ist dann nicht zum Tragen gekommen. Deshalb Strategie für so eine Krise ist unheimlich schwierig, das liegt einfach nicht in unserer Macht. Wenn keiner reisen darf und wir nicht aufsperrten dürfen bringen sich Strategien einfach nichts.
Respondent	Ich bin jetzt gespannt wie so die Denke ist für die Zukunft von der Politik und wie dieser Rahmen aussieht und dann, wenn man einen groben Rahmen hat können wir als Hoteliers sagen, was können wir dazu beitragen. Wir haben hier nicht agieren können und das ist eben auch das was uns am meisten zu schaffen gemacht hat. Normalerweise wenn ein Problem auftritt, dass gehen wir es an und hier haben wir gar nichts tun können. Ich weiß auch nicht ob sich das in Zukunft verändern würde, weil wenn man Vorgaben bekommen dann können wir springen wie wir wollen, hier sind uns die Hände gebunden.
Interviewer	Wie wird sich das Hotelprodukt aufgrund der anhaltenden Pandemie verändern? Im ländlichen und städtischen Raum?
Respondent	In der nächsten Zukunft wird es sich einmal so verändern, dass größere Geschichten nicht stattfinden werden, oder eben nur sehr beschränkt. Der Gast wird sich in nächster Zeit eher das individuellere und kleinere suchen, keine riesen Geschichte. Die Sicherheit wird natürlich noch einmal einen anderen Aspekt bekommen. Die wahren Werte waren immer schon sehr wichtig, vielleicht erkennen das dadurch noch mehr. Ich glaube, speziell das Individuelle, Persönliche wird noch viel wichtiger.
Interviewer	Beziehen Sie sich jetzt auf den ländlichen oder nur auf den ländlichen Raum?
Respondent	Ja, der städtische Raum hat es insofern noch schwieriger, als wie wir, wegen dem Internationalen im Moment wir das noch eher zurückhaltender sein, wie lange kann man nicht absehen. Kommt natürlich auf die Impfungen darauf an, die großen

	Messen und diese Dinge die normalerweise auch gebraucht werden. Das ist eben sehr schwierig im Moment abzuschätzen wie das im Moment aussieht. Es wird natürlich jetzt viel auch auf Digital gesetzt und das Persönliche wird aber trotzdem auch wichtig bleiben. Es werden aber sicherlich nicht mehr so viele Menschen um die Welt reisen. Für einen Termin der nur 2-3 Stunden dauert, wird jemand nicht weit Fliegen, das wird digital passieren. Insofern verändert sich hier sicher einiges, was man sich hier schon überlegen soll im Urlaubsort oder in der Stadt ist, dass eben dieses Arbeiten gut möglich macht, dass man das kombiniert Urlaub und Arbeit – hier liegt sicher auch einiges. Der Gast kann bei uns Zukunft auch arbeiten – das wird in Zukunft sicher kommen. Das kann ja auch digital gemacht werden, wenn man ihm hier einen guten Platz bieten, kann ich mir das gut vorstellen.
Interviewer	Kommt mit der Digitalisierung also mehr?
Respondent	Ja, da kommt sicher mehr. Viele Sachen und Informationen vorab, dass er sich für den Urlaub schon einstellen kann. Eine App vorab bekommt, eine Anmeldung bekommt im Zimmer, dass er alles digital ansehen kann, das haben wir vorher schon gehabt, diese Dinge wird er schon vermehrt nutzen, aber in der Ferienhotellerie will er schon noch das Persönliche haben.
Interviewer	Kommen Checkliste usw. vl. auch?
Respondent	Genau Checkliste haben wir, was der Mitarbeiter machen muss, wir haben eben auch eine App z.B. einmal fürs Lernen, vom Betrieb, was er wissen muss bezüglich COVID-19, da gibt es zum Lernen da gibt es gewisse Themen, das kommt.

Respondent: Rural Hotel 3

Date of Interview: 06.05.2021

Interviewer	Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Wir können gleich mit der ersten Frage beginnen. Also, inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Also wann gab's die letzte Pandemie vor 100 Jahren? Spanische Grippe. Dann gab es im Jahre 2012 eine Studie, unter anderem Das Robert-Koch-Institut, ist ihnen bekannt? Können Sie mal suchen. Robert-Koch-Institut 2012 - Studie Pandemie. Was passiert, wenn sie kommt? Die kommt. Und was muss getan werden? 2012 ist vorhanden. Das heißt, dass es spätestens seit 2012 alle deutschen Bundesregierungen und auch weltweit alle Regierungen wissen, was passiert, wenn eine Pandemie kommt. Und wenn sie sich das mal durchlesen (ich könnte sie Ihnen theoretisch auch zukommen lassen) dann werden Sie ein bisschen schmunzeln oder vielleicht auch weinen, dass sehr viel, was in dieser Studie drinsteht, in den letzten 1 1/4 bzw. anderthalb Jahren genauso zugetroffen ist oder eingetroffen ist.
Interviewer	Können Sie grob die Punkte erklären?
Respondent	Diese erste, zweite, dritte Welle, Schutzmaßnahmen vorhanden oder nicht vorausschauend geplant oder nicht. Oder früher gab's Atombunker in der Schweiz und in Österreich hat man Atombunker gebaut. Bunker beim Privathaus wegen dem zweiten Weltkrieg und gegen was auch immer. Das hat man irgendwann aufgehört.

Aber präventiv war das nicht gedacht. Wenn das Robert Koch-Institut schreibt, okay Pandemie, was passiert bei einer globalen Virus Pandemie? Bis dato hatte man ja immer Glück mit EHEC oder mit Vogelgrippe oder was sonst immer war, weil selbst Ebola ist in Afrika geblieben. Bis dato waren sie aber immer relativ überschaubar regional geblieben, weltweit gesehen. Das hat jetzt nicht mehr funktioniert. Insofern sind die Regierungen und auch die WHO sehr wohl darüber informiert und wissen es einzuschätzen. Was passiert, ist eher die Frage. Wenn Sie einen Trump oder Bolsonaro oder andere dieser Welt anschauen, wie realistisch die das einschätzen, dann sprechen wir von Seriosität oder nicht, oder Geldmacherei. Oder Sie nehmen jetzt mal das andere Pendant, die Merkel, die ja als einzige Politikerin tatsächlich; wir kennen gar keine zweite oder wenige andere, die so realistisch diese Situation seit anderthalb Jahren beurteilen und davor warnen, weil sie es alle wissen, also die, die folgen, der Ablauf einer Pandemie in dieser Größe. Es ist dokumentiert, was passiert mit den Oasen. Nur wie schnell ist ein Impfstoff verfügbar? Das ist natürlich variabel, indem man es vor 2012 noch nicht wusste, spreaded die weltweit. Aber es gibt eine klare Einschätzung Was passiert in der ersten Welle, dass die zweite Welle heftiger wird, dass die dritte Welle nochmal kommt, dann abklingt. Dann ist die Frage der Mutationen. Es ist auch bekannt, wie schnell mutiert dieses Virus. Also das ist eher abhängig davon, aus welchem Stamm das kommt. Jetzt haben wir ja ein Grippevirus. Das kommt ja von der Grippe, vom Grippe Stamm. Also werden wir in Zukunft auch nichts anderes haben wie bei der Influenza, dass man sich jährlich impfen gehen sollte. Schade ist nur, dass weltweit die Menschheit a bisserl deppert ist, wie es schon immer war und diese Dinge nicht ernst nimmt. Oder dann, keine Ahnung, wie man jetzt sieht, vor lauter, lauter nicht mehr wissen, was sie tun. Das ist deswegen unter oder überschätzt.... Von den Dummen wurde sie unterschätzt. Siehe Trump oder Bolsonaro. Ich nehme sie mir nur zum Beispiel, wenn sie jetzt den Biden nehmen oder die Administration, wird es nicht überschätzt, sondern wird es gut eingeschätzt. Und auch eine Merkel. Auch wenn die Politik oder die Behörden dann mit so Situationen nicht mehr umgehen können, weil es eine globale Pandemie ist. Relativ leicht lässt es sich hernehmen, wenn der Ami sagt, es ist eine Frage der nationalen Sicherheit, dann wird alles in Bewegung gesetzt, um die nationale Sicherheit zu schützen, auch das Militär. Deswegen sind die irgendwann so schnell. Wir hier in Europa, Deutschland oder in Österreich diskutieren immer erst einmal über den Datenschutz. Ich habe ja gesagt, wenn der Chinese demnächst vor der Tür steht, weil er Europa überrennt, diskutieren wir auch erst mal, ob man dann eine Kugel kaufen für den Panzer, die umweltfreundlich ist oder nicht. Also das nur mal so zu dem Thema. Also es ist eine Schwierigkeit. Wir sind überfordert mit unserer Verwaltung, die zu fett und zu träge geworden ist. Es ist eigentlich nichts Neues. Aber kommt jetzt Zutage und man sieht auch, dass theoretisch Reformen dringend notwendig wären in jeglichen Bereichen. Das ist eigentlich so das Outcome. Das globale Risiko war bekannt, nicht in der Bevölkerung, aber in der Politik weiß jeder, welche Auswirkungen hatte das COVID-19 auf Ihr Hotel in geschäftlicher und personeller Hinsicht. Sie wissen, dass sämtliche gesellschaftlichen Ansammlungen

	<p>seit anderthalb Jahren mehr oder weniger verboten sind. Es war wahrscheinlich ein Fehler, im Sommer wieder aufzumachen und wieder alles zuzulassen, wohl wissentlich, dass eine Pandemie aus zwei, drei oder vier Wellen besteht, kannst eins und eins zusammenzählen. Also erledigt sich die Frage. Die Gesellschaften ticken aber anders und die Politiker umso mehr. In Österreich und in Deutschland oder in anderen, Ländern oder auch in Australien und Neuseeland haben sie relativ gut reagiert. Konsequenterweise haben halt alles abgefahren. Wenn ich mir die Kultur anschau, Veranstaltungen, Messen, klar Tourismus. Beim Flugverkehr wird einem klar, wie eng verzahnt die Welt ist. Im Guten wie im Schlechten. Wie wichtig eigentlich der Tourismus Faktor ist, der ein wahnsinnig wichtiger Bestandteil des Alltags ist. Aber keiner schenkt dem Wirtschaftlichen eigentlich so ein großes Augenmerk und im Moment geht es seit anderthalb Jahren nicht um die Genesung der Kranken. Es geht seit eineinhalb Jahren, nur wann fahren wir wieder in den Urlaub. Also bei uns. Also wenn sie jetzt nach Indien schauen, nach Brasilien schauen und nach Afrika, haben die ein anderes Thema, aber wir in Europa diskutieren, wann fahren wir wieder in den Urlaub. Und solange wir diskutieren, wann fahren wir wieder in den Urlaub, ist die Not noch nicht so groß, oder haben wir noch nicht die Notwendigkeit erkannt, dass wir anders reagieren müssten? Das ist das Problem. Der Nachteil dabei. Also ich hoffe nur selten ist ein Schaden, wo kein Nutzen dabei ist, dass man trotzdem was draus lernt. Also insofern haben wir das Glück, dass wir nicht in England oder in Amerika wohnen, sondern in Deutschland oder Österreich, wo Milliarden an Hilfsgeldern in jeglicher Hinsicht hinaus geknallt werden. Als Vergleich Bayern, das Bundesland Bayern mit 13 Millionen oder was die als Einwohnerzahl haben, subventioniert sich selber mit mehr Geld als gesamt Italien bekommt. Für sich selber ballert die Bundesrepublik Deutschland mehr Geld raus, als der Rest von Europa. Und Österreich ist ja auch nicht von schlechten Eltern, das wissen wir. Ob das Kurzarbeit ist, ob das auch das schnelle Kredit aufnehmen ist. Und der kostet im Moment nix, weil die Zinsen bei null sind oder im Minus stehen. Kriegst noch Geld dafür und Deutschland tut es genauso. Insofern sollten wir hier in unserer Region immer uns auch mal ein Stück zurücknehmen und das wertschätzen, welches Glück wir haben. Wir haben viel Steuern bezahlt. Im Moment ist es aber so, dass es der Staat, die Menschen, die in diesem Staat sitzen, in der Regierung sitzen, das Geld auch wieder zurück geben im Moment und mehr braucht man dazu nicht sagen. Also es ist alles zu, du verdienst kein Geld, es ist keine Massenarbeitslosigkeit wie in anderen Ländern. Es gibt genügend Staatshilfen, auch wenn der eine oder andere länger darauf warten muss. Das gibt's woanders ganz selten, sagen wir es mal so. Also insofern, das ist das Geschäftliche. Seien wir froh, dass wir hier sind. Seien wir froh, dass wir letzten Endes relativ gut über die Runden kommen. Und wenn wir jetzt wieder aufsperrn, ob jetzt, in der nächsten Woche oder in vier Wochen. Im Gesamtkontext gesehen...</p>
Interviewer	Also die Deckelung hat hier auch geholfen?
Respondent	In Hinsicht der Mitarbeiter wird es einen großen Umbruch geben, weil je mehr Menschen sie ins Homeoffice verbannen oder ins Nichtstun verbannen, desto mehr

	<p>Zeit hat er nachzudenken und auf desto mehr Ideen kommt der Mensch. Und das ist im Moment so, dass vor allen Dingen im Tourismusbereich wahrscheinlich viele gar nicht mehr im Tourismusbereich arbeiten wollen. Das andere Extrem haben sie eben in der Pflege und in den Krankenhäusern. Der Stress Level ist normal, in beiden Branchen immer der gleiche. Viel Arbeit, 24 Stunden, relativ wenig Bezahlung. Der Tourismus liegt blank. Die haben genügend Zeit, sich Gedanken zu machen, ob sie ein neues Leben gestalten wollen. Für die Zukunft auf der anderen Seite Medizin, Pflege. Seit anderthalb Jahren nicht mehr am Anschlag, sondern weit drüber – die haben genau das andere. Die werden irgendwann, wenn es jetzt wieder ruhiger wird, werden die in ein tiefes Loch fallen und werden sich auch fragen, was sie mit ihrem Leben weiterhin anfangen und ob sie dabeibleiben. Es hat beruflich schon die Auswirkungen, dass viele Leute sich Gedanken über ihr Leben machen und die berufliche Entwicklung.</p>
Interviewer	<p>Und bezüglich Kurzarbeit, Entlassung, weniger Mitarbeiter etc.?</p>
Respondent	<p>Naja, wenn sie nach Amerika schauen, in Amerika haben sie innerhalb von drei Monaten, war es gar nicht, fast 30 Millionen Arbeitslose gehabt, weil das System, wie wir es haben, hier in Deutschland, in Österreich nicht gibt. „Hire and Fire“ also. Du kriegst vielleicht 600 oder 700 Dollar Arbeitslosengeld, aber das ist nicht der Biden. Biden hat jetzt erst mal eine Billion Dollar locker gemacht. Das Thema, ein bisschen flüssiger werden, weil es das Sozialsystem, was wir hier im Dachraum haben, dort nicht gibt. Hätte Deutschland oder Österreich die Kurzarbeit nicht und das System ist auf beiden Seiten ungefähr gleich, hätten wir auch 4 Millionen Arbeitslose. So, deswegen steckt der Staat so viel in die Kurzarbeit, damit die Leute angestellt bleiben. Und zum Glück haben wir viele Unternehmen, die das genutzt haben. Und deswegen, da brauchst du letzten Endes auch Politiker, die auch wenn sie sich vieles nicht mehr trauen, aber die das dann durchziehen und dadurch sehen sie die hohen Arbeitslosenzahlen weder in Deutschland noch in Österreich. Ich nehme jetzt die beiden Staaten, weil sie vom System her sehr, sehr ähnlich sind und die Regelungen hier wie drüben ungefähr gleich sind. Hat es viel abgefedert? Natürlich klar.</p>
Interviewer	<p>Und es sind alle Mitarbeiter geblieben, trotz Kurzarbeit, etc.?</p>
Respondent	<p>Wir sind mit November mit 20 Mann in Kurzarbeit gegangen und jetzt haben uns vielleicht 30 verlassen, die Frage ist, wenn die Kurzarbeit jetzt aufhört und wir wieder aufmachen, und das ist die Erfahrung, die wir jetzt langsam sammeln, springen viele ab. Also, welche Auswirkungen hat es dann auf die Persönlichkeit der Leute, die gehen nach Hause oder raus aus der Branche oder die orientieren sich neu – das wird kommen. Das ist die Auswirkung aber rein geschäftlich und was das betrifft, sind hier ganz viele Betriebe, nicht nur im Tourismus, sondern darüber hinaus in die Kurzarbeit gegangen. Das ist ein wertvolles Mittel um gesellschaftliche Probleme zu vermeiden – definitiv.</p> <p>Inwieweit waren Sie und Ihr Hotel auf eine Pandemie wie diese vorbereitet? Hatten Sie einen Krisenmanagement Plan? Wenn ja, ist dieser effektiv? Wenn nein, warum nicht? Wann war die letzte Pandemie? Spanische Grippe vor 100 Jahren? Glauben</p>

Sie, dass irgendeiner einen Krisenmanagement Plan hatte? Nein. Okay, außer die Regierungen hätten. Wenn Sie 2012, also die deutsche Regierung, wenn sie 2012 aufs RKI gehört hätten, hätten sie eine gewisse Grundvorbereitung treffen können. Was passiert, wenn. Und jeder Virologe hat prophezeit oder prophezeit, dass das kommt und dass es öfter kommen wird. Aufgrund der 7,8 Milliarden Menschen, die wir auf der Welt haben, des Klimas, des Klimawandels, der auftauenden Tundra und Taiga, der dadurch freigesetzten Gase und Viren und Bakterien, die 10000 Jahre gefroren waren und und und und und. Also wenn man sich damit beschäftigt, kommt, wird sie auch wiederkommen. In Asien waren gewisse Länder schon vorbereitet, weil die die Vogelgrippe hatten. In Ägypten war der EHEC und so weiter und so fort. Deswegen waren die auch schneller in der Umsetzung. Nicht nur, weil sie vom Charakter her, weil es Asiaten sind, eher folgsamer sind, sondern weil sie die Erfahrung schon hatten. Bitte auch nachgewiesen und darüber berichtet. Wir in Europa sind ja ein gutes Beispiel. Sind ja auch die Schweizer z.B. sehr renitent, also freiheitsliebend und weniger staats-folgsam. Und deswegen waren sie vorbereitet. Nein, hier war keiner vorbereitet. Also hier ist man vorbereitet auf Feuer, auf vielleicht Überflutung, Überschwemmung, vielleicht auf Magen-Darm, sowas sonst nicht. Hatten Sie einen Krisenmanagement Plan? Ja, wir hier haben immer ein Krisenmanagement Plan, weil wir relativ flexibel jeden Tag agieren müssen. Weil wir, wenn Sie mal G7 und Bilderberg als Veranstaltung hatten, haben Sie immer einen Notfallplan. Und wenn Sie irgendeinen Notfall Plan haben, wo die Leute wissen, wie sie agieren müssen, dann können sie auch relativ schnell auf solche Situationen reagieren. Und das haben wir bis dato immer 14 Tage bis drei Wochen im Voraus, bevor andere reagiert haben. Das hat uns viele Infektionen erspart, also in der Öffnungszeit von Juli letztes Jahr bis Anfang November hatten wir keinen einzigen positiven Fall hier im Haus bei den Mitarbeitern, weil wir relativ schnell angefangen haben, hier im Hotel in wöchentlich zu testen, alle durch zu testen und die Leute permanent auf Spur zu halten, auch in der Information. Das ist das Problem, was die Politik hier hat. Wenn die Politik pragmatischer und offener die Bevölkerung regelmäßig informieren würde, würde die Bevölkerung auch viel länger durchhalten. Ansonsten haben viele Politiker ihr Geschwätz. Es ist das politische Gelabere, das können sie manchmal machen, aber irgendwann die Leute, die möchten wiedergewählt werden. Und wenn sie auch mit den Mitteln, mit der Bevölkerung ordentlich kommunizieren würden, nämlich immer, immer, wenn man denen sagen würde, es gibt mindestens drei Wellen und die erste ist so, die zweite, so eine dritte und Leute ihr müsst durchhalten und mir schauen, dass wir Impfen und ihr braucht eine Maske. Die Diskussionen über die Schnelltests auch in Deutschland oder medizinische Masken tragen. Hätte man alles letztes Jahr im Sommer, Herbst schon regeln können, weil es jeder weiß. Also die Diskutiererei, mach ma, mach ma net oder das darf man, das darf man nicht. Politisches Versagen, weil keine Übung drin. Beim nächsten Mal, wenn nochmal eine Pandemie kommt, ist relativ klar, dass das dann anders laufen wird. Also das ist eine Erfahrung. Also man war nicht vorbereitet und wenn zu viele Leute mitreden, kriegen sie es noch

	<p>weniger auf die Reihe. Nochmal, der Biden sagt nationale Sicherheit und in diesem Fall setzt sich das Militär in Marsch und sorgt dafür, dass alles dafür getan wird, dass die Leute so schnell wie möglich geimpft werden. Das haben wir hier in Europa nur bedingt. Israel. Deswegen Israel. Na erstens mal haben sie mehr gezahlt und waren schneller und zweitens ist das israelische Volk permanent in Alarmbereitschaft. Denen fliegen Tag und Nacht die Raketen von der Hisbollah um die Ohren. Die sind alle beim Militär. Ganz einfach. Die sind alle beim Militär. Männlein wie Weiblein sind alle beim Militär. Wenn es ums Leben geht und um die nationale Sicherheit, stehen die sofort an erster Front. Da wird nicht diskutiert. Das ist der Grund, warum die schneller waren. Und die haben ja bezahlt und geben die Daten frei, weil es nicht im Datenschutz auffällt. Ganz einfach. Also ist der Unterschied in normalen Zeiten kann ich normal agieren in Krisenzeiten wie diesen...</p> <p>Also ist der Unterschied. Wann definiere ich eine Krisenzeit und nationaler Notstand und wann nicht? Insofern wir waren ganz gut vorbereitet, generell mental, weil wir wichtige Veranstaltungen haben und bis dato immer sehr, sehr gut durch die letzten anderthalb Jahre durchgegangen, weil wir uns auch gut mit unseren Mitarbeitern ausgetauscht haben. Weil wir auch kulant waren, weil XXX auch immer mehr bezahlt hat, auch in der kurzen Arbeitszeit. XXX ist der Eigentümer, also deswegen die XXX Kräne da draußen, als es selbst schon gesetzlich notwendig war. Und das war eh schon hoch. Also insofern sind die Leute relativ motiviert und wohlgesonnen und gut drauf. Frage 4 welche Management und Betriebsstrategien mussten aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 umgesetzt werden. In der Vergangenheit. In der Vergangenheit wegen COVID-19 nix, seitdem COVID-19 ist, müssen so agieren, als wenn sie Magen-Darm-Grippe vermeiden wollen. Das tun wir jedes Jahr in der Winterzeit. Also auch COVID-19 Zeit. Wenn Magen-Darm kommt wie auf dem Schiff, das bringen meistens die Kinder rein. Deswegen die Diskussion, ist Kindergarten oder Schule eine Virusschleuder? Natürlich ist es eine Virusschleuder. Uns zu sagen, es ist nichts, was COVID-19 betrifft, ist so dumm wie nur alle Welt ist ehrlich. Jeder weiß, wenn man Kleinkinder hat, der schickt die in den Kindergarten kommen sie Heim und dann haben sie Schnupfen oder Magen-Darm so, aber COVID-19 hat man net. Okay, also ist es so, dass wir jedes Jahr vor allen Dingen in der Winterzeit sowieso schon sehr verstärkt auf die Hygiene achten im Hotel mit Desinfizieren, mit Händewaschen, mit Abstand mit usw. dann sofort, weil das Thema, wenn viele Leute auf einmal in einem Bereich sind, im Winter, wenn die weniger rausgehen. Also wenn die Sonne scheint ist es kein Problem, weil dann gehen sie raus, auch im Winter. Aber wenn es viel schneit, oder regnet hast du alle im Haus und im Pool und wenn es feucht ist und hin und her und deswegen waren mir Hygiene technisch darauf relativ gut aufgestellt. Der Unterschied war nur. Also erst ein Meter, 2 Meter und halt ein paar Trennscheibe einbauen lassen. Die Auflagen aber, die waren für uns, weil wir viel Platz haben, relativ schnell umsetzbar. Und zur Zeit ja...</p>
Interviewer	Und von den Gästen her bezüglich Markt etc.?

Respondent	<p>Ne, also der Markt. Also international Fliegen ist nicht. Ansonsten haben wir die, die das ist eher ein Reiseverhalten und das Reiseverhalten hat sich grundsätzlich in den letzten 5 6 Jahren schon verändert. Aber aus sicherheitstechnischen Gründen. Also Anschläge in der Türkei, Anschläge in Nordafrika. Das heißt, dass der Trend schon mehr war. Wieder ins Auto zu setzen und einmal im Jahr vielleicht wieder irgendwohin zu fahren und nicht weg zu fliegen. Der Trend war schon länger. Der Trend wird anhalten, weil weil internationaler Flugverkehr und Tourismus dauert ein bisschen, bis der sich erholt. Und zusätzlich kommt jetzt das Thema Annalena Baerbock in Deutschland, also die Grünen und der Klimawandel. Das sicherlich noch mal ein Thema, wo nochmal ein riesen Schub und der Biden, der jetzt wieder zurückkommt ins Klima Protokoll und auch definitiv auch Milliarden in die Hand nimmt, um das anzuschieben. Das ist positiv zu sehen. Also es wird schon das Thema Nachhaltigkeit und Ökologie, ist eh schon seit Jahren ein Thema. Wird sicherlich jetzt nochmal verstärkt dadurch. Also muss nochmal mehr in den Fokus oder wird in den Fokus rücken. Also das ist eher zum Thema Strategie Gäste, technisch was passieren wird ist man sagt immer ja es macht jetzt alles nur noch online und Videokonferenzen für kleinere schnelle Absprachen ja. Wie man jetzt feststellt, ist der Mensch ein soziales Wesen und verendet tragisch, wenn soziale Kontakte gekappt werden. Das merken wir alle. Na gut so, was ist der Umkehr Effekt? Wenn sowas, wenn so eine Erkenntnis in den Raum tritt, ist dass man wieder nachholt. Und das wird passieren, es wird bewusster passieren. Auch wahrscheinlich vielleicht ein bisschen umweltfreundlicher, vielleicht, hoffentlich, vielleicht ein bisschen rücksichtsvoller. Aber Meetings und Zusammenkünfte werden umso mehr stattfinden, weil die Erkenntnis, da ist ohne socialising also vielleicht nicht mehr alles kleinklein, aber trotzdem ohne das social-lising funktioniert es nicht. Also soviel zur Strategie. Welche Lehren ziehen Sie aus der Krisenstrategie? Bekämpfung aus der Krise werden Strategien an Bedeutung gewinnen? Naja, welche Lehren, ziehen Sie aus der Krise, dass Sie dürfen halt nicht immer auf jeden Trend aufspringen und müssen halt manchmal auch mal wieder auf den Boden der Tatsachen zurückkommen und zuhören. Also viele in der Branche oder generell in der Industrie. Es zeigt der Menschheit auf, dass der liebe Gott ist gleich die Mutter Natur, dass wir die nicht beherrschen können und werden. Und wenn wir so weitermachen, haben wir keine 100 Jahre mehr. Dann ist alles kaputt, weil sie es kippt. Irgendwann. Also vom Öko Kreislauf. Wenn wir so weitermachen. Hoffentlich macht es etwas bewusster. Das ist die Lehre, die uns das lehren sollte. Aber sie haben so viele Länder und Kulturen, die sich teilweise noch im Mittelalter bewegen oder in einer anderen Religion, die eine andere Sichtweise hat. Schwierig. Es heißt eher, die Eliten und die Politik müssten dafür sorgen, dass es weltweit, also die Greta... weiß ich jetzt auch nicht, ob das unbedingt ein Vorbild ist die Greta. Aber vom Prinzip her die, die die Erkenntnis, dass die Natur nicht uns braucht. Aber wir brauchen die Natur und das muss sich durchsetzen. Und es müsste alles darangesetzt werden, auch in der hohen Politik diese Erkenntnis weiterzubringen. Da gibt's dann einen uralten Engländer, der Mr. Attenborough. Richard heißt er glaub ich sowas wie der Gimmick in</p>
------------	---

	<p>Deutschland. Da gibt's jetzt einen Film oder gibt's einen Film? Ein bisschen ja, wie seine Lebens-Bekenntnis, von der ist schon 92 oder so und 80 Jahre davon ist er um die Welt gezogen, hat Filme gemacht und Natur und was auch immer. Und meine Söhne haben mich darauf aufmerksam gemacht, dass dieser Film, haben wir jetzt auf Netflix geschaut. Und den sollte man eigentlich zu einem Pflichtfilm in allen Schulen für alle Schüler, vor allen Dingen für alle Lehrer und vor allen Dingen für die gesamte Politik, alle in aller Welt machen, weil der erzählt mit Bildern und Filmen seitdem er reist. Also mit 15 oder was in den 40er Jahren, 50er Jahren, bis heute die Entwicklung und was er sieht und welche und die und der Verfall der Wildnis und der Zunahme der Weltbevölkerung, also von damals, was 2,9 Milliarden 3 auf jetzt 7,9 und die Auswirkungen davon. Und wenn du den Film geschaut hast und einigermaßen vernünftig bist, dann weißt du, um was es geht. Das wäre die Erkenntnis, weil der nächste Virus oder was auch immer und wenn nicht, dann kommt der Komet oder so was. Ja genau. Ansonsten Strategien zur Bekämpfung ja, theoretisch nicht immer allem hinterherrennen. Und wenn da, wenn man dann sagt, man sperrt wieder auf, gleich wieder Juhu ohne bisschen nachhaltig. Also bisserl mehr Demut wäre angebracht, ohne dass man gleich alles ändern muss. Und Hotel und Gastgewerbe hat immer schon Krisen gehabt. Finanzkrise war und auch mit der Sicherheit, sowas wie jetzt ist weltweit auf dem ganzen Globus, hat es noch nie gegeben. Also in unserer Zeitrechnung, wo wir jetzt leben und durchaus möglich, dass es bald wiedergibt, ist schwer voraussehbar. Ja, „be alert“ in Englisch sagt man da also sei wachsam.</p>
Interviewer	Also eher auf einer weltweiten Ebene – würde es Sinn machen.
Respondent	<p>Es ist alles, ja alle betroffen. Also das Hotel oder auch Tourismus. Naja, also die Erkenntnis ist: Schau mal, was der Tourismus für Folgen hat. Das Stilllegen des Tourismus. Ja jetzt hast du kein Dämmmaterial mehr. Also Bauholz gibt's nimmer, wegen Wind und Schnee. Dann haben die Amis alles aufgekauft. Dann haben die Deutschen und die Österreicher Regeln eingeführt, weil zu viel Holz auf dem Markt war. Jetzt ist kein Bauholz mehr da. Der Bauholzpreis hat sich verdreifacht. Es gibt kein Dämmmaterial mehr, wenn man Personal aus vielerlei Dämmmaterial verbaut, weil es aus dem Abfallprodukt bei der Kerosin Erzeugung produziert wird. So das heißt man ballerte erst mal doppelt so teuer. Zweitens gibt's nicht mehr, weil die Flieger nicht mehr fliegen. Das heißt was möchtest du mir erzählen. Ja, die Flieger fliegen nicht mehr ergo kein Kerosin Produktion Abfallprodukt Kerosin, Erdöl. Daraus wird das Material ja gemacht ist zu teuer, um Eitel zu erstellen. Also haben wir ein Problem, da das Schiff Lenker im Suez-Kanal macht, macht a kurze Bremsspur stellt sich quer und der ganze Welthandel. Also die Erkenntnisse kann man sich selber rausziehen, ist ein bisschen alles übertrieben. Das ist schwierig und es ist zu sehr vernetzt. Und da braucht nur und dann ist Indien der weltgrößte Pharma Produzent. Sie wissen, dass weltgrößter Pharma Produzent für Ibuprofen und sonstiges hat keinen Sauerstoff mehr für seine eigenen Leute und verbrennt sie auf der Straße. Irre oder? Also, du musst das im Gesamtbild betrachten. Also es ist alles vernetzt und es wird vernetzt bleiben. Aber es wäre sinnvoll. Es gibt ja immer so</p>

	<p>einen Trend und da gibt's immer einen Gegentrend. So, und wenn man jetzt 30 Jahre lang alles vernetzt haben auf der Welt. Das kannst du ja auch nicht mehr rückgängig machen. Ist aber jetzt vielleicht die Zeit zu.. warum müssen wir alles aus China reinführen? Weil China die verlängerte Werkbank war und es billig war. Es geht ja immer nur ums Geld. Wir haben aber auch eine relativ günstige Werkbank. Das ist gesamt Osteuropa. Deswegen haben wir ja die EU gegründet und erweitern die EU ja in den Ost Bereich. Wäre es vielleicht sinnvoller, wenn wir schon EU sind zu sagen gewisse Dinge wie Masken für die nächste Krise oder wie Grund Medikamente dafür, dass sie hier vor Ort sind? Bei uns deswegen auch mit dem Impfstoff. Also dann schon bei uns. Und das und das können dann halt wieder nur die starken Staaten wie Deutschland oder Frankreich, Italien oder Österreich dafür sorgen, dass die schwächeren Sparte hatten, die halt die Logistik haben. Aber das ist in dem Falle Osteuropa, das die stabil gemacht werden und dass das man bei 380 Millionen Europäer das ist ja schon relativ viel. Dass man mehr wieder zurückholt und sinnvoll seine eigene Infrastruktur managed. Gerade im Hinblick, dass die größte Gefahr nicht der Russe ist. Vor allen Dingen nicht der Amerikaner ist. Die größte Gefahr in Anführungsstrichen ist der Chinese über eine Milliarde. Seit Jahrtausenden haben die ihre Kultur und ihre Strategie und der ist der eigentlich der ureigene Chinese ist auch relativ skrupellos. Also das interessiert dann relativ wenig, was Menschen denken. Ja, genau, dass die das nicht rauskriegen. Deswegen ist eigentlich wichtiger, eine Strategie aufzubauen, Europa mit 380 Millionen oder 400 Millionen und vernünftig zu verteilen, damit der Wohlstand überall ist, weil auch eine der Lösungen weltweites Problem in den Griff zu kriegen ist, theoretischen Wohlstand überall hin zu bringen, um das Bevölkerungswachstum zu stoppen. Überall dort, wo Wohlstand entstanden ist diese Überzeit auch, die das Wachstum gebremst worden. Europa, Amerika, China, China hat jetzt ein. Die haben ja das Problem, dass jetzt Überalterung kommt. Ist ein Modell, ein Vorschlag kommt vom Attenborough, wie jetzt gesehen also der Wohlstand. Und wenn man es jetzt innerhalb Europas nimmt, ist eher die Strategie zu sagen, man müsste es eigentlich wieder ein bisschen zurückholen. Die Vernetzung weltweit wird bleiben. Aber ein bisschen wieder zurück. „Back to the Roots“ ist immer so Trend gegen Trend. Deswegen fahren auch viele mit dem Auto jetzt mal wieder weg, weil sie sagen Okay, ich brauche nicht dreimal im Jahr auf die Malediven zu fliegen oder nach Dubai, sondern vielleicht auch zweimal, jetzt wieder nach Italien oder nach Norwegen oder nach Österreich oder was.</p>
Interviewer	Also würden sie jetzt z.B. einen Krisenmanagement Plan für eine Pandemie aufstellen?
Respondent	Also mit COVID-19 ist ja jetzt alles da. Er ist jetzt da. Genau. Wir haben es jetzt gehabt. Jetzt haben wir reagiert. Ja, jetzt ist er da. Wir haben jetzt im Hotel einen COVID-19 Beauftragten. Es gibt jetzt überall alles im Internet. Kannst du dir auch runterladen. Also, wenn die nächste Pandemie kommt. Wissen wir wie es geht, es ist da. Vielleicht sollte man beim nächsten Mal nicht so blauäugig voll reinlaufen und glauben das trifft uns nicht so was.

Interviewer	Und inwieweit wird sich das Hotelprodukt in der Zukunft verändern? Also nehmen wir den städtischen und ländlichen Bereich?
Respondent	<p>Also im städtischen Raum die Business Hotellerie wird noch autark und noch mehr. Das war aber vorher auch schon, also mehr digitalisiert. Also keine Mitarbeiter mehr im Empfang, sondern Elektronik, Check-In oder was auch immer. Das ist auch in Asien ein Trend schon weit verbreitet. Das war aber auch vor COVID-19 schon so, COVID-19 ist wenn dann eher nur ein Katalysator von verschiedenen Entwicklungen in die eine sowie die andere Richtung im ländlichen Raum oder in der Urlaubs Hotellerie. Genaues Gegenteil. Ich glaube. Immer noch mehr. Wieder zurück zu den Basics. Also back to nature des sehen sie ja, dass alle Münchner oder alle Innsbrucker zum Walchensee kommen oder die Münchner den Tegernsee strömen. Gerade in der Pandemie, weil die wollen raus. Die Stadt ist ein Moloch. Wie die Welt Metropolen. Das kannst du ja mit Europa nicht vergleichen, aber die ticken ja ganz anders. Aber die wollen alle raus. Das ist was, wenn du in der Stadt sitzt, ein bisschen Lockdown und eine 40 Quadratmeter Wohnung, was machst du da. Oder geh nach London oder geh nach New York oder geh nach Mexico City oder was auch immer, das ist ja irre. Also insofern wird es das, was wir eh schon hier haben. Der ganze Alpen Bereich, also egal ob Schweiz oder Deutschland, Bayern, Tirol, Österreich, Südtirol ist völlig wurscht. Eher zu lernen, wie manage ich den Besucheransturm professionell. Die Österreicher machen das schon zehnmal besser, weil der Tourismus im Fokus steht. Deswegen sind die schneller als die Südtiroler noch ein bisschen wiffer, wie der noble italienische. Aber deswegen ist Österreich da absolut führend. Und die Schweizer wachen auch langsam auf. Ein Jammern hinterher und die Deutschen sowieso, weil sie sich immer beschweren, dass so viele Touristen und Tagesausflügler kommen. Ja, aber das ist ja jetzt nicht seit COVID-19. Das war davor schon so und hat sich über Jahrzehnte aufgebaut. Also warum hab ich dann auch nicht touristisch ein Konzept entwickelt, um das zu managen, besser zu managen? Clever Smart, also nicht dann, wenn das Münchner Kennzeichen in Garmisch aufschlägt und sagt Du Drecksack, fahr wieder heim. Also wie blöd muss ich sein? Also der bringt mir in den guten Zeiten Jahresgeld. So also muss ich mir überlegen, wie mach ich Parkraum Management? Dann verlange ich eben einen Zehner zum Parken die Zahlen das kein Problem und für die 10a mache ich halt drei Mülltonnen mehr hin. Beschwerde mich halt nicht, dass überall der Müll rumliegt und leere auch öfters mal und stelle eine Toilette hin. Dann hab ich schon viel im Griff. Aber das muss ich da machen und nicht immer nur beschweren, dass alles so schlimm ist, dass die deutsche Beschwer Kunst, in Österreich sind sie da ein bisschen besser. Nicht nur bissl, sondern ein bissl wiffer so also städtischer ländlicher Raum. Der städtische Raum wird weiterhin sich in die Digitalisierung entwickeln. 5-Sterne Bereich, sehr individuell. Klar, persönliche Beziehungen im ländlichen Raum, glaube ich. Unabhängig, dass man in den Schulen kein schnelles Internet hat und ein paar. Das hat was damit zu tun, dass wir von der Kultur nicht so getaktet sind wie die Asiaten und nicht das merkt man an der gesamten Internet Affinität. Also natürlich haben ja alle ein Handy, aber die Art und Weise, wie wir umgehen und wie sich grundsätzlich</p>

	<p>in Europa das Internet und das Web entwickelt hat, ist lange lange nicht so, wie in Amerika oder wie bei uns oder wie in Asien. Deswegen ist auch ein Mentalitäts Thema. Deswegen hängen ja teilweise so weit zurück. Also natürlich muss der Staat jetzt noch mehr Gas geben in 5G und auch wenn es COVID-19 nicht verursacht, hat er den Virus nicht verbreitet oder so. 5G oder halt auch den in den Glasfaserausbau und die Schulen. Also wichtig wäre, wenn die Erkenntnis heranreift, dass das Wichtigste nicht der Sozialstaat per se ist, um Arbeitslose zu unterstützen, sondern man sollte vielmehr das Geld dazu in die Bildung und in die Schulen stecken, also in die Förderung der Kinder, der Schüler und der Schulen und der Lehrer in der Infrastruktur. Das ist auch im weltweiten Wettbewerb das Wichtigste, was wir tun können. Und wir alle haben über Jahrzehnte an der falschen Stelle gespart. Punkt. Also soviel zum Thema Hotel Produkte und das Hotel Produkt an sich, die 5-Sterne Hotellerie macht die Hardware aus. Die. Haben es aber in Familienbetrieben. In Kleinbetrieben mit 20 Zimmer genauso wie hier mit 300 Zimmer. Und umso wichtiger wird es nach wie vor. Die persönliche Beziehung der Service. Die Aufmerksamkeit. Das ist und war schon immer so ist so und wird auch in Zukunft bleiben. Da kann ich soviel Technik einführen wie ich will, weil was ist die Erkenntnis? Der Mensch ist ein soziales Wesen, ein Gewohnheitstier. Und je älter ich werde, desto mehr Gewohnheiten habe ich. Aber vor allen Dingen brauche ich soziale Kontakte. Also die Freunde, die Bekannte, die das bekannte Gesicht irgendwann war doch irgendwann da wieder hin. Auch wenn wir viel mehr unterwegs sind. Aber die Plätze, wo wir es gibt immer einen Platz oder zwei Plätze, wo man immer mal wieder hinfahren, weil es uns so gefällt. Also ist der Mensch. Es ist das menschliche Wesen. Und das wie heißt das ... der Sammler und Jäger... Der Mensch hat Angst vor Fremden. Deswegen, wenn zu viele Flüchtlinge von anderen Ländern kommen. Auf einmal hat es nichts mit einer Rechtsradikalität oder NS zu tun, sondern es ist eine Angst vor dem Fremden. Und das ist in uns, steckt in uns drinnen. Und entweder ich manage das besser oder ich informiere besser oder ich lasse das nicht zu. Also ich kann es mir ja aussuchen. Und das ist übrigens überall auf der Welt gleich, da gibt es keinen Unterschied.</p>
Interviewer	Wie haben sie die Hilfen von der Regierung angenommen?
Respondent	<p>Also jeder braucht was. Ohne das wären alle pleite. Sicher. Deutschland übrigens genau das Gleiche. Beim nächsten Mal kann man sicherlich viele Dinge besser machen, weil man dann weiß, wie es geht. Jetzt ist vieles hängengeblieben in der mittleren Verwaltungsebene, weil die Oberen es gut gemeint haben, aber die in der Mitte nicht wussten, wie sie es umsetzen sollen. Oder in Deutschland hast du die Thematik die Staatshilfen. Hier in Österreich geht's ein bisschen schneller, weil in Deutschland haben sie sich dann erst mal wegen Datenschutz überlegt. Sie können es nicht über das Finanzamt managen. Die hätten aber eigentlich alle Daten. Also sie haben alle Daten von allen Unternehmen. Man muss erst eine neue Software kreieren zwischen Finanzministerium und Wirtschaftsministerium. Was passiert dann? Okay, da müssen wieder andere kommen. Die, die rütteln und Krach machen, damit wieder was schneller geht. Aber an sich ohne die Details. Und natürlich muss</p>

	<p>man schauen, dass die ganz Kleinen, nicht durchs Raster fallen. Also die ganz kleinen wie Bars, Diskotheken, Künstler, das ganze Künstler Thema ist ja ein totales Fiasko. Und bevor man jetzt im Daimler oder dem VW noch mehrere schiebt, die ja eh jetzt Dividenden zahlen, sollen die es lieber zurückzahlen. Und man soll es lieber dem kleinen Künstler um die Ecke geben. Aber vom Grundsatz her, ohne dass auch der die Milliarden-Hilfen jetzt innerhalb der EU, die hauptsächlich hier natürlich von Deutschland finanziert werden. Das einzige Problem ist immer: Der Italiener braucht immer Geld und der Franzose und der Spanier bedienen dann schickt dann immer was, irgendwann ist es wieder weg und dann finde ich es jetzt nicht mehr. Das ist das Problem. Aber grundsätzlich wird es benötigt, gar keine Frage. Und das hat gut in Österreich funktioniert und es hat auch funktioniert. Final gut in Deutschland, da brauchst du eben einen guten Steuerberater oder guten Berater der dich, der es dann auch organisiert und eingibt und so. Aber wir sind ja alle nur Menschen und insofern auch in den Ämtern sitzen ja nur Menschen, wenn sie mit irgendwas ganz Neuem. Also der Mensch ist ein Gewohnheitstier und ganz neue Situationen sind für viele schwer zu händeln. Also auch das. Deswegen darf man nicht immer nur schimpfen. Ich schimpft die ganze Zeit, weil man so viel Geld Milliarden raus ballert. Aber das ist eher aus der unternehmerischen Sicht. Wenn du einen Betrieb führst, dann sind Veränderungen permanent gegeben und du musst viel schneller darauf reagieren. Im Staatsgefüge ist das anders. Und das aber innerhalb so kurzer Zeit umzubiegen ist rein theoretisch möglich. Aber praktisch nicht. Weil wir sind alle nur Menschen und der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Und diesmal den bewegt dazu, andere Dinge schneller zu machen, braucht es Zeit und dafür glaub ich Gesamtkontext gesehen, leben wir hier auf der Insel der Glückseligen und können ja froh sein, dass es genauso ist, wie es ist. Man kann viel besser machen. Man kann auch vieles noch verbessern und effizienter gestalten</p>
Interviewer	Das ist auf jeden Fall auch was Positives.
Respondent	<p>Theoretisch ist nur positiv. Also wir haben alle was zum Essen. Wir haben alle unser Gehalt, auch wenn sie ein bisschen weniger ist. Aber dafür können wir auch nichts ausgeben, weil die Geschäfte zu sind und weil wir nicht in Urlaub fahren, haben keine Not. Und zum Glück ist die Sterblichkeit und die Krankheitsquote im Verhältnis zur Gesamt Einwohnerzahl immer noch relativ überschaubar. Ist richtig. Also haben wir keine Not, oder? Na gut, insofern ist es nur positiv zu sehen, weil so schnell wie z.B. hat letztes Jahr die Merkel mit dem Scholz eine Pressekonferenz gegeben. Da haben wir noch gar nicht auf dem Schirm gehabt, was auf uns zukommt. Da hat eine Merkel und ein Scholz gesagt, koste es was es wolle. Wir werden alles dafür unternehmen, koste es, was es wolle. Ein Politiker sagt so was nie. Und wenn ihr genau zugehört habt, dann überlegt, was hat er jetzt gesagt? Koste es, was es wolle. Siehst, genau. Und wenn, wenn ein Staat oder eine Regierung sagt, koste es, was es wolle. Wir werden alles dafür unternehmen. Dann sollten wir jeden Tag dankbar sein, dass wir da leben, wo wir leben. Weil also man kann kritisieren und muss kritisieren. Man muss nicht alles für gut empfinden. Man kann vieles besser machen. Da bin ich ganz weit davon. Aber im Gesamtkontext gesehen müssen wir jeden Tag</p>

	<p>froh sein, dass man da sind. Und dass wir so sozial abgesichert sind. Nur positiv... also eben in der Detail Umsetzung natürlich. Aber das hat was damit zu tun, dass es nur Menschen sind. Und in der Verwaltung wird anders gearbeitet, wie in einem Unternehmen. Und natürlich sind wir hier viel schneller. Es ist wie ein gutes Gefühl bei der Fußballmannschaft, wir sind hier ein gutes Team und wenn wir ein Problem haben, wenn du beim G-7 oder beim Bilderberg irgendeine Situation hast, kannst du auch nicht erst abwarten, sondern da muss man schnell reagieren, oder du eine Notsituation hast, oder es brennt irgendwo, da muss man schnell reagieren und in der Verwaltung ist es halt schwieriger. Und nochmal der Mensch ist normal ein Gewohnheitstier und eine solche Situation hat es noch nie gegeben in der Neuzeit. Außer bei meiner Mutter, die mir immer sagt, ja, was willst du eigentlich? Ich hab dreimal, ich bin jetzt knapp 90, hab den Weltkrieg überlebt, habe nie was zum Essen gehabt. Mussten dreimal ins Dorf, weil die Alliierten gekommen sind und immer umgeräumt haben und haben alles wieder neu aufbauen müssen. Also das ist eine andere Generation. Die haben leid, die haben gelitten und haben Leiden gehabt und haben Not gehabt. Das haben wir hier die letzten 50 Jahre nimmer gehabt. Also insofern muss man das immer relativ sehen, aber man hätte viel besser machen können. Das Wichtige jetzt ist eigentlich, aus dieser Erkenntnis etwas mitzunehmen und es dann wirklich besser zu machen..</p>
Interviewer	Und wahrscheinlich nicht mehr zurückfallen in manchen Bereichen.
Respondent	Genau was ich nicht glaube, weil die jungen jüngeren Generationen ausreichend motiviert sind, um Krawall zu machen, dass sich was ändert. Also da mach ich mir keine Sorgen. Echt. Und mehr als es noch vor 20, 30 oder 40 Jahren waren, weil auf der einen Seite ich hab jetzt zwei Söhne, die sind jetzt 17 u.19, die haben keine Not, die haben alles, sind aber auch smart und clever. Also man muss halt anders damit umgehen. Und im großen Bild gesehen muss jeder froh sein, dass wir hier sind und leben und dass so viel getan wird, gibt's fast nirgendwo auf der Welt bei 7,9 Milliarden Menschen. Schöne Grüße aus Indien und aus Brasilien.

Respondent: Rural Hotel 4

Date of Interview: 06.05.2021

Interviewer	Also die erste Frage lautet: inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Also ich glaube, dass wir es schon unterschätzt haben, weil es so weit weg war von uns. Also bei uns was es schon, wir haben es in den Nachrichten gehört, haben schon gesagt die sind so arm und hoffentlich passiert das uns nicht, also z.B. wie es in Südtirol angefangen hat... die haben keine Saison mehr. aber wie es dann in Innsbruck war, war es klar, dass es nicht mehr so lange dauern wird. Es ist schon total unterschätzt worden, auch der Gesundheitsbereich, was diesen betrifft – das haben wir auch total unterschätzt und wir haben uns eigentlich auf die Anweisungen von unserer Politik verlassen und es hat auch ein Hotelgast gesagt, der war eben in der letzten Woche da und der hat dann gesagt, das ist sicher erst der Anfang. Also wir haben das nicht belächelt, wir haben das schon ernst genommen aber das war

	eben alles noch so weit weg und wir haben ganz ehrlich geglaubt, dass das alles bald vorbei ist und wir bald wieder arbeiten können – sagen wir mal so.
Interviewer	Dann kommen wir gleich zur nächsten Frage. Welche Auswirkungen hatte COVID-19 auf Ihr Hotel sowohl in geschäftlicher als auch personeller Hinsicht?
Respondent	Also noch während der Saison war es schon noch normal, aber dann ist es relativ schnell gegangen. Alles sind Heim gefahren, wir haben alles geputzt und desinfiziert und alles und wir haben seit dem Sommer nichts mehr tun können. Alle Mitarbeiter sind in Kurzarbeit gegangen. Wir haben ja auch ganz viele Saisons Mitarbeiter, da haben wir dann das Dienstverhältnis beendet, weil die ja auch Heim haben müssen. Dann haben wir geschaut, dass wir so viele wie möglich in Kurzarbeit geben können, aber so Home-Office und so haben wir nie gehabt, weil wir ein relativ kleiner Betrieb sind und wir die ganzen Sachen wie Reservierung usw. haben wir alles intern selber gemacht und da ist es auch immer in der Zwischensaison so oder so immer Home-Office. Also geschäftlich war ja dann sowieso, Unterweisungen, Testungen, noch mehr in den Hygienebereich investieren müssen, also mit den Lieferanten haben wir immer ein gutes Verhältnis gehabt, Lebensmittel haben wir zurückschicken können, Nudeln usw. da haben wir schon nachgeschaut, zum Teil ist das gegangen zum Teil nicht, wir waren ja damals ein Hot-Spot und es hat geheißen nein, wegen der Kontaminierung, das was wir verwerten haben können haben wir verwertet und das was wir nicht verwerten haben können, das haben wir hergeschenkt. Bei den Getränken, die was länger haltbar sind, haben wir behalten und das haben wir eben mit dem Lieferanten so ausgemacht, weil es ja für den auch ein Wahnsinn gewesen wäre. Da haben wir schon auch versucht sie zu unterstützen so gut es geht.
Interviewer	Dann gehen wir gleich zur nächsten Frage: Inwieweit war euer Hotel auf eine Pandemie wie diese vorbereitet? Hattet ihr einen Krisenmanagementplan gehabt?
Respondent	Nein... ganz ehrlich... wir sind auf Lawinen vorbereitet, Hochwasser oder wenn im Winter die Straße zu ist, also das ist wirklich komplettes Neuland für uns. Also du hast ja sowieso diese paar Vorschriften die du einhalten musst, aber das wird ja auch bei uns eingehalten, aber es hat keiner von uns gewusst... nein es war ganz schlimm... wenn z.B. wenn eine Lawine ist weißt du ganz genau was du sagst, wie man sich verhält etc. und das war komplettes Neuland für uns.
Interviewer	Und warum habt's ihr jetzt keinen Krisenmanagement Plan gehabt?
Respondent	Das ist noch nie zur Debatte gestanden. Das war so weit weg. Und ich glaube, das wir sicher nicht die einzigen sind, es gibt keinen Detaillierten Krisenmanagement plan
Interviewer	Welche Management und Betriebsstrategien mussten dann durchgeführt werden wegen den Auswirkungen von COVID-19? In der Vergangenheit und jetzt?
Respondent	Also in der Vergangenheit, haben wir so reagiert wie die Behörde es gesagt hat oder der TVB, und dann hat es gezielte Schulungen geben von Hula also den ganzen Putz und Hygieneartikel, dann haben wir Desinfektionsmittel aufgerüstet, dann dass es leichter für die Mitarbeiter zu handeln ist und nicht zu kompliziert wird, Unterweisungen für Mitarbeiter wie es losgegangen ist, die Gäste mit Newsletter informiert, was wir im Hotel umgesetzt haben, also ein Sicherheitskonzept, dass sie

	<p>sich auch wieder wohlfühlen, sämtliche Beschriftungen gemacht, also wie die Mitarbeiter wieder da waren, hat es wieder Unterweisungen gegeben und das haben wir täglich gemacht. Dann hat es wöchentliche Testungen gegeben, das war am Anfang so ein Zettelgewerk, und war ein bisschen kompliziert hat aber auch gut hingehauen, weißt du eh Maskenpflicht war ja sowieso klar, und das war dann eigentlich gut weil letzten Sommer war es ja eigentlich auch nicht verpflichtend, aber wir haben uns dazu entschieden, dass wir es schon tun, dass wir unsere Mitarbeiter schützen und das ist sehr gut angekommen, und für uns war es auch einfacher, gerade im Service, weil du hast nicht überlegen müssen wie du den Teller einstellst, dass du den Abstand einhältst und so weiter und dann wäre es für die Wintersaison geplant gewesen ebenso ein Präventionkonzept abgibt, unser TVB das ist eine Innsbrucker Firma, die haben hier ein App entwickelt, SaveSecurity heißt das, das wäre so gewesen, dass sich jeder Mitarbeiter der in Ischgl arbeitet hat sich hier einloggen können bei dieser App und dann hätte der die Möglichkeit gehabt, dass die Unterweisung per App stattfindet und der hätte tägliche Fragen bekommen wie man sich verhält, aber das weiß ich noch nicht wie das Ausgesehen hat weil ja die Wintersaison nicht stattgefunden hat. Bezüglich der SafeSecurity App ist das Motto: „Für unsere Gäste. Für uns. Für Tirol“ hier können Unternehmen ihre Mitarbeiterinnen zu Abstandsregeln, Hygiene, kontaktloses Kundenerlebnis &amp; Co. trainieren lassen. Neue Vorgaben, etwa zu Eintrittstests, Gästeregistrierung und Präventionskonzepten, sind ebenfalls Teil der mobilen Trainings. Wenn du das tust bekommst du ein Zertifikat, was du dann wiederverwenden kannst. Dann bei der sicheren Gastfreundschaft waren wir automatisch dabei, dann haben wir noch von der Firma Holo noch so ein Zertifikat bekommen weil wir ja das Reinigungskonzept gehabt haben, und dann wäre noch gewesen weil dann war ja Thema mit der Registrierungspflicht für das Al a carte Restaurant und bei uns ist das so weil bei den Hausgästen, die haben hier eh den Meldezettel, aber für die externen Gäste bzw. für den zweiten betrieb haben wir das so gemacht, hier hat Ischgl eine App entwickelt und hier hat jeder Betrieb einen QR Code zugeschickt bekommen und jeder Betrieb der einen QR Code bekomme hat, scheint in dieser App auf sprich wenn der Gast sich entscheidet dass er in einen Betrieb geht, hat sich anmelden müssen und hat automatisch einen QR Code zugeschickt bekommen und dann hättest du das Lesegerät einscannen können und dann hättest du Automatisch die Daten gehabt, aber das war eben nur Theorie weil wir ja nicht aufmachen haben dürfen.</p>
Interviewer	Und zurzeit?
Respondent	<p>Ja Mitarbeiter sind noch in Kurzarbeit, Home-Office wird danach auch nicht möglich sein, weil du ja die Leute vor Ort brauchst. Aber für den Sommer ist es so, machen wir das sicher mit den Testungen, dann siehst du eben nach wie du sie einteilst, falls es wäre, du kannst nie so einteilen mit einer 2. Partie aber, dass man sie sinnvoll einteilst, dass du agieren kannst.</p>
Interviewer	Und wie erholt ihr euch von den Auswirkungen von COVID-19? Zur Zeit und in der Zukunft?

Respondent	Hmmmm.. also haben wir eigentlich, warte jetzt muss ich überlegen...
Interviewer	Habt ihr euch Gedanken gemacht, wie ihr zurückkommt? Also wieder in das normale Leben?
Respondent	Niedergeschrieben haben wir es nicht aber in den Köpfen ist es schon verankert, also das mit den Testungen, Masken ist eh klar. Also wir haben eben gesagt, dass wir mit den Gästen offen darüber reden per Newsletter, dass wir in Kontakt bleiben mit denen, dann wird sicher ein Thema sein wie generell die Nachfrage ist, nachdem wir im Westen sind tun wir uns noch einmal schwieriger als z.B. die Kärnten, also bei uns ist ein großes Thema ob die Grenzen aufgehen, weil wir ja 80% von den Deutschen abhängig sind und ja.. also wir gehen schon davon aus, dass es wieder 100% normal sein wird in Zukunft, aber nicht ganz normal die Gäste werden sicher vorsichtiger sein, aber was wir tun werden also ich bin davon überzeugt, dass die uns sicher genau beobachten, wie wir uns verhalten, der Ort, wie sich die einzelnen Mitarbeiter verhalten, die werden uns sicher beobachten, ob der die ganze Zeit die Maste trägt, inwieweit die Mitarbeiter zusammenstehen, wie sich der die Hände wäscht, hier werden wir noch Einmal mehr beobachtet als vorher.
Interviewer	Also gut, dann kommen wir gleich zur nächsten Frage. Inwieweit werden Krisen in Zukunft für Ihr Hotel und das Gastgewerbe an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Also ich hoffe nicht, dass es nochmal so passiert, aber mit diesem Wissen von jetzt werden wir uns einfacher tun, als es letztes Jahr der Fall war. Es werden jetzt sicher laufen Schulungen stattfinden, und ich muss ja jetzt z.B. den COVID-19 beauftragten machen und das wird sicher ein Thema sein und ja und ich glaube auch generell im Hotel, werden wir sicher mehr davon profitieren als der Privatvermieter weil wir ihm ja das ganze Konzept bieten können und ich glaube auch, dass ein Trend sein wird das ganze Platz Thema, die Sauberkeit wir eine große Rolle spielen. Strategien werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, dass du mit den Mitarbeiter noch mehr kommunizierst, dass gewisse Sache verankert werden. Wie du tun musst und wenn du einen Fall hast, wie du das Zimmer reinigst, wie du mit der Situation umgehst, dass sich die anderen Gäste noch sicher bei dir fühlen.
Interviewer	Dann kommen wir gleich zur letzten Fragen. Inwieweit wird sich das Hotelprodukt in Zukunft verändern? Im ländlichen und städtischen Raum?
Respondent	Also.. ich glaube, dass Sicherheit und Geborgenheit werden sicher ein großes Thema sein speziell in der Ferienhotellerie, du musst Punkte setzen, auf der Homepage muss es kommuniziert werden, was wir alles umsetzen, dass sich der Gast bei uns wohl fühlt. Speziell im Sommer wird das Storno Thema eine große Rolles spielen, wir haben es jetzt auf 2 Tage vor der Anreise hinuntergesetzt, dann Zertifikat wegen sicherer Gastfreundschaft und der Sicherheitsapp, oder sorgenlos buchen, der Gast wird vergleichen was die anderen haben und du hast und ich glaube sonst nächstes Jahr oder übernächstes Jahr wir es dann wieder zu Normalität zurückkehren denke ich. Ich glaube auch dass Apartmenthäuser boomen, also ich meine generell der Ferienhotellerie und Apartmentgast sind zwei Paar Schuhe, also entweder man mag es oder man mag es nicht. Also entweder haben sie ein Hotel bucht, dass er sich hauptsächlich im Hotel aufhält oder eben in den Ferienwohnungen, weil sie eben

	<p>gesagt haben, ok hier sind sie noch sicherer, unter sich, eigene Verpflegung, also ich denke, dass dieser Trend schon in die Richtung gehen wird. Der städtische Raum wird noch dauern, da ist es noch schwieriger, ich will hier auch niemand zu nahe treten, aber viele sind einfach auf den Massentourismus gegangen und das denke ich die haben das jetzt schon fest gespürt letzten Sommer und die müssen sie was anderes überlegen, ich glaube das Produkt wie Hilton etc. werden ein totales Konzept haben, die haben das besser drauf natürlich als wir als Familienbetrieb, weil die das ja in der ganzen Welt fahren müssen. Die sind hier sicher ein bisschen besser, aber auf der persönlicheren Ebene werden sie sich schneller erholen, die Stafthotellerie leben von den Geschäftsreisende und dieser Trend mit Home-Office aufrechtbleibt und hier kann es schon sein, dass nur noch wichtige Geschäftstermine stattfinden und dann müssen keine Geschäftstermine mehr im Hotel stattfinden z.B. Back to the roots und das kommt alles dazu, die Erholung</p>
Interviewer	Vielen Dank für das Interview, es war sehr informativ.

Respondent: Rural Hotel 5

Date of Interview: 06.05.2021

Interviewer	Ich habe auf Start gedrückt, dann fangen wir an. Inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Also wir haben über eine Pandemie nicht nachgedacht, ich habe auch gesagt, das betrifft sicher nicht Europa, Pandemie ja sicher in den Entwicklungsländern, wo schlechte Hygienestandards sind, ich war davon aber überzeugt, dass in hochentwickelten Ländern eine Pandemie sich nicht ausbreitet und wenn, hat man das sofort im Griff durch die Ärzte oder die Wissenschaftler... nein also für mich war das gar kein Thema. Zumindest in den hochentwickelten Ländern hätte ich zumindest gedacht, dass man das unter Kontrolle bringen kann.
Interviewer	Welche Auswirkungen hatte COVID-19 auf Ihr Hotel, sowohl in geschäftlicher als auch in personeller Hinsicht (Mitarbeiter)?
Respondent	Geschlossen schlicht und einfach und es betrifft ja nicht nur die Hotellerie sondern die gesamte Wirtschaft die gesamten Dienstleistungsberufe das Kongresswesen, die Eventgesellschaft, jeder hat hier mitgelitten. Wir mussten alle schließen und das war ein großes Thema. Vor allem unsere Mitarbeiter mussten in die Kurzarbeit gehen. Das ist immerhin eine Hilfe. Ich würde sagen wir sind sehr dankbar, dass unsere Regierung sehr wirtschaftsfreundlich ist und sicher mehr ausgegeben hat als alle anderen Staaten. Ich bin überzeugt und ich lese immer diesen Deutschen Tagesgast und wenn ich sehe wie wenig die bekommen, dann sind wir hier wirklich auf einer Insel der Seligen. Allein dieses Thema der Kurzarbeit, des Verlustersatzes, des Umsatzeratzes, Fixkostenzuschuss, das ist ja unglaublich viel. Wir haben keine Gewinne erzielen können, aber wirklich große Verluste haben wir nicht gemacht. Die Deckelung ist ja gekommen für die Großbetriebe und ich kann jetzt nur über das Hotel X sprechen, da reicht natürlich bei diesem Verlust der Umsatzeratz, die 800.000,00, das reicht natürlich überhaupt nicht, weil das ist nicht einmal ein Umsatz von einem Monat. Also das hilft ja auch beim Hotel X nicht, das ist ein kleiner

	<p>Tropfen. Aber es gibt ja trotzdem viele andere Unterstützungen noch, das ich sagen muss, wer kann erwarten, dass er alles ausschöpfen kann – wahrscheinlich niemand. Wir hatten während der Sommersaison wöchentliche Tests und zwar PCR Tests. Natürlich haben sie Masken getragen, aber wir waren uns sicher, dass wir seitens der Mitarbeiter, wenn wir regelmäßig einen PCR Test machen, ist das doch eine relativ sichere Sache und ist für etwa drei Tage gültig. Dass wir da gut liegen und wir haben jeden Tag Fieber gemessen. Beim Personaleingang war eine Fieber-Messstation. Da musste sich jeder eintragen. Wir haben natürlich überall diese touchless Desinfektions-Ständer gehabt und haben auch geschaut, dass wir die Dienste so einteilen, dass immer die Gleichen zusammenarbeiten und wenn irgendein Fall auftritt, dass wenigstens nur ein Team dann weg ist.</p>
Interviewer	<p>Wie hat es mit den Mitarbeitern noch ausgesehen wegen Kündigung, Kurzarbeit etc.?</p>
Respondent	<p>Wir haben eigentlich bis auf die Mitarbeiter kurz vorher, die eigentlich erst eingetreten sind im September oder Oktober, da haben wir bei denen, wo es nicht ganz sicher war, ob es was wird, von denen haben wir uns getrennt. Ansonsten sind alle Mitarbeiter nach wie vor in Kurzarbeit. Wir können daher auch sofort starten, wir sind sehr flexibel mit dem Start, weil wir alle ohnehin dahaben.</p>
Interviewer	<p>Von geschäftlicher Basis her Umsatzeinbruch usw. das haben wir und die nächste Frage wäre: Inwieweit waren Sie auf eine Pandemie wie diese vorbereitet?</p>
Respondent	<p>Gar nicht null Komma Josef.</p>
Interviewer	<p>Es war kein Krisenmanagement Plan vorhanden?</p>
Respondent	<p>Nein, wir haben schon Krisenmanagementpläne hier, aber nicht für eine Pandemie. Wir haben einen Krisenmanagementplan, wenn es einen Wasserrohrbruch gibt für das ganze Hotel, das Hotel evakuiert werden muss, ein Feuer ist, das schon, solche Notfallpläne haben wir. Aber für eine Pandemie waren keine Krisenmanagementpläne dabei.</p>
Interviewer	<p>Welche Pläne gibt es sonst noch?</p>
Respondent	<p>Evakuierungspläne, ob Feuer oder Wasser, was ist zu machen, wenn ein Gast krank wird oder zum Beispiel stirbt, hier gibt es ganze Notfall Pläne oder wenn eine Stadt rot wird. Das ist ja vor allem in der Stadt hier wieder ein Thema, dass hier seltsame Elemente manchmal in ein Hotel eindringen und gerade in der Nacht ist das auch sehr schwierig. Da haben sie schon einmal bei uns im Hotel X die ganze Halle verwüstet, also da gibt es Notfall Pläne, wo es zum Beispiel geheime Knöpfe gibt wo man sofort Hilfe rufen kann. Wie man sich hier verhalten muss, was ist wenn Bombendrohungen sind, das gibt es auch immer wieder, also in Seefeld haben wir das noch nicht gehabt, aber in der Stadt natürlich. Wir haben für verschiedene Krisensituationen einen Plan aber für eine Pandemie nicht. Wenn mir jemand das erzählt hätte, dass wir mit FFP2 Masken herumgehen und die Häuser geschlossen sein müssen, das ist ja wie im Science-Fiction. Ja, also ich habe nicht geglaubt, dass es sowas gibt.</p>

Interviewer	Welche Management- und Betriebsstrategien mussten aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 umgesetzt werden? In der Vergangenheit und zur Zeit?
Respondent	Also Betriebsstrategien mussten wir keine umsetzen, wir mussten schließen. Wir haben nie gewusst, wann wir wieder öffnen dürfen. Wir haben ständig natürlich auch mit unseren Mitarbeitern Kontakt gehalten und natürlich Buchungen wieder entgegengenommen, für den nächsten genannten Öffnungstermin, welchen wir vier Mal verschoben haben, mussten wir die Leute wieder informieren, dass es nicht geht und noch einmal nicht geht. Wir haben dann, wo wir gewusst haben, wir werden noch einmal nicht öffnen und ein Fall eintritt, haben wir dann ein Safe House gemacht, wo Kranke abgesondert werden, das haben wir schon gemacht. Aber Strategien das war völlig sinnlos, weil was auch immer wir geplant haben, das war völlig obsolet und ist dann auch wieder verschoben worden.
Interviewer	Macht ihr momentan auch explizit für Mitarbeiter Schulungen usw.?
Respondent	Ja wir machen die ganze Zeit Schulungen, interne und auch externe. Wir haben sehr viel Geld dafür ausgegeben, was natürlich auch unterstützt wird vom WIFI. Dann haben wir externe Trainer genommen und gesagt, natürlich müssen die Leute sich weiterbilden, dass sie während dieser Zeit oder diese Zeit sinnvoll genutzt wird. Eben aus rein psychologischem Gefühl, dass der Arbeitsprozess nicht ganz weg ist und meine größte Angst ist, dass sie bei der Wiedereröffnung gar nicht mehr wissen, wie zu arbeiten ist. Ich habe das ja letzten Sommer erlebt, da war aber nicht so lange zu. Also April, Mai und der halbe Juni und als die da wieder gekommen sind, war das Hotel voll, ein irrsinniger Druck war da und die haben fast ein Burnout gehabt und manche haben gekündigt, weil die den Druck nicht ausgehalten haben.
Interviewer	Welche Strategie werden dann jetzt aufgrund von COVID-19 umgesetzt um sich zu erholen.
Respondent	Ich würde sagen, wir haben ja im Zuge dieser Corona Epidemie, das Ganze von TÜFF prüfen lassen und haben ein TÜFF geprüftes Sicherheitskonzept da gibt es sowieso nur zwei Hotels in Österreich die das haben – das Hotel X und wir. Wir haben aufgrund dieser Situation und auch sehr gefährlichen Situation einen eigenen TÜFF geprüften Sicherheits und Hygiene Manager der die Einhaltung all dieser Bestimmungen überprüft und verantwortlich ist, dass das nicht nur eine einmalige Sache ist. Aufgrund dieser Tatsache haben wir natürlich im Hotel sehr, sehr viel verändert – das beginnt bei der Aufstellung, wir sind überzeugt, dass das Thema Platz ein Thema der Zukunft sein wird. Die Leute haben einfach Angst, weil die Leute Angst haben vor Krankheiten die sie durch Nähe bekommen könnten und dadurch haben wir ein neues Raumkonzept entwickelt, wir sind jetzt noch dabei, das ist jetzt noch nicht fertig, mehr Außenflächen als F&B Outlets zu nutzen. Da werden Markisen eingebaut auch heizbare Markisen, Schutzwände gegen den Wind, dass man hier auch im Winter lange im Freien sitzen kann. Das ist das wichtigste für den Gast, dass er viel Platz hat, und nicht nahe bei anderen Menschen ist. Das Sicherheitskonzept umfasst natürlich auch, dass wir alle Zimmer vernebeln, die werden alle vernebelt, dass jede neue Ankunft ein vollkommen keimfreies und

	<p>virenfreies Zimmer bekommt. Zusätzlich Pölster mit einem sterilisierten und desinfizierten Hygienebezug unter dem Leinenbezug noch umwickelt, das wird bei Abreise des Gastes natürlich auch wieder gewaschen und desinfiziert. Das ist natürlich alles Leinen also die Bezüge und darunter weiß man ja nicht wer geschlafen hat. Auch da haben wir höchste Hygienestandards, die auch viel dicker sind. In dem Sinn hat sich was verändert, rein was die Hardware betrifft. Es hat sich aber auch sehr viel verändert, was die Angebote betrifft, wie zum Beispiel Yoga oder Sport und wird nur Outdoor angeboten. Wenn es regnet, dann fällt es eben aus. Oder Pilates und Qi Gong, wir haben für die kommende Sommersaison nur Outdoortrainer engagiert, einen Wanderführer, einen E-Bike Führer und eine Yogalehrerin. Damit der Gast wirklich die Möglichkeit hat ein großes Angebot zu genießen. Die Küche hat umgestellt auf noch mehr regionale Speisen, weil der Gast ja wissen möchte, woher das alles kommt und durch die Corona Krise ist das Thema Nachhaltigkeit noch viel bedeutender geworden. Es ist ein bisschen, ja wie soll ich sagen, wie sicher ist es, welche Umweltbelastungen sind damit verbunden gewesen bis dieses Nahrungsmittel nach Tirol gekommen ist. Sie wollen wissen, wie wird die Wäsche gewaschen, also das hat sich sicher sehr verändert.</p>
Interviewer	<p>Ok, das heißt also was ich daraus schließen kann, dass sehr viele Investitionen und Umstrukturierungen dahingehend getätigt werden, zusätzlich.</p>
Respondent	<p>Ja, das ist sehr teuer. Wir machen auch als eines der wenigen Hotels, keine Buffets bei uns wird das Frühstück in sieben Gängen serviert mit einer Speisekarte. Es ist eine volle Mahlzeit, die ganze Mannschaft muss da sein, nicht wie bei einem Buffet, wo sich jeder anstellt und nimmt und dann wieder abserviert. Bei uns wird alles serviert, die Eiergerichte werden serviert, es gibt verschiedenen Ständer z.B. Tiroler-Wurst Ständer, Käse-Ständer einen gemischten Ständer, sowas in sieben Gängen.</p>
Interviewer	<p>Von der Hardware her mit Home-Office, wie sieht das aus?</p>
Respondent	<p>Ich kann Ihnen sagen in Wien ist das der Fall, in den Städten wird es auch im Tourismus auf jeden Fall noch länger dauern, bis der wieder wird, wie im Jahr 2019. In Wien rechnen wir auf jeden Fall, dass das im Jahr 2023 sein wird. Davor wird das nicht sein. Weil der Flugverkehr reduziert ist, die Leute nicht mehr soviel Geschäftsreisen machen, die Digitalisierung hat ihnen gezeigt, dass man nicht alles persönlich abdecken muss, jedes Meeting, jede Besprechung, das kann man alles online machen. Wir glauben daher auch Stadt Wien als Kongress Stadt, das war bisher die Zweitwichtigste, diese Position wird obsolet sein, es wird nicht mehr viele Kongresse geben, daher wird der Business Gast kein großes Thema mehr sein, es gibt kaum Business Gäste.</p>
Interviewer	<p>Welche Lehren können Sie aus der Krise ziehen? Aufgrund von Covid-19?</p>
Respondent	<p>Strategien hat es immer gegeben, aber nachhaltige Strategien. Die hat es immer gegeben, aber es wird neue Werte geben. Dieses große, noch teurer werden, noch aufregender sein, das ist vorbei. Hier gibt es einen Paradigmenwechsel, das heißt, das kommt einfach nicht mehr zurück. Naturverbundenheit, die Natur, sie haben jetzt auch mehr Zeit gehabt viele nicht alle, nachzudenken, und das wieder genießen zu können.</p>

Interviewer	Und als Hotel, dahingehend bezüglich Vorbereitung?
Respondent	Naja wir haben eben verschiedene Pläne, was mache ich, wenn Fälle auftraten, wie sieht das Präventionskonzept aus, deswegen bin ich vorbereitet, wenn die nächste Welle kommt und die kommt sicher, im Oktober haben wir die nächste Welle.
Respondent	Es ist die Frage wie viele Menschen immunisiert sind, die Grundimmunisierung, Herdenimmunisierung, die 70% haben wir nicht, viele sagen wir haben das erst mit 80% die Herdenimmunisierung.
Interviewer	Inwieweit wird sich das Hotelprodukt in Zukunft aufgrund der Pandemie verändern? Im ländlichen Raum und im städtischen Raum?
Respondent	In beiden Bereichen wird das Thema Platz eine große Rolle spielen, die Hotels die einen Vorteil haben, einen Gast Platz anbieten können. Enge wird von den Gästen nicht mehr akzeptiert werden, weil diese Angst haben. Ich denke es werden auch viele noch mit Masken auf Reisen gehen, nicht wegen COVID-19 sonst wegen neuen Viren und die sich schützen wollen. Ich glaube auch, dass eben viel mehr diese Regionalität, Thema Umwelt, Bewusstsein in ein Hotel integriert werden muss, gerade in der fünf Sterne Luxushotellerie das Thema mit dem Waschen der Bettwäsche, ist nicht unbedingt das was alle wollen, wir haben ohnehin diese Plastikverordnung. Die Leute wissen, dass diese nachhaltig beschädigt wird, deswegen eben auch diese ganzen Amenities die in den Hotelzimmern sind künftig out. Früher hat man sagt, das muss individuell verpackt sein, aber jetzt denkt man um zu nachfüllbaren Behältern, die maximal in der vier Sterne Kategorie akzeptiert werden. Weil die werden eben luxuriöser und schöner sein, aber ich denke, dass Wegwerfartikel ein neues großes Thema ist. Und die Leute wollen natürlich jetzt alle wissen, wie viele Leute dürfen in eine Sauna, sehr viele kritische Fragen erzeugen wird. Die jungen Leute, es kommt ja die nächste Generation, werden nicht diesen Schock haben, kurz und mittelfristig bleibt es sicher so.
Interviewer	Wie sieht es z.B. aus mit Bustourismus?
Respondent	Naja, das wird sicher auch weniger, zum Beispiel dieser Flixbus es geht ja um die Aerosolen, die wollen natürlich mit ihrem eigenen Auto anreisen. Das ist eine Sicherheitszone, ich denke, dass man in Hotels auch künftig viel Desinfektionsmittel anbieten muss und dem Gast genau erklären muss, wie man reinigt und was alles desinfiziert ist. Ich denke, dass diese Fernreisen, weniger werden, weil das Bewusstsein, dass man es dort vielleicht mit Krankheiten zu tun hat, indem man keine Abwehrkräfte hat, ich denke das wird viel stärker werden. Für den österreichischen Tourismus ist das gut, weil wir eigentlich immer von unseren Nachbarländern gelebt haben und ich denke, die werden speziell aus diesen Gründen keine Reisen machen und sich noch mehr auf die Nähe besinnen. Für Tirol ist diese Pandemie eine Chance, weil Tirol hat nur sieben Prozent Inländertourismus, und das ist gar nichts, natürlich die Dichte der Bevölkerung liegt in Ostösterreich. Hier sind die Städte und eine sehr hohe Besiedlungsdichte und diese Dichte fährt in die Steiermark, ins Burgenland, in die Therme und vielleicht auch nach Salzburg oder nach Oberösterreich und nur vier Prozent kommen nach Tirol und das ist eine Chance. Dass im Zuge, lerne dein Land kennen und bleibe zuhause, werden vielleicht

	auch mehr Österreicher auch nach Tirol fahren. Man hat gesehen, dass der Inhabersaufenthalt sich verdoppelt hat nämlich auf vierzehn Prozent, das ist auch noch nicht wahnsinnig viel.
Interviewer	Wird hier im Land auch mehr Werbung dahingehend geschaltet?
Respondent	Natürlich, es ist sogar die Österreich Werbung da, um das Incoming zu machen, dass Leute aus dem Ausland nach Österreich kommen. Die machen jetzt Inlandswerbung nämlich, dass die Österreicher in Österreich bleiben. Aufgrund dieser Krise ist das natürlich auch wichtig das zu tun, und auch wir wenden uns an die Österreicher. Wir müssen alles tun, dass die Gäste bei uns bleiben, im Land bleiben und ich glaube auch, dass wir hier gute Chancen haben.

Respondent: Rural Hotel 6

Date of Interview: 15.05.2021

Interviewer	Gut dann starten wir mit der ersten Frage.
Respondent	Ja, natürlich enorm unterschätzt und hätten wir das früher eingekreist, dann selbstverständlich wäre das anders gekommen. Im Nachhinein kann man immer alles besser wissen und folglich kann man jetzt nur in die Zukunft blicken. Schauen, wie man das in der Zukunft verhindern kann.
Interviewer	Also es wurde vom Hotel selbst unterschätzt, auch von einer höheren Ebene?
Respondent	Ja, die Hotels sind ja hier keine Major Players, das Hotel hat es sich auch nicht ausgesucht, hat es offen oder nicht. Und generell alle Betriebe in Österreich haben im März 2020 zur Regierung aufgeblickt und sich erwartet, dass hier Fahrpläne bekannt gegeben werden. Es hat ja kein Individueller hier einen Entscheidungsmacht gehabt in diesem Bereich jetzt. Auf allen Ebenen eben unterschätzt. Es ist immer leicht von was zu sprechen, wo man die Auswirkungen schon erlebt hat, das ist immer einfach, aber ja das war ein weltweites Problem, nicht spezifisch die österreichische Regierung. Das würde ich jetzt nicht sagen.
Interviewer	Welche Auswirkungen hat dann COVID-19 auf ihr Geschäft gehabt? In betrieblicher als auch in personeller Hinsicht? Oder eben auch Stakeholder?
Respondent	Ja, eben die angeordnete Schließung des Betriebes in Österreich und folglich natürlich für die Mitarbeiter. Nach der Schließung war auch folglich nicht genug Arbeit da, keine Gäste, keine internationalen Gäste von heute auf morgen. Folglich haben wir natürlich auch versucht, dass wir keine Kündigungen vollziehen, was uns auch gelungen ist. Was uns geholfen hat durch die schlimmsten Monate zu kommen, Mitarbeiter zu retten und dann sobald es wieder gegangen ist, die Mitarbeiter voll umfänglich zu beschäftigen. Die Monate, die ausgefallen sind, das waren schon einige Monate, hier war natürlich 100% Rückgang, null Einkommen folglich, die Monate danach, wo es wieder möglich war in Tirol aufzusperren, waren wir am Anfang auch mit den ganzen Sicherheitsmaßnahmen bei ungefähr 50%.
Interviewer	Von den anderen Stakeholdern?

Respondent	Das Rad dreht sich weiter, natürlich weniger Absatz von Lebensmitteln, Absatz von allen Materialien, die wir so beziehen, die Kette geht natürlich weiter, aber wie haben hier auch versucht, natürlich die Partner so gut wie es geht, man ist ja nicht alleine, sondern schaut auch ein bisschen auf die Partner. Dann braucht man die Partner ja wieder, aber klar die Rückgänge waren reichlich würde ich sagen.
Interviewer	Und inwieweit war das Hotel auf eine Pandemie vorbereitet? Hat es einen Krisenmanagementplan gegeben? War der effektiv? Oder warum nicht?
Respondent	Man ist als Hotel in gewissem Maße auf gewisse Krisen vorbereitet, aber welche Krise dann tatsächlich kommt, muss man die Maßnahmen relativ kurzfristig dann immer anpassen. In einem Gesundheitsunternehmen wie hier gibt es immer besonders hohe Sicherheitsmaßnahmen, weil wir ja auch medizinisch laufen, folglich gibt es sehr wohl gewisse Konzepte, aber klarerweise muss man diese hier relativ kurzfristig anpassen auf das Tatsächliche, weil das hätte ich Szenario was in irgendeiner Schublade, wenn das dann wirklich eintritt, das ist natürlich immer ganz was anderes und wenn man dann in Ruhe einen Kaffee trinkt und sie überlegt, ach was wäre denn wenn die nächste Krise kommt, da kann man sich das gut vorstellen. Aber wenn man in einer Drucksituation ist, dann muss man natürlich erstens alle Blickwinkel haben, wie weit das alles geht. Bei uns war das sowieso durch die Klinik das Hygiene- und Sicherheitskonzept. Das war natürlich an oberster Priorität, aber dadurch, dass wir hier natürlich die Vollschließung hatten, hatten wir natürlich auch die personellen Ressourcen, uns ganz intensiv auf die Öffnung vorzubereiten mit Schulungen, das war nicht, dass am nächsten Tag dann, dann waren wir ja geschlossen einmal und in der Zeit haben wir natürlich wie die ganzen Informationen bekannt worden sind, von heute auf morgen gewusst. Am Anfang hat man das Virus noch viel weniger gekannt, als jetzt eineinhalb Jahre später. Man bereitet sich schon vor, aber Realität und Papier sind immer zwei Paar Schuhe. Man bereitet sich im Wagen vor, aber die konkrete, richtige, intensive Vorbereitung muss man dann machen, wenn man die möglichen Fakten zumindest hat.
Interviewer	Dann kommen wir schon zu nächsten Frage: Welche Management- und Betriebsstrategien mussten aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 umgesetzt werden? In der Vergangenheit und zurzeit?
Respondent	Intensives Sicherheitskonzept, Information über das Virus, Übertragungswege, Hygienekonzept, alles in diesem Bereich was hier betroffen war, dass jeder Mitarbeiter weiß wie wird das übertragen, wo sind die Hochrisikobereiche, wie funktioniert das mit der Ansteckung, mit der Testung, das ist schon sehr intensiv, denn man darf nicht vergessen, jetzt ist Mai 2021, und im März 2020 da war ja die Lage noch ganz anders und das Wissen, falsche Fakten waren im Umlauf. Immer davon auszugehen, dass jeder die Nachrichten verfolgt, es muss wirklich jeder über das absolute Detail wissen, alles schulen, auf Nummer sicher zu sein, dass jeder es genau versteht.
Interviewer	Wie sehen diese Schulungen aus?

Respondent	Hier in diesem Hotel, ist es relativ einfach, weil wir ja ein medizinisches Personal haben und wir ja auch natürlich ausgebildet sind und folglich und vornehmlich haben wir das über unser eigenes medizinisches Personal geschult.
Interviewer	Und bezüglich Managementstrategie?
Respondent	Kommunikation ist in der Krise natürlich immer sehr entscheidend und den Gästen hat man dann kommunizieren müssen, dass wir geöffnet haben, und dann haben wir kommunizieren müssen, dass wir das Sicherheitskonzept sehr stark kommunizieren müssen. Es war im Hotel konkret so, dass wir die Stornobedingungen gelockert haben, dass wenn sich ein Gast nicht so gut gefühlt hat, dass der dann auch ganz kurzfristig stornieren hat können. Und gleichzeitig war bei uns auch Voraussetzung, dass wir ja alle Gäste getestet haben die gekommen sind, und bei den Mitarbeitern damals war das ja auch noch nicht flächendeckend mit den Antigentest und eine Teststrategie auch für die Mitarbeiter haben mussten, um diese Sicherheit den Gästen auch zu kommunizieren. Also auf betrieblicher Ebene hat sich das sehr stark um den Bereich der Sicherheit gedreht. Da war natürlich das Testen ein großes Thema und diese Kommunikation zu den Gästen, die aufzuklären, wann sie überhaupt kommen dürfen, was sie kommunizieren was wir tun müssen, wenn sie dem nicht zustimmen und dann wurden die Gäste eben auch nicht akzeptiert.
Interviewer	Sehr interessant und welche Strategien, falls vorhanden, verfolgen Sie, um sich von den COVID-19 Auswirkungen zu erholen? Zurzeit und in der Zukunft?
Respondent	Ja ganz klar das Angebot wird immer angepasst, wir sind ja ein Gesundheitsunternehmen und die Krise hat ja was mit den Menschen gemacht und bei uns geht es ja um die Regeneration und den Lebensstil, folglich haben wir die Angebote angepasst und gleichzeitig natürlich die Teststrategie und das Sicherheitskonzept laufend angepasst und erhalten, denn die Krise ist nicht vorbei. Sicherheit für die Mitarbeiter, natürlich die Gäste das höchste Gut für uns. Medizinisches Konzept, also es ist ja nicht zum Spaß, dass die Gäste zu uns kommen, bei den meisten. Es geht ja schon um die Besserung die sie sich erhoffen und wir dem natürlich gerecht werden wollen.
Interviewer	Sieht man dann hier auch eine Chance daraus aus dieser Krise?
Respondent	Ja, also natürlich, jede Krise ist eine Chance und natürlich ist eine Gesundheitskrise in einem Gesundheitsunternehmen im ersten Moment uns jetzt nicht total negativ in die Karten spielt. Das ist auch zweischneidig weil wir natürlich jetzt im xxxx sehr stark von internationalen Gästen leben und das internationale Reisen sehr stark eingeschränkt war und man weiß auch nicht, wie es sich in der Zukunft entwickelt, aber ja unser Angebot hat sich verstärkt, wir haben ein COVID-19 Programm. Wie sich die Leute, die infiziert waren mit COVID-19 davon bestmöglich erholen können, die Atemwege ja, wir haben das medizinische Angebot auf die Folgewirkungen von COVID-19 ein bisschen angepasst. Wenn es bei manchen Gästen notwendig war oder diese Long-COVID-19 gehabt haben, hier kann man sehr wohl therapeutisch einiges machen, damit die Gäste das wieder abstreichen. Bei uns darf man nicht vergessen, bei uns kommt es sehr darauf an, klar wir haben das angepasst was jetzt

	brandaktuell, viele sind auch einfach von den Auswirkungen betroffen und je mehr über diese Thema Bescheid wissen, aber das haben wir auch vor der Krise bereits macht. Einfach dass man hier auch unterstützt, die Ernährung, Schlaf, Bewegung, die Mitarbeiter, einfach gesundes Essen gibt es sowieso immer, dass man hier Gäste und Mitarbeiter, dass wir alle gemeinsam einfach alle durchkommen.
Interviewer	Also es wird sehr auf den Mitarbeiter geschaut.
Respondent	Das war vorher natürlich auch, vor der Krise, aber ja jetzt einfach noch intensiver. Wir dürfen ja nicht vergessen, jeder geht anders um mit der Krise und jeder hat ein anderes Angstlevel und hier versucht man selbstverständlich, jeden Einzelnen mitzunehmen, auf dem Level wo er gerade ist und du fragst mich nach der Hotellerie und in der Hotellerie das ist eine Branche wo man nicht Home-Office machen kann, wie in sehr vielen Berufen. Ich kann hier nicht sagen, bitte behandle den Gast mit irgendeinem Problem per Zoom – funktioniert nicht. Deswegen, da ist schon natürlich einiges gefragt, dass der sich sicher fühlt, logischerweise auch die ganze Schutzausrüstung, aber das ist wie das Testen, das sind alles Grundvoraussetzungen, nicht einmal erwähnenswert. Deswegen in Betrieben ist das natürlich ganz wichtig hier, um eine extreme Risikominimierung zu machen.
Interviewer	Weil du eben auch gesagt hast, dass viele unterschiedlich mit einer Krise umgehen, den einen geht es besser den anderen schlechter, wird dahingehend auch was mit den Mitarbeitern gemacht?
Respondent	Ja klar, es wird mit jedem Einzelnen gesprochen und wenn eben jemand mehr Angst, ok das ist jetzt blöd ausgedrückt, da gibt es vielleicht in der engeren Familie Risikofälle – es gibt ja immer Gründe und hier muss man sich das sehr genau von jedem einzelnen ansehen, wie man das bestmöglich lösen kann im Sinne vom Mitarbeiter, aber wenn man das tut dann ist das Ganze auch lösbar – ich meine das war auch bei uns alles kein Thema. Ich will das jetzt nicht extra herausstreichen, weil bei uns war das vor der Krise auch schon so. Weil wir sind ein Dienstleistungsunternehmen und wir sind erfolgreich durch jeden einzelnen Mitarbeiter und hier braucht man viel Aufmerksamkeit, Feingefühl und die Krise hat das jetzt einfach auch noch verändert in dem Sinn auf Bereiche, auf die man sich konzentriert, aber das ist einfach generell die Richtung in der Hotellerie.
Interviewer	Welche Lehren ziehen Sie aus dieser Krise? Werden Strategien zur Bekämpfung der Auswirkungen von Krisen in Zukunft für Ihr Hotel und das Gastgewerbe an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Lehren für uns die Lehre ist, dass einfach die Sicherheitskonzepte und Hygienekonzepte, die werden wir sicher beibehalten, das ist klar und wir werden auch diese intensive Schulung des Lebensstils etc. beibehalten. Bei uns ist eigentlich die Änderung nicht so massiv, weil wir das vorher schon gemacht haben und auch in der Zukunft machen, weil wir einfach von dem generell überzeugt sind, dass das der Weg ist für ein glückliches Leben.
Interviewer	Was Strategien anbelangt, wird das in Zukunft an Fahrt aufnehmen, weil speziell jetzt durch diese Krise dann vielleicht auch wieder einmal öfters eine Krise kommen könnte?

Respondent	<p>Also ich persönlich bin eigentlich schon für die Vorbereitung, aber die hat eigentlich jedes Hotel, dass man sich einfach auf gewisse extrem Situationen vorbereitet, weil dann ist man jetzt nicht so erschlagen, wenn es eintritt, aber wirklich jetzt auf so eine Pandemie sich vorzubereiten, halte ich man kann ja die Zukunft nicht voraussagen. Ich bin eben ein Freund von sich generell auseinandersetzen mit was könnte eintreten. Das schon und diese Pläne gibt es, aber aus meiner Sicht muss man immer dann kurzfristig einfach anpassen wie es dann wirklich ist, ich meine es ist was anderes, wenn wir jetzt reden wie z.B. vom klassischen Feuer, Erdbeben oder solche Sachen. Die kann ich sehr wohl vorhersehen und trainieren, dass ich zumindest weiß und regelmäßig nachsehe, weiß die Rezeption welche Listen ich ziehe, aber ich meine, wenn man einen verantwortungsbewussten Betrieb – das ist eine Voraussetzung. Also eine Pandemie wie das COVID-19 und ganz ehrlich, das ist ja auch nicht was, was über die Nacht eintritt, also das muss man dann sowieso anpassen, aber dass man hier hundert Szenarien für die nächste.. von dem halte ich eher nichts. Mehr sowas wie grundlegende Pläne von Notsituationen würde ich sagen und auch dass die Mitarbeiter immer am laufenden sind wie z.B. erste Hilfe, wie Evakuieren, wo sind die Risiken, wo kann man Hygienetechnisch, wo ist der gefährliche Bereich, es gibt ja schon sehr viele Dinge, die sich jetzt nicht grundlegend ändern, also folglich solange man die regelmäßig schult hygienetechnisch, Sicherheitskonzept, diese allgemeinen Gültigkeiten, je besser die sitzen, desto besser kann man dann auch auf das Konkrete reagieren.</p>
Interviewer	<p>Ok sehr gut und inwieweit wird sich das Hotelprodukt in Zukunft aufgrund der Pandemie verändern? Im ländlichen Raum und im städtischen Raum?</p>
Respondent	<p>Ja also bei im Hotel X, haben wir ja eigentlich beides also ländlich und städtisch. Es ist schwierig, wir sind ja auch in der Gesundheitsbranche. In der Stadt steht und fällt alles mit dem Sicherheitskonzept, zum Beispiel in den Hotels in Hamburg und London war es so, dass in Kliniken das medizinische Angebot gut angenommen worden ist, weil nur weil es Pandemie heißt, dass die Menschen nicht trotzdem gesundheitliche Zuwendung gebraucht haben. Man hat ja leider nicht auf Stopp drücken können und alles andere bleibt jetzt stehen, aber ja Sicherheitskonzept weiterhin zu haben ist schon enorm wichtig. Aber für ins ergibt sich eigentlich für die Zukunft nicht so eine große Änderung muss ich sagen.</p>
Interviewer	<p>Wenn man den städtischen Raum hernimmt?</p>
Respondent	<p>Also man muss auch sagen, dass unsere städtischen Produkte sehr wenig mit Tourismus zu tun haben und schon im weitesten Sinne, aber es ist sehr stark wie eine Klinik oder eine Arztpraxis, und folglich gibt es hier jetzt keine großen Veränderungen, eben wie gesagt. Wenn wir jetzt auf den Tourismus gehen also Stadthotel, ja selbstverständlich, weil natürlich das ganze Buchungsverhalten von den Gästen wird ganz kurzfristig. Es wird sehr schwierig, hier die Mitarbeiter auch zu kalkulieren, weil man ja nie weiß kann wieder sein, dass die Zahlen ansteigen, dann stornieren die Gäste wieder die Reihe nach. Ich denke es ist einfach wichtig hier auch mit dieser Unsicherheit umzugehen und einfach wahnsinnig schnell reagieren und flexibel bleiben. Also die Herausforderung in der Hotellerie wird ganz</p>

	sicher das Mitarbeiterthema sein, weil die Menschen mögen einfach gerne Sicherheit und Unsicherheit mag niemand, deswegen ist es in der Hotellerie nicht einfach und man muss die Mitarbeiter wirklich auch behandeln wie Gold, aber das hat man auch vorher müssen, also folglich man ist nur zusammen stark.
Interviewer	Wer hat es dann einfach, wenn man es generell sieht – der ländliche oder städtische Raum?
Respondent	Also generell kann man schon sagen, dass der ländliche Raum aufgrund des Raumes jetzt ein bisschen gefragter ist in dieser vorauszusehenden Zeit, es war eben eine Pandemie, wo körperliche Nähe von Menschen nicht ideal ist. Das ist eben in der Stadt dann nicht das Beste. Ja, also folglich denke ich schon, dass das in der Stadt sicher zurückgehen wird, sicher es wird sich irgendwann stabilisieren aber nicht in der ganz nahen Zukunft. In den nächsten ein bis zwei Jahren denke ich schon, dass der Trend eher hingeht Richtung Individualität, eben Sicherheit.
Interviewer	Was ich noch Fragen möchte, wegen der Regierung und den Hilfen etc. hat sich das was gebracht?
Respondent	Aus unserer Sicht, ja natürlich kann man im Nachhinein sagen, das oder das, man muss ja auch sagen für die Regierung war das auch zum ersten Mal diese Situation und folglich war das schon im Rahmen der Möglichkeiten, dass es klar kommuniziert worden ist und wir sind auch generell kein Unternehmen was dann sagt, das und das hätte anders sein können weil das machen wir generell nicht, folglich für uns hat das gepasst, es gibt natürlich viele verschiedene und andere Meinungen von der Hotellerie, aber aus der Hotel X Sicht, waren wir hier unterstützt von der Regierung, deswegen kann ich hier nichts anderes sagen. Die Hilfen sind natürlich toll, wir haben auch den unmittelbaren Vergleich mit anderen Ländern und unser oberstes Ziel war es natürlich die Hilfen nicht auszuschöpfen wo es nicht unbedingt sein muss, aber allein, dass die Möglichkeit da war und es was gab, dass man die Mitarbeiter nicht entlassen muss, das war schon gut das ist ja nicht in allen Ländern so.
Interviewer	Also man hat jetzt nicht gedacht, dass man durch diese Krise vielleicht nicht durchkommt?
Respondent	Absolut hier im Hotel, war man positiv, dass wir diese Krise gut meistern werden und ehrlicherweise kann ich mir nicht vorstellen dass wir uns durch eine Krise unterkriegen lassen würden, ja weil unser Produkt im Hotel x, das Produkt ist der Mensch und die Balance, dass es dem Menschen gut geht und das Produkt ist einfach ein Ganzheitliches und solange die Menschen krank sind, kann ich mir nicht vorstellen, dass die Gesundheitsbranche abnimmt, sondern eher die Menschen noch achtsamer werden, dass das ein besonderes Gut ist und nicht selbstverständlich ist.

Respondent: Rural Hotel 7

Date of Interview: 16.05.2021

Interviewer	Dann starten wir mit der ersten Frage: Inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Das ist natürlich jetzt eher eine persönliche Frage und auf meine persönliche Meinung kann ich das beantworten, das wäre sonst sehr politisch und geht wahrscheinlich schon in ein philosophisches Thema hinein, ich denke global kann ich das jetzt auch nur wiedergeben wie ich es von den Medien auch mitbekommen habe. Also global wurde es unterschätzt und das Risiko eben wenn man das jetzt so liest und mitverfolgt, dass hier schon ganz große Andeutungen waren, dass sowas passiert, denke ich schon, dass es schon sehr stark unterschätzt wurde. Im Nachhinein ist man natürlich immer gescheiter, wenn ich so die Fragen generell durchgehe, werden wir auf das noch öfters draufkommen, dass man vielleicht auch gewisse Andeutungen mehr hinweisen hätte können oder müssen, dass sowas einmal passiert, ich meine was vielleicht auf diese Frage hinführt und für Ihre Arbeit interessant sein könnte, ist das natürlich in der Hotellerie jetzt gesprochen Hygiene und Sicherheit schon natürlich eine große Rolle gespielt hat und deshalb auch gewisse Sachen in der Hotellerie jetzt im Zuge einer Wiedereröffnung oder im Zuge der Öffnung letzten Sommer, die aufgrund der Pandemie ja schon möglich war, wir sicher einen Vorteil zu anderen Branchen hatten, weil wir ja mit Lebensmittel zu tun haben, eben mit sehr heiklen Bereichen wo wir sehr stark in die Hygiene gehen, aber ja grundsätzlich zu Beantwortung der Frage wurde es natürlich unterschätzt und sie wird einen gewissen anderen Stellenwert auch für die Zukunft haben wird.
Interviewer	Ok, dann kommen wir schon zur nächsten Frage nämlich: Welche Auswirkungen hatte COVID-19 auf Ihr Hotel, sowohl in geschäftlicher als auch in personeller Hinsicht (Mitarbeiter)?
Respondent	Also jetzt einfach mal auf unser Hotel gesprochen, war das natürlich ein riesiger Einschnitt auf das Geschäftliche und die Situation. Wir haben ja mit letzten März schon zehn Wochen zusperren müssen, dann seit November durchgehend wieder, die Übernachtungen sind auf null Prozent, somit die Einnahmen auch auf null heruntergefallen, also ein Einbruch von uns von über 70 Prozent, also nicht ganz 70 Prozent, denn bei uns geht das Wirtschaftsjahr von 1. Mai bis 30. April und letztes Jahr natürlich auch schon der Einbruch mit diesen zehn Wochen also in geschäftlicher Hinsicht natürlich enorm. Man muss sagen, die ganze Branche war ja immer extrem verwöhnt mit einem erfolgreichen Tourismus – 2019 war das Jahr der Rekorde, also wenn man das gewusst hätte, ja das wäre dann schon etwas beängstigend, wenn sowas danach gekommen wäre. Ja also geschäftlich war es natürlich ein Wahnsinn. Im Hotel X verläuft das natürlich anders, als wie man es in einem Hotel in Tirol gewohnt ist, die meisten sind einfach Saisonbetriebe. Letztes Jahr, wie die im Herbst zugesperrt haben, war das für die Meisten Hotels rein vom Ablauf her nicht das Problem, wenn die zugesperrt hätten, aber für den xxxxx war das natürlich auch was den Verlauf, die Prozesse usw. betrifft komplettes Neuland gewesen, weil wir nie einen Ruhetag hatten, zugesperrt haben und somit auch

unsere gesamte Anlage nicht ausgerichtet ist und das ist der große Nachteil auch von Ganzjahresbetrieben und Betriebe die es auch nicht kennen, es gibt ja auch Betriebe die Ganzjährig geöffnet sind, da geht es uns allen gleich. Das war eine sehr große Herausforderung, das hatte für alle eine riesengroße Auswirkung, natürlich auch was das Punkto Mitarbeiter betrifft. Im 1. Lockdown war das Verhalten natürlich anders, hier hat man noch gar nichts gewusst. Das war komplettes Neuland. Im September hat man das auch gar nicht gewusst, im September war das anders, hier hat man den kompletten Ablauf, Kurzarbeit usw. die Modelle in Österreich schon besser gekannt, aber was natürlich im Herbst anders war, dass wir schon damit gerechnet haben, dass wir im Winter schon ein Geschäft haben werden, aber dass wir bis Mai dann zuhaben – mit dem hat gar niemand gerechnet. Das war diese Länge, diese Dauer von November bis Mai, das war schon brutal. Sehr viele Auswirkungen hat es auf die Mitarbeiter gehabt, in dem Sinne was unseren Betrieb betrifft, haben wir all unsere Mitarbeiter im Betrieb behalten, die das auch wollten. Also es gibt ein paar die den Ablauf von der Saison kennen, wir melden uns jetzt ab usw., aber wir haben 230 Mitarbeiter in Kurzarbeit behalten und sogar 30 Mitarbeiter durchgängig normal beschäftigt und dann gibt es noch die Geringfügigen. Auch beim Unternehmen ankommen, das hört sich immer sehr gut an, bei den Mitarbeitern, nur die Frage ist immer, wann kommt das. Auch den XXXXX, der sitzt hier auch mit den anderen Unternehmen im gleichen Boot, der muss warten, und das ist natürlich schon bei so einer großen Lohnsumme eine enorme Herausforderung gewesen. Aber uns war es schon sehr wichtig, dass wir viele andere Dinge vorher zurückstellen müssen, weil das unser größtes Gut ist und die Mitarbeiter wir natürlich alle behalten wollten in der Kurzarbeit. Das kommt uns jetzt auch alles zu Gute, weil wir einfach komplett auf bestehende Teams zurückgreifen können und das war auch das Ziel im Zuge dessen immer den Fokus nach vorne zu richten, auf die Öffnung zu richten, dass man hier einfach dann den Vorteil hat, die Mitarbeiter bei einem noch dabei sind. Es ist auch eine persönliche Verbindung mit den Mitarbeitern da, auch hier komme was wolle, zusammenhält und es auch funktioniert. Das war, was die Mitarbeiter betrifft eine sehr große Herausforderung, aber trotzdem positiv gestimmt sind und mit nächster Woche wieder gut starten können. Die sind dann alle da und freuen sich auch auf eine Wiedereröffnung. Ja und alle anderen Stakeholder, es hat enorme Einschränkungen in der ganzen Branche gehabt, das bezieht sich auf die Lebensmittel, Zulieferer, Lieferanten, die natürlich auch extrem mit der COVID-19 Krise Verluste einfahren. Teilweise haben wir Ware, Bier, man hat es auch in der Presse gelesen, wie viel Ware weggeschüttet werden musste und zurückgenommen werden musste. Es ist schon durch die Bank eine enorme Herausforderung. Wir haben von den Mitarbeitern keinen entlassen oder gekündigt, nur eben die, welche von selber gesagt haben, sie möchten, weil sie Saisonbetriebe gewohnt sind, abgemeldet werden und wenn sie gebraucht werden wieder anmelden. Aber wir haben das bewusst dem Mitarbeiter zur Wahl gelassen und die aber auch sehr wichtig ist, dass sie das ansprechen trotz Kurzarbeit eine Herausforderung, weil die Perspektive gefehlt hat. Die Mitarbeiter

	<p>natürlich auch nicht gewusst haben, wie geht es weiter, wann geht es weiter, das war auch eine große Herausforderung, die Mitarbeiter einfach an der Stange zu halten und sagen, es geht schon wieder los und auf und natürlich, wenn man Zeit hat und keine Arbeit hat, kommen die Gedanken, soll ich umschulen lassen, mache ich was anderes, das haben wir aber schon nur vereinzelt und überschaubar. Jetzt natürlich, spielt das keine Rolle mehr, das hat man schon gemerkt. Es ist einfach, dass die Perspektive gefehlt hat und es wird auch irgendwann in irgendeiner Weise eine finanzielle Sache sein, weil ja auch bei einer Kurzarbeit verdient man viel weniger und das ist natürlich auch sehr verständlich, wobei wir hier auch sagen müssen, hier haben wir den riesen Vorteil, dass wir auch allen Mitarbeitern gesagt haben, sie können in ihren Mitarbeiter-Unterkünfte bleiben. Wir haben die neue Mitarbeiter-Residenz errichtet, hier haben sie sich auch während der Schließzeit ganz natürlich aufhalten dürfen. Also das war schon auch ein ganz großer Vorteil, nicht dass man dann auch noch das Gefühl hat, jetzt habe ich nicht einmal mehr ein Dach über dem Kopf. Ganz im Gegenteil, der Lebensraum Hotel X hat natürlich weitergelebt.</p>
Interviewer	<p>Gut dann kommen wir gleich zur nächsten Frage: Inwieweit waren Sie und Ihr Hotel auf eine Pandemie wie diese vorbereitet? Hatten Sie einen Krisenmanagementplan? Wenn ja, ist dieser effektiv? Wenn nein, warum nicht?</p>
Respondent	<p>Hier muss man klar differenzieren zwischen den zwei Schließzeiten, also wo das Hotel im März schließen musste, waren wir natürlich nicht vorbereitet, wenn hier jemand schon einen Krisenmanagementplan hatte in der Schublade, dann gratuliere ich derjenigen Person, aber eben der hätte auch nichts davon gehabt, denn keiner hätte ihm geglaubt. Im November dann war diese Sache eine ganz andere, man hat gewusst wie die Prozesse ablaufen, die ganzen Sicherheitskonzepte, Hygienekonzepte, die Abläufe, Prozesse im Haus, haben wir alles schon sehr, sehr gut gewusst. Wir haben dann auch immer, es war uns wichtig und haben die Entscheidung komplett mitgetragen mit der Regierung, weil es nichts bringt, dass sich ein Gast oder Mitarbeiter sich nicht mehr sicher fühlt. Also diese Diskussion, irgendwann ist das einfach in den Hintergrund gerückt und ist das oberste Gebot, wenn hier irgendwelche Krankheiten entstehen oder Unsicherheiten und zum Schluss noch ganz schwere Verläufe oder sogar Todesfälle da vorne stehen und dann sagen ist egal, dass das bei uns passiert ist, ganz im Gegenteil, wir haben das immer mitgetragen und das war auch immer bei uns in der Familie wichtig, dass wir Step by Step gehen und noch zusätzliche Sicherheit dem Gast geben, wenn er das haben möchte auch wenn es nicht einmal verpflichtend wäre. Also wir haben wirklich Sachen gemacht, dass sich das Ganze noch mehr entzerrt, wir haben jetzt z.B. auch wo letzten Sommer die Visierpflicht dann gefallen ist und die dann gesagt haben, wir behalten das an, wir haben jetzt auch wieder auf einfach, dass auch eine Sicherheit entsteht bei den Mitarbeitern. Also wir versuchen trotzdem immer noch mehr zu tun, maximal möglich, damit sich wirklich jeder wohl fühlt und die Pläne, die wir hier von Anfang an schon schnell implementiert haben, die verfolgen wir auch weiter.</p>

Interviewer	Jetzt wieder zurück zum Krisenmanagementplan – es war einfach auch noch nicht so, dass man einen Krisenmanagementplan gebraucht hätte?
Respondent	<p>Nein, also das kann man auch nicht wirklich, Krisenmanagementpläne hat man jetzt vielleicht bei gewissen Themen. Es gibt einfach Themen die gängiger sind als eine Corona-Pandemie, also Gott sei Dank, wir können auch in der Geschichte vom XXXX auf was zurückgreifen, wobei wir seit 1609 offiziell ein Wirtshaus sind und in dieser über 400 jährigen Geschichte hat hier niemand irgendwie sich mit diesem Thema auseinandersetzen müssen, das war. Was aber natürlich das A und O ist, ist die Zusammenarbeit, die gute Zusammenarbeit mit der Direktion, den Abteilungsleitern, die kurzen Kommunikationswege, die flexible Reaktion und letzten Endes unsere enorme Infrastruktur und den riesen Platz, den wir hier haben. Wir haben natürlich die Leute auch entzerren können, weil wir den Platz haben, wir haben kein Angebot einschränken müssen – also überhaupt nicht. Das Einzige, wo wir momentan Einschränkungen haben sind die Saunaaufgüsse, beziehungsweise haben wir die auch sogar nur, wenn man die im Privatfamilienbereich bucht, mit dem Mann oder Frau, aber ansonsten ist das das Einzige was wir effektiv nicht anbieten können, weil es das nicht geben darf. Ansonsten wir haben den Wellnessbereich, ganz normal offen usw. wir haben hier sehr viel Glück, weil wir auf 12 Hektar Platz zurückgreifen können.</p>
Interviewer	<p>Welche Management- und Betriebsstrategien mussten aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 umgesetzt werden? In der Vergangenheit und zurzeit?</p>
Respondent	<p>Ja das ist jetzt natürlich sehr breit aufgefächert, wenn ich hier jetzt alle Managementstrategien und Betriebsstrategien aufzähle, da würden wir beim Reiten anfangen, dann zum Tennis, Golfen, Hotel und Gastronomie kommen. Also, es gibt gewisse, wir haben verschiedenste Strategien anpassen müssen in der Vergangenheit, aufgrund von COVID-19 in der Zeit vor der Sperre, das muss man auch sagen, da haben wir jetzt nicht offen gehabt, das ist mit anderen Betrieben nochmal anders. Wir haben jetzt auch unsere Betriebsstrategie dahingehend verändert, dass wir kein Geschäft hatten und unsere Strategie dann auch natürlich verändern mussten, was Investitionen betrifft usw. Wir haben gewisse Dinge die sehr gastlastig sind, nachdem wir immer offen haben, haben wir auch währenddessen renoviert und gebaut, das war auch mit Lärm und Einschränkungen verbunden, wir haben dahingehend unsere Strategie verändert und gesagt, ok alles was den Gast betrifft, also wo er jetzt gesperrt wäre in seinem Urlaub, machen wir jetzt so viel wie möglich in der Schließzeit, haben hier sehr viele Sachen vorgezogen. In der Zeit haben wir hier diese Strategien ein bisschen verändert. Wir haben natürlich auch Prozesse hinterfragt, gewisse z.B. Digitalisierung angesehen umgeändert, umgewandelt, angepasst und für die Zukunft natürlich auch noch einiges vor, die dann letzten Endes auch mit COVID-19 zusammenhängen. Marketing haben wir auch angepasst, dadurch, dass wir geschlossen hatten, haben wir auch vor allen Dingen im Sommer die Märkte angepasst. Wir machen generell sehr viel in den USA, haben wir jetzt auch wieder on Hold gesetzt, bis das</p>

	internationale Reisen wieder möglich sein wird und hier haben wir die Strategie angepasst und wir haben diese Zeit natürlich genutzt und verschiedenste Sachen dann fokussiert.
Interviewer	Dann sind wir schon bei 5. nämlich: Welche Strategien, falls vorhanden, verfolgen Sie, um sich von den COVID-19 Auswirkungen zu erholen? Zurzeit und in der Zukunft?
Respondent	Also zur Zeit verfolgen wir das so, dass wir uns natürlich komplett auf den Gast fokussieren, dass das mit der Wiederöffnung sehr gut passt. Das ist natürlich ein volles Haus, hilft einem sich von Corona zu erholen, wirtschaftlich und auch persönlich. Natürlich haben wir auch sehr viele Ansätze, wie man hier schnell wieder in die Normalität zurückkommt und sich wieder erholt. Diese Strategien enthalten eben das Sicherheitskonzept, das Hygienekonzept, dass sich die Mitarbeiter und Gäste wohlfühlen, dass einfach der Betrieb wieder ins Laufen kommt, weil man darf ja auch nicht davon ausgehen und vergessen, man hat eben doch sieben Monate geschlossen gehabt und das Team hatte auch keine Möglichkeiten gehabt zu arbeiten, deswegen jetzt die Prozesse wieder anzulaufen und hier liegt jetzt die Zeit und der Fokus – in Zukunft haben auch wir hier unsere Markstrategien und unsere Investitionsstrategien angepasst, da wir hier natürlich auch noch nicht ganz draußen sind, dass wir den Fokus hier bspw. auf den österreichischen Markt legen und ansprechen und daran glauben. Ich meine, wir haben hier schon auch das Glück, dass wir hier eigentlich eh viele österreichische Gäste haben. Sogar von hier in Tirol haben wir 10 bis 15 Prozent österreichischen Gast, also Steiermark, Kärnten auch, aber das war auch sehr interessant wie sich das letzten Sommer entwickelt hat. Es gibt hier schon ein paar Sachen, wo es Auswirkungen gibt an Strategien, dass man hier auch mehr investiert in den eigenen Markt, dass man sich hier umschichtet, bis sich dieser Reisemarkt auch wieder erholt. Was bei uns auch wichtig ist zu sagen, beim Hotel X ist es so, dass man auch einen sehr nachhaltigen Tourismus fördern möchte, weil wir selber ein sehr nachhaltiges Haus sind. Wir legen viel Wert auf Tradition, Brauchtum, Regionalität und das ist unabhängig von Corona. Aber man merkt, dass die ganzen Regionen jetzt auch ihre Tourismusstrategien überdenken und überarbeiten, um sich eben dahingehend auch von diesen ganzen Sachen zu erholen und dass es weiter geht.
Interviewer	Gut und dann, kommen wir schon zur nächsten Frage: Welche Lehren ziehen Sie aus dieser Krise? Werden Strategien zur Bekämpfung der Auswirkungen von Krisen in Zukunft für Ihr Hotel und das Gastgewerbe an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Also wenn man in die Zukunft sieht, das spielt uns natürlich sehr in die Hände, weil das unsere Philosophie ist und es authentisch leben. Wo möchte man mit dem Tourismus hin, es geht ja nur immer höher weiter, schneller und die Regionen eben genau der Wilde Kaiser, dieser gibt sehr viel Lebensqualität her. Viel Urlaubsqualität und das ist natürlich eine sehr große Entscheidung bei der Anfrage, und die wird mehr. Mehr denn je, weil die Nachfrage nach mehr Lebensqualität, wo alles sehr naturverbunden ist, wird steigen – wo wir eben sehr stark auf Qualität statt Quantität setzen bzw. was natürlich die Königsklasse wäre. Wenn es gewisse sowohl

	<p>als auch Strategien gibt – wo es natürlich gewisse Großveranstaltungen gibt und weiter geben sollte, weil das eben für die Kultur auch wichtig ist, wie Blasmusik, Bezirksfest, das sind ja auch Großveranstaltungen. Es ist immer nur die Frage, was man macht in der Masse, also nicht, dass der Wilde Kaiser wie Venedig überlaufen wird, das ist einfach eine schlechte Masse. Hier muss man einfach unterscheiden, hier die Strategie zu ändern, ich meine wir müssen uns ja immer glücklich schätzen, die Region war immer sehr auf Qualität und nicht auf Masse, Party und was auch immer. Wenn man hier noch mehr auf das geht, hilft einem das natürlich auch und natürlich vor allen Dingen ist der nachhaltige Gedanke. Wie kann ich im Einklang mit der Natur leben mit dem, was zur Verfügung steht, einen guten, gesunden Tourismus führen und das ist auch natürlich einiges, was für viele hoffentlich im Zuge der Nachhaltigkeit etwas gebracht hat und langfristig sich überlegt, was wollen wir noch, wie geht es auch im Einklang mit den Einheimischen, dass hier auch immer eine gute Verbindung besteht und sich gegenseitig befruchtet und nicht bekämpft. Da gibt es ganz viele Ansätze und die sind extrem wichtig, deswegen denke ich, dass es durch COVID-19 schon gute Ansätze für die Zukunft gibt.</p>
Interviewer	Werden in Zukunft Strategien zur Bekämpfung von Krisen an Bedeutung gewinnen?
Respondent	<p>Ich denke, dass man mit gewissen Dingen anders umgeht, das ist jetzt vielleicht kein besonders guter Vergleich, nach 9/11 wo es plötzlich Schutzstrategien gegeben hat, wie z. B. wenn Leute in die Rezeption stürmen würden und also nicht nur Terroristen, sondern auch Gäste, also hier gibt es besonders viele Szenarien, die man damals auch durchgegangen ist und ich rede jetzt nicht von uns, sondern der weltweiten Strategie. Hier setzt man sich mit Themen auseinander, mit denen man davor nicht konfrontiert war, ich denke die Themen mit Gesundheit, Virus die ausbrechen, nicht nur COVID-19 sondern auch andere und hier natürlich unsere Lehren ziehen und diese Strategie dann in der Zukunft mehr und mehr in die Prozesse implementiert werde. Hier wird sich sicher behördlich was ändern, aber und das ist auch ein großes Thema, wir waren hier zu anderen Branchen mit diesen Sachen schon konfrontiert gewesen, mit Sicherheitskonzepten fungiert, weil eben auch einfach die Menschen, die im Hotel dann sind, diese dann kommen. Also ich sage jetzt Lebensmittel, dafür brauchen wir HCCP Pläne, dass man Bakterien in den Lebensmittel verhindert oder wir brauchen eben Wasserhygienekonzepte, dass sich keine Legionellen oder Kohlebakterien im Wasser bilden. Also es sind hier schon Sachen, da ist unsere Branche schon sehr, sehr weit und sehr, sehr lang damit verbunden und behördlich auch aufgefordert, diesen Dingen auch nachzugehen, welche auch sehr, sehr wichtig sind und hier bilden sich natürlich auch viele Vorteile daraus, dass man sich mit diesen Dingen nicht mehr so beschäftigen muss. Natürlich jetzt hat sich das mit Hygiene, wird sich das in Zukunft weisen, wie sich das Verhalten auch untereinander verändert. Wird es bleiben, dass man Abstand nimmt, dass wir auf das Bussi, Bussi verzichten und das Hände schütteln, aber das ist eine soziale Entscheidung, das wird sich nicht im Hotel entscheiden, sondern generell. Denn wie man in Zukunft als Mensch dann auch darauf ist, aber es wird in Zukunft sicher auch einen höheren Stellenwert einnehmen und eben die Form eine Möglichkeit sich</p>

	zurückzuziehen, sich selber Platz zu schaffen, und die wird sicher bleiben und hier sind wir sehr dankbar und sehr demütig, dass wir hier einen so großen Platz haben und einen großen Bauernhof haben, dass wir einfach egal man braucht sich hier nicht in der Masse aufhalten, eigentlich man kann auch einfach Roomservice genießen mit einem großes Platzangebot in der Suite, wir haben sehr viel Platz, da sind wir sehr dankbar.
Interviewer	Dann kommen wir gleich zum Nächsten, nämlich wie sich das Hotelprodukt verändern wird?
Respondent	Also ich denke, wenn man über den ländlichen Raum spricht, es gibt sehr, sehr viel Ansätze, die auch sehr spannend sind, die auch Corona sehr an den Tag gebracht hat und ich finde, was auch extrem ist, dass das Arbeiten und das Urlaub machen total verschmolzen ist. Man arbeitet eigentlich dort, wo man Urlaub macht und umgekehrt also das hat eigentlich einen sehr spannenden Ansatz, ja sehr viel Potential auch für uns, weil man hier auch sehr lange und gut arbeiten kann und das ist auch ein sehr spannender Gedanke, dass man den ländlichen Raum gut nutzen kann, dass man hier auch Qualität schafft und das könnte auch Potenzial schaffen, dass sich die Aufenthalte wieder verlängern, weil je länger die Aufenthalte sind, desto schonender ist das für die ganze Umwelt, den Verkehr, es kommen hier ganz viele Dinge rein, die spannend sind. Also auch generell, das geht nicht nur wegen COVID-19, sondern ich würde es sehr schön finden, wenn sich das langfristig auch bei der Umwelt bemerkbar macht und das beeinflusst und das Herumjetten, mit dem Billigflieger überall hin und dass das auch bald in eine andere Richtung geht. Also alles, das jetzt den Aufenthalt wieder verlängert, egal ob hybrid oder man jetzt wirklich sagt man macht eine Vacation oder man fliegt jetzt ein bisschen länger wohin. Was sich auch verändern wird, ist das betriebliche Reisen, das Verhalten, das wird sich sicher auch langfristig ändern, es wird immer Betriebsreisen geben, sage ich, beruflich werden wir sicher wieder reisen dürfen und sollen, das geht auch in den städtischen Raum rein – hier wird sich auch sehr viel ändern, dass man sich vielleicht zweimal überlegt, muss man hier unbedingt z.B. nach Wien fahren oder kann man es auch online machen. Es ist natürlich auch, ich empfinde es als wahnsinnig effizient, wenn man sich sieht, oder man ein Experteninterview führt und sich persönlich kennen lernt, aber es ist natürlich jetzt für alle einiges effizienter ohne Anfahrt. Es hat seine Vorteile, aber wie alles im Leben, es sollte eine gute Mischung sein. Der persönliche Faktor, die Emotion, was der Mensch für seine Psyche braucht, geht total verloren. Aber sowohl im ländlichen, als auch im städtischen Raum wird sich durch COVID-19 einiges ändern.

Respondent: Urban Hotel 1

Date of Interview: 06.05.2021

Interviewer	Super jetzt läuft die Aufnahme, es geht jetzt wirklich darum, die Strategischen Managementansätze vom Hotel zu erfragen und speziell eben den Unterschied von Land zu Stadt. Gerne auch in die Tiefe gehen und einfach die Ansichten schildern. Also starten wir mit der ersten Frage. Inwieweit wurde die Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Wir haben das definitiv nicht als Pandemie war genommen am Anfang, also wir haben das definitiv unterschätzt. Wir haben einmal eine Art Pandemie miterlebt, das war damals mit der Vogelgrippe, die auch aus China gekommen ist und nachdem wir damals auch schon einen sehr hohen Anteil an asiatischen Touristen hatten, haben wir natürlich sofort die Auswirkungen gespürt, weil China ja die Grenzen zugesperrt hat, die Gäste auch sehr vorsichtig geworden sind mit Buchungen. Wir haben sehr früh die ersten Stornierungen bekommen für die COVID-19 Pandemie, aber wir haben hier nicht gedacht, dass es sich zu einer Pandemie ausweitet. Wir haben gewusst es kommt aus Asien, wir haben viele Gruppenstornierungen bekommen, sowohl von Individualreisenden als auch chinesischen Gästen. Aber wir haben nicht gedacht, dass es so um sich greift. Man befürchtet ok, das könnte jetzt schwierig werden, das ganze Jahr, denn wir haben einen Teil des Hotels für Gruppen reserviert und hier ist ein großer Teil aus dem asiatischen Markt, vor allem China, naja das könnte schwierig werden, wenn wir so viele Stornierungen von China erhalten, haben aber dann darauf gehofft auf die Festspiele in Oberhermagau. Das wären dann die amerikanischen Gäste gewesen, sind aber dann auch ziemlich kalt erwischt worden, bis es sich dann in Italien und in Tirol ausgebreitet hat. Also es ist total unterschätzt worden, was unsere Politiker und Regierungen vorab schon gewusst haben, oder was sie nicht gewusst haben, da weiß ich genauso viel, wie die Medien Macher. O je da kommt was, das betrifft uns jetzt schon in der Stadthotellerie, weil wir ja auf dem chinesischen Markt arbeiten, das hat in der Ferienhotellerie eigentlich noch niemand so bewusst gespürt, weil da der chinesische Gast noch nicht so präsent ist in den Skigebieten. Aber in der Stadthotellerie zum chinesischen Neujahr, gab es sehr viele Buchungen und die wurden alle storniert und da, ja gut, haben wir uns gedacht, da ist was am Laufen in Asien, aber wir haben uns nicht gedacht, dass das so schnell greift und zu einer Pandemie wird.
Interviewer	Was sind dann die Auswirkungen auf das Hotel – geschäftlich und in Hinsicht auf das Personal?
Respondent	Naja, geschäftlich war es gleich null, am 13. 14 und 15. März war das Hotel zu 100% ausgelastet und es war Hochsaison, es war im Winter unglaublich viel los, wir sind ja auch ein Flughafenhotel wo die Gäste für das Ski fahren ankommen und abfahren, zusätzlich auch Business Gäste, aber auch Ski-Gäste. Wir sind von 100 auf null gegangen, wir haben ja auch zumachen müssen, da war ja auch das ganze Land Tirol in sehr strengem Lockdown. Wir waren auch bis 2. Juni gesperrt, haben dann auch einige Mitarbeiter verloren, die gesagt haben, ok da suchen wir uns was anderes.

	<p>Manche Mitarbeiter sind in die Heimat zurück in die Türkei und so weiter. Wie gesagt, wir haben Mitarbeiter verloren, aber auch durch die Kurzarbeit weiter beschäftigt. Wir haben das dann natürlich gesehen, dass wir nicht zum Business as usual zurückgehen können. Haben dann Investitionen verschieben müssen, die angestanden wären, wie Renovierungen und so weiter. Anschaffungen, die haben wir dann verschoben vom Sommer auf den Spätherbst, da war dann auch klar, es wird nichts mehr mit der Sommersaison – die ist jetzt auf unbestimmte Zeit vertagt. Unsere Lieferanten waren natürlich wir haben ihnen auch nichts abnehmen können. Wir waren zu, es war Betretungsverbot, wir konnten denen nichts mehr abnehmen, aber die Lieferanten haben uns alle die Treue gehalten und wir ihnen. Wir sind in Kontakt geblieben und waren im Austausch, wir haben geschaut, dass wir die Waren so irgendwie verbrauchen, wir haben ja auch Mitarbeiter, die im Haus wohnen, aber das ist ja wie gesagt von 100 auf 0 gegangen – wir haben sehr viele lokale Lieferanten muss ich sagen. Wir beziehen sehr viel vor Ort aus Tirol, Bäckerlieferanten, Fleischlieferanten, die haben die gleiche Situation gehabt, es haben eh nur die gleichen Handelsbetriebe offen gehabt. Die waren auch im kompletten Lockdown, aber natürlich sind sie dann gleichzeitig wie wir zurückgekommen, wir haben keine Lieferanten verloren und die haben aber auch schwierige Zeiten gehabt.</p>
Interviewer	Und inwieweit waren Sie und Ihr Hotel auf eine Pandemie vorbereitet? Hatten Sie einen Krisenmanagementplan?
Respondent	Nein, gar nicht.
Interviewer	Warum nicht?
Respondent	Wir haben damit nicht gerechnet. Wir haben Situationen erlebt, wo es wirtschaftliche Krisen in den Herkunftsländern gegeben hat. Das war früher z.B. der südamerikanische Markt, welcher sehr stark ist in Innsbruck. Das ist von heute auf morgen weggebrochen wegen der wirtschaftlichen Situation in Südamerika. Dort haben aber dann neue Märkte das immer wieder aufgefangen. Man hat immer wieder gesehen, der südamerikanische Markt bricht weg, es kommt ein neuer, der amerikanische Markt fällt weg, es kommt ein neuer, dann die Kunden in der Stadthotellerie, das sind ja so Wellenbewegungen, die reisen alle zuerst, die Südamerikaner die Europa bereisen, wo es normal ist Paris, London, Berlin, Prag, usw. alle wichtigen Städte mitnimmt und dieser Reisezyklus hat sich auch in den anderen Ländern fortgesetzt. Somit haben wir immer wieder gesehen, dass Märkte wegbrechen und unsere Gäste Nationalitäten verändern und dann sind die Amerikaner in den Osten Europas gefahren und danach sind die Koreaner gekommen, Japaner, dann kamen die Chinesen und die Inder. Es hat sich immer irgendwie ein neuer Markt aufgetan. Sagen wir mal so, aber auf so eine Pandemie, dass die uns alle lahmlegt, damit hat keiner gerechnet.
Interviewer	Aufgrund dieser Auswirkungen, welche Management und Betriebsstrategien sind in den Einsatz gekommen? In der Vergangenheit und jetzt?
Respondent	Also wir haben eigentlich nicht wirklich eine Strategie entwickelt, ich sag immer, wir fahren auf Sicht, weil die Planungssicherheit nicht gegeben ist. Ok wir sagen immer wieder, wir freuen uns auf den Neustart um durchzustarten. Wir haben ja 4 Häuser

	<p>in Innsbruck, und wenn du 4 Häuser in Innsbruck hast, haben wir momentan nur eines zeitweise am Laufen gehabt. Es ist extrem schwierig gewesen in den letzten Wochen, Monaten, Jahr eine Planungssicherheit zu bekommen, also es war schwierig, es waren alle Planungsstrategien hinfällig. Im Winter, wir starten durch, wir machen dies und jenes, wir haben ein Sicherheitskonzept entwickelt, wir haben die Stornofristen verkürzt, wir haben dem Gast die Möglichkeit gegeben bis zum letzten Augenblick zu stornieren, aber dann kam der nächste Lockdown im September, somit war die Weihnachts- und Wintersaison gelaufen. Jetzt und seither wurschteln wir uns mit den Öffnungstagen und geschlossenen Tagen durch, bis wir gehört haben, ok wir können durchstarten mit 19. Mai mit umfassendem Sicherheitskonzept und das ist einfach eine Buchungserleichterung für all unsere Gäste. Jetzt im Moment, also wir haben ein Sicherheitskonzept, das wir auch jetzt haben, weil wir ja offen haben für Geschäftsreisende, das betrifft die ganzen Desinfektion Geschichten in den Etagen, die beschränkten Öffnungszeiten in den Hotelrestaurants, nur für Hotelgäste, die übernachten, Betretungsverbot für Gäste von auswärts. Keine Seminare oder in Zukunft nur mit strikten Abstandregelungen, andere Abläufe beim Frühstück, all diese alltäglichen Dinge. Wir haben aber keine Strategie entwickelt für einen anderen Kundenmarkt, spezialisieren oder dass wir unser Angebot irgendwie verändern wollen, da tun wir uns in der Stadthotellerie sehr schwer. In der Stadthotellerie ist das Produkt sehr austauschbar. Ich meine, da ist der Gast immer noch interessiert, dass er ein schönes Zimmer hat, dass alles funktioniert, ein Parkplatz hat und womöglich ein gutes Frühstück, der hat keine Zeit irgendwelche Zusatzangebote abzuwägen, zu buchen oder zu vergleichen. Bei uns in der 4 Sterne Hotellerie ist das Produkt sehr austauschbar, ja wir nehmen den Faden wieder auf, verarbeiten den Markt weiter so, aber dass wir sagen, ok wir konzentrieren uns auf eine neue Gästeschicht, das können wir nicht machen. Wir haben auch keine Zeit irgendwas umzubauen. Wir können immer Zusatzangebote anbieten, was die Gäste in Innsbruck und in der Umgebung sportlich machen können und den sportlichen Gast zu uns bringen, aber der wird nie happy sein, weil der in Zell am See wandern oder Ski fahren gehen will, dann fährt der nicht nach Innsbruck. Wobei diese Einbeziehung und die Nähe zum Sport, zum Mountainbike usw. das ist etwas, wo der Innsbruck Tourismus daran arbeitet, und dann werden wir uns hier auch anschließen, wenn ein Gast sagt, er mag Stadt und wandern oder shoppen und biken. Man versucht Innsbruck auch in ein anderes Licht zu rücken, nicht unbedingt Kultur alleine, sondern wir sind die einzige Stadt, wo man vom Stadtzentrum auf 2.200 m mit der Seilbahn fahren kann. Sie können tagsüber shoppen gehen oder Sie können auf der Seegruppe Skifahren auf 2.200 und am NM shoppen und Kultur, also diese Kombi. Aber das ist eben auch nur ein kleiner Teil der Gäste, weil wenn ich einen Wanderurlaub machen will oder Kletterurlaub, dann fahre ich nur unter bestimmten Voraussetzungen in die Stadt.</p>
Interviewer	Welche Strategien verfolgen Sie, um sich von den COVID-19 Auswirkungen zu erholen? Jetzt und in der Zukunft?

Respondent	Wir versuchen unsere Kunden zu halten, wir versuchen neue Kunden zu gewinnen, es sind ein paar Häuser weggefallen, das Angebot in Innsbruck hat sich verringert, wird aber im nächsten Jahr wieder steigen, nachdem neue Hotels geöffnet werden, aber wir werden weiter den Markt bearbeiten, am Produkt zu feilen und es dem Gast so einfach wie möglich machen, zu uns zu kommen, bei uns zu buchen. Im Falle einer Erkrankung oder einer COVID-19 Infektion zu sagen, ich komme nicht – sehr großzügig mit den Stornobedingungen zu sein in Zukunft, ja das ist eigentlich in der Stadthotellerie tun wir uns hier ein bisschen schwer würde ich sagen. Wir haben ja nur eine kurze Zeit, die wir mit dem Gast verbringen. Der kommt ja nicht zu uns, weil wir die perfekten Gastgeber sind und wir ihm eine Wellnesslandschaft/Saunalandschaft bieten, Skipisten oder einen Golfplatz anbieten, der kommt, weil er einen Geschäftstermin hat und die Aufenthaltsdauer ist relativ kurz.
Interviewer	Gut, welche Lehren ziehen Sie aus der Krise? Werden Strategien in Zukunft an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Absolut, ich glaube der ganze Tourismus muss sich eine Strategie überlegen, mit solchen Pandemien oder mit solchen Viren, die werden uns bleiben und wie man dann damit umgeht. Das wird sich sicherlich in den Ski-gebieten verändern, speziell dieses mehr, schneller, intensiver wir wahrscheinlich eher an Kraft verlieren. Ich glaub dass der Gast bewusster reist, bewusster genießt und dass auch die Hotellerie und die Gastro darauf eingehen muss, nicht wieder diese Massenabfertigung, mehr Leute auf der Skipiste, mehr Leute beim Apre Ski, mehr Leute an der Schneebar, das muss sich entschleunigen. Es muss wieder Qualität zurückkommen in vielen Bereichen, ich meine wir sind in Tirol eh gut aufgestellt, was die Qualität betrifft, aber es muss wieder wertiger werden, aber auch entspannter, relaxter. Das Erlebnis muss wieder bisschen intensiver werden. Das Sicherheitskonzept wird bleiben, es wird ausgebaut werden, bei Renovierungen wird man darauf achten, dass noch weniger Kontakt ist für den Gast, wo er sich anstecken kann. Es gibt sicherlich noch mehr Investitionen in die Technik, es führt sicherlich alles nochmal weg vom persönlichen Kontakt, das lassen wir den Gast selber machen, sodass er virtuell einchecken kann, alles vorab runterladen wird, irgendwann soweit gehen, dass er seine Zimmerkarte sich aufs Handy runterladen kann und keinen Kontakt mehr haben muss, wenn der Gast nicht will. Dass man ihm die Möglichkeit bietet, total save zu sein, dass er alles damit öffnen kann, also diese technischen Strategien, da gibt's es ja eine Menge an innovativen Möglichkeiten und Ideen.
Interviewer	Inwieweit wird sich das Hotelprodukt aufgrund der Pandemie verändern? Im städtischen sowie ländlichen Raum?
Respondent	Im ländlichen Raum ist man jetzt eh dabei, ich rede jetzt hauptsächlich von der Wintersaison, da wird sich alles entschleunigen müssen, hier muss der Druck raus aus der ganzen Geschichte. Ich glaube, es wir noch mehr hin zum Naturerlebnis gehen, sich wieder was Gutes tun. Wir haben die Pandemie überstanden, jetzt tun wir uns was Gutes, wir konzentrieren uns auf unseren Geist, da gibt es ja sehr viele Möglichkeiten das auszubauen. Im städtischen Bereich, da ist es schwierig, hier wird

	sich vieles auf die Hardware fokussieren, Modernisierung, Technologisierung, weniger Gäste Kontakt, auf die Buchungsbedingungen eingehen müssen, kurzfristige Stornierungen, im städtischen Bereich nicht viel, außer im technischen Bereich, weil das Produkt irgendwo austauschbar ist und begrenzt.
Interviewer	Wird sich mit Home-Office etc. was verändern?
Respondent	Es kann sein, dass wir in unserem Hotel das Home-Office beibehalten, wobei wir das schon immer hatten für bestimmte Mitarbeiter. Das Home-Office habe ich z.B. immer gehabt wegen den Kindern, und ich habe immer im Home-Office gearbeitet. Die wichtigsten Mitarbeiter haben sowieso immer einen Remote Zugang, wenn neue Mitarbeiter allein vor Ort sind, dass wir Hilfestellungen geben können, also das ist nichts neues, das hatten wir immer schon, oder für Wiedereinsteigerinnen oder Studenten, die nur Teilzeit mitarbeiten, also dieses Home Office, was jetzt in aller Munde ist, haben wir eigentlich schon immer praktiziert.
Interviewer	Was ist mit den Kongressen?
Respondent	Das kann ich Ihnen gar nicht sagen, jetzt laufen ja Kongresse und die werden momentan nur virtuell abgehalten, aber ich glaube immer noch daran, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und es wird ein paar Jahre dauern, bis wieder weltweit gereist werden darf und Geschäftsreisen durchführen. Ich meine, viele Firmen gehen jetzt ganz groß in die Medien, wir reduzieren unsere Geschäftsreisen um so und so viel Prozent, das spart uns so und so viel Geld, CO2 usw. ich weiß nicht inwieweit das Marketing-Gecks sind. Es wird sich sicherlich in den nächsten ein bis zwei Jahren ändern, aber der Mensch ist ein soziales Wesen und der möchte den persönlichen Austausch. So ist es auch bei uns, nur im Home Office das geht auch nicht, man muss am Gast sein mit dem Kollegen am Kunden. Man muss es spüren, was hier für Schwingungen sind, speziell zu bestimmten Zeiten, wenn die Auslastung hoch ist oder wenn wichtige Dinge passieren, aber dieses Home Office ist für uns nichts neues. Im Home-Office sind normalerweise Marketing und Verkauf, an der Rezeption Hilfestellungen, Buchhaltung, Büroräumlichkeiten sind aber gleich. Es gibt bereits Bemühungen für internationale Kongresse wieder vor Ort durchzuführen, man merkt diese virtuellen Messen, sei es Medizin, Möbel, was auch immer, welche zwar unglaublich spannend sind, was neues und toll, und die ganzen Schüler eben, wann kann ich wieder raus, lachen und Spaß haben, wir brauchen diesen Kontakt speziell im Arbeitsleben. Bis es soweit ist, müssen wir auf die Cybergeschichte, die nicht andauern wird.

Respondent: Urban Hotel 2

Date: 06.05.2021

Interviewer	Gut dann kommen wir gleich zu ersten Frage, inwieweit wurde die Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Total unterschätzt, es hat niemand gedacht, erstens hat man keine Erfahrungen seit der Spanischen Grippe und kein Mensch hat sich gedacht, dass das globale Auswirkungen haben kann. Wir haben schon lange nichts mehr damit zu tun gehabt und kein Mensch war auf sowas vorbereitet. Also wenn ein neues Virus ausbricht,

	trotzt unsere Technologien aber das hängt schon mit den Impfungen und allem zusammen, dass wir hier nicht zusammenkommen und dadurch, dass es weltweit verbreitet worden ist, ist es schwierig, es in den Griff zu bekommen. Also auf jeden Fall hat es jeder unterschätzt.
Interviewer	So, welche Auswirkungen hat COVID-19 auf ihr Hotel, in geschäftlicher als auch personeller Hinsicht – also die Mitarbeiter?
Respondent	Also geschäftlich ein totales Desaster, dass ein Tourismus jemals zusammenbrechen könnte, das hat sich keiner erträumen können. Vor allem weil 2018 und 2019 die Top Jahre waren und dann von 100 auf 0 runterzufahren, sicher war das am Anfang alles jaja, das dauert nicht so lange, das dauert nur kurz. Psychisch natürlich schlecht für die Mitarbeiter, keine Frage, schon eine extreme Belastung, finanziell bei jemand anliegt, dann häufen sich alle anderen Probleme auch. Ich denke das wird sich erst in den nächsten Jahren zeigen, welche Auswirkungen das alles hat. Selbst jetzt, Gott sei Dank sind wir ein Konzern und haben einige Rücklagen gehabt, durch die erfolgreichen Jahren davor und konnten das jetzt überleben. Für viele andere wird das triste aussehen, nichtsdestotrotz mussten wir Hilfen holen, weil das einfach zu lange dauerte. Ja wir rechnen nicht vor 2024 bis wir wieder zurück zur Normalität kommen. Es war ein kompletter Umsatzeinbruch und wir sind komplett runtergefahren. Das Haus hier war offen, und im Sommer ist es halbwegs gegangen, weil Reisen wieder durchgeführt wurden, aber ab September wieder auf null, also nur für die Geschäftsreisenden und für die paar Geschäftsreisenden sag ich einmal Arbeitsbeschaffung. Auf der anderen Seite, war ich froh, dass das Haus offen war, weil für die Mitarbeiter ist das besser dass sie tagtäglich wissen sie haben was zu tun, als wenn sie nur zuhause sitzen und so verfällt das alles in diese Monotonie. Da haben sie alle ihre normalen Arbeitsgewohnheiten, klar wir sind jetzt alle in der Kurzarbeit, ohne dem wäre es auch nicht gegangen. Wir waren ja von Anfang an bei jeder Phase der Kurzarbeit dabei, nichtdestotrotz haben wir im Herbst eine Rechtsstrukturierung und Mitarbeiter entlassen mussten, weil die Hilfen nicht ausgereicht haben. Wie etwa die Kurzarbeit Hilfen, Gelder die angekommen sind, das war alles zu spät, die kamen Monate im Nachhinein und diese Zeit muss man überbrücken, man muss die Gehälter auszahlen, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, etc. ist nicht alles so, dass man aus dem vollen schöpfen konnte, wie es vorher gewesen ist.
Interviewer	Wie viele Mitarbeiter sind dann entlassen worden?
Respondent	Insgesamt sechs Mitarbeiter, noch dazu muss ich auch sagen, wo sich Mitarbeiter nach einem anderen Job umgeschaut haben, aus finanzieller Sicht, weil sie nicht zusammengekommen sind durch die Kurzarbeit. Von insgesamt 40 Mitarbeitern sind wir auf 25 geschrumpft in der COVID-19 Zeit. Jeder Lieferant war auch betroffen, er konnte auch nicht liefern. Es ist wie eine Kette, wir sind voneinander abhängig – die sind Zulieferer. Jeder Bauer weiß selber nicht mehr, was man tun muss, die Großzulieferer und die Saisonen wo der Ausfall war, die kämpfen auch alle, alle haben Mitarbeiter abgebaut.
Interviewer	Und inwieweit waren sie auf eine Pandemie vorbereitet?

Respondent	Auf eine Pandemie, denke ich, war niemand vorbereitet. Es wurde ein Krisenstab gegründet für diese Pandemie, wo gewisse Personen nur für das verantwortlich waren. Die haben das sehr professionell abgewickelt und die machen das nach wie vor. Sie liefern alle Informationen an die Mitarbeiter, dass jeder weiß, wie es weiter geht, wo wir stehen, wie sieht es mit der Zukunft aus. Es hat eine Krisenmanagement Strategie gegeben, wobei die Strategie ständig konfrontiert worden ist mit neuen Maßnahmen, und die Regierung immer etwas umgeschrieben hat und jede Verordnung birgt in sich neue Herausforderungen. Sag ich mal, mit dem muss man klarkommen.
Interviewer	Ist dieser Krisenmanagementplan vorher schon entstanden?
Respondent	Nein, der ist mit der Pandemie entstanden. Für so eine Krise war niemand vorbereitet. Das war nie die Rede. Wir haben natürlich Krisenmanagementpläne für ein Blackout, Feuer etc. aber mit einer Pandemie gibt es keine Erfahrungswerte.
Interviewer	Ok und welches Management und Betriebsstrategien mussten angewandt werden aufgrund der Pandemie?
Respondent	Ja also, diese Digitalisierung über die Nacht. Man hat ja auf einmal ins Home-Office müssen, und alle Mitarbeiter irgendwie erreichen müssen. Am Anfang durfte ja keiner mehr ins Hotel. Die Zentrale in Wien ist ja ein riesiges Unternehmen und da ist ja nach wie vor kein Mitarbeiter drinnen. Die arbeiten alle im Home-Office, für die IT war das eine totale Herausforderung natürlich. Die Zentrale wird ja im Juli übersiedeln und dieser Standort ist schon so aufgebaut, dass vieles im Home-Office gemacht werden kann und gearbeitet wird. Es wird nicht mehr so sein, dass wir zig. Mitarbeiter im Betrieb haben, dass wir ein offenes, kommunikatives Center mit den Meetingräumen, Besprechungsräumen, den offenen Büros haben, da sind wir schon für die Zukunft gewappnet. Wir haben ja die ganzen Hygienemaßnahmen, die uns bis heute verfolgen und uns noch länger verfolgen müssen und unsere Mitarbeiter auslagern. Um einen Betrieb aufrechtzuerhalten ist das total schwierig und die Leute noch zusätzlich in Kurzarbeit sind, da kann man sie nicht alle tagtäglich reinholen. Wir haben schon versucht so gut wie es geht alle abzudecken. Es ist uns auch sehr gut gelungen und die Buchungen und Bewertungen, die wir bekommen haben von den Gästen, es ist natürlich eine enorme Herausforderung zu managen, dass wirklich alles sauber ist. Dass alles desinfiziert wird, die Abstände alle passen und ja, direkte Strategien haben wir jetzt nicht. Das Marketing hat sich bemüht, es nach außen zu kommunizieren, aber nachdem internationale Gäste weggefallen sind ist das überschaubar. Diese normale Firmen und Kunden, das sind die Stammgäste die da kommen.
Interviewer	Welche Strategien, falls vorhanden, verfolgen Sie, um sich von den COVID-19 Auswirkungen zu erholen? Jetzt und in der Zukunft?
Respondent	In der Zukunft wird es so sein. 1. Digitalisierung, dass alle Leute bei Pandemie den Betrieb weiter führen können 2. Jeder Betrieb muss ein gesundes Eigenkapital haben – das ist auch das Ziel in den nächsten Jahren, dass man enorm Eigenkapital aufbaut und Liquidität verbessert, denn nur so kann man solche Krisen überstehen. Strategien kann man nicht wirklich entwickeln, weil wir angewiesen sind auf

	<p>internationale Gäste. Wenn die Flieger nicht kommen, Kongresse, Seminare, etc. nicht stattfinden, kann man keine Strategie entwickeln bis die ersten wieder landen in Innsbruck. Wir hoffen mit den Impfungen verbessert sich das und das Reisen wieder möglich sein wird. Geld muss definitiv in die Hand genommen werden für Marketing und um zu pushen. Wichtig ist, was wir befürchten, dass es Preisdumping geben wird, wobei es keinen Sinn macht, denn man muss zu dem Produkt stehen, und sagen das ist ein angemessener Preis, wir streben ja nicht nur danach, dass das Haus voll ist, sondern natürlich, dass der Mitarbeiter bezahlt werden kann, wirtschaftlich muss es sich rechnen. Das sind einfach grundlegende Sachen. Der Zimmerpreis setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen. Der Gast wird wieder zurückkommen, weil jeder froh ist, dass er wieder zurückkommt. Also die Tourismusbranche wird sich sicher erholen. Die Frage ist nur, wann wird das sein und funktionieren.</p>
Interviewer	<p>Welche Lehren ziehen Sie aus dieser Krise? Werden Strategien zur Bekämpfung der Auswirkungen von Krisen in Zukunft für Ihr Hotel und das Gastgewerbe an Bedeutung gewinnen?</p>
Respondent	<p>Lehren, ja wie gesagt diese Eigenkapitalsumme 2. Man muss wirklich alles was möglich ist digitalisieren, dass wir von überall aus zugreifen können. Digitalisierung in dem Sinn, dass man in Zukunft auch z.B. Home-Office machen kann. Dass jeder von zuhause ausarbeiten kann und dann ist man nicht angewiesen. Die Flexibilität haben wir jetzt auch gesehen. Ich meine Gott sei Dank, haben wir momentan gewisse Beihilfen für die Schulkinder, und da muss natürlich auch in Zukunft flexibel erarbeiten können. Man hat ja gesehen mit dem Fernunterricht sind die Kinder an die Schule gebunden und es ist für die Eltern auch besser, von zu Hause aus gewisse Tätigkeiten machen zu können und sich nicht darum kümmern zu müssen, was mach ich jetzt, wer passt auf. Gewisse Positionen gehen natürlich nicht, aber für diese Managementebene oder Abteilungsleiter, das macht schon Sinn gewisse Tätigkeiten zu erledigen. Im Hotel wird es wahrscheinlich dazu führen, dass ein Rezeptionist nicht 24 Stunden an der Rezeption stehen muss und vor allem, wird es auch nötig sein, denn es wird nicht gut sein, wenn 20 Leute vor der Rezeption stehen, weil uns diese Hygienemaßnahmen noch längere Zeit begleiten werden. Wir streben nachdem, dass wir wieder Check-In und Check-Out Automaten bekommen, dass sich die Leute verteilen.</p>
Interviewer	<p>Inwieweit wird sich das Hotelprodukt in Zukunft aufgrund der Pandemie verändern? Im ländlichen und im städtischen Raum?</p>
Respondent	<p>Es hat sich schon wahnsinnig viel getan, denn ohne Wellnessanlage im Hotel funktioniert nichts mehr, aber sonst wird sich nicht viel ändern. Der städtische Raum ist rein angedacht für einen Kurzurlaub oder einen Businessgast. Der bevorzugt jetzt keine Wellnessanlagen im Hotel, weil er ja für das gar keine Zeit hat. Er kommt, macht seine Geschäfte und fährt wieder. Produkt in dem Sinn, natürlich man muss sich weiterentwickeln und dem Gast etwas bieten, die Konkurrenz schläft ja nicht, weil auch andere Hotels im Raum Innsbruck zurzeit gebaut werden. Man muss schauen wie viele überleben die Krise. Teams oder Zoom wird die Zukunft sein, weil</p>

	<p>Meetings kann man dafür öfters machen, um die Leute besser zu informieren. Wir sind nach wie vor in Kontakt mit unseren Kunden und die meinen, sie freuen sich schon wieder aufs Reisen. Es wird vielleicht ein bisschen weniger, weil man nicht alle Meetings Face zu Face machen muss, aber menschliche, kommunikative Wesen brauchen andere Menschen, um auf die Ideen zu kommen mit offener Diskussion. Menschen vergessen ja auch sehr schnell wieder was vorgefallen ist, deswegen werden wir hier auch wieder zurückkommen und weitermachen, wie es gewesen ist. Genau, was eben auch dazu kommt sind die Mitarbeiter und das Thema, dass das Mitarbeiterthema natürlich jeden betrifft und der Österreichische Staat vielleicht auch zu sozial ist in manchen Bereichen. Warum gibt es so viele Arbeitslose, wobei im Tourismus zum Beispiel so viele Leute gesucht werden.</p>
--	--

Respondent: Urban Hotel 3

Date of Interview: 06.05.2021

Interviewer	Inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	<p>Ich glaube es wurde dahingehend unterschätzt, weil wir uns ja darauf verlassen haben, dass uns keine europäische Pandemie einholt und wir künftig mit mehreren Virusarten rechnen müssen, auch Ursachen erforschen müssen, woher die rühren und nicht jetzt, wenn wir diese COVID-19 Pandemie überstanden haben, uns zurücklehnen, uns wieder sagen, sowas kommt nicht mehr. Es ist eigentlich von allen komplett unterschätzt worden auch von Medizinern, generell genau, man hat gedacht das gibt es bei uns nicht.</p>
Interviewer	Welche Auswirkungen hatte COVID-19 auf Ihr Hotel, sowohl in geschäftlicher als auch in personeller Hinsicht (Mitarbeiter)?
Respondent	<p>Also Auswirkungen waren ja recht drastisch, dass wir das Hotel 2- oder 3-mal komplett runterfahren haben müssen, bei Mitarbeitern war natürlich Unsicherheit, Mitarbeiter sich selber in diese Situation versetzen haben müssen, wir am Anfang nicht gewusst haben, wie geht es weiter, nachdem wir ja eigentlich eine recht gute Sommersaison hatten und gedacht haben es ist vorbei. Dann wurden wir eines Besseren belehrt im Winter und jetzt haben wir eben immer noch alles zu und hoffen auf Masken, Abstand und vom Hotel war es schwierig es runter zu halten. Wir haben uns trotzdem dazu entschlossen, für Arbeitende, die ein Zimmer gesucht haben, offen zu lassen, obwohl es sich eigentlich nicht rentiert hat, aber wir wollten das trotzdem machen. Da haben wir dann gesehen, das Thema mit den Mitarbeitern, wenn die nur einmal in der Woche im Betrieb sind und einen Vormittag in der Woche und die dann ganz weit weg sind für ihre Freizeitaktivitäten, beim Skitourengehen sind, hier sind sehr viele Fehler passiert muss ich ehrlich sagen. Und im Nachhinein weiß ich es auch nicht, ob es so ideal war, offen zu halten und im Prinzip hatten wir ein Null Summen Spiel. Wir haben ja auch gute Förderungen bekommen, und die Mitarbeiter wollten wir ja sowieso behalten, weil es einfach anstrengend ist, neue wieder zu suchen und anzulernen. Die Förderungen waren sehr hilfreich vom Staat, muss man auch sagen, aber wenn es jetzt wieder aufwärtsgeht, muss man auch sagen, dass die Sozialleistungen dahingehend</p>

	zurückführen, dass sich die Leute hoffentlich wieder an ein normales Arbeitsleben gewöhnen. Ich denke das wird auch ein Thema werden, das der österreichische Staat bisher schon fast zu sozial war.
Interviewer	Inwieweit waren Sie und Ihr Hotel auf eine Pandemie wie diese vorbereitet? Hatten Sie einen Krisenmanagementplan? Wenn ja, ist dieser effektiv? Wenn nein, warum nicht?
Respondent	Es war an und für sich für auf so eine Pandemie weltweit eigentlich niemand vorbereitet. War jetzt aber auch kein Thema, weil wir runtergefahren sind und danach wieder hoch. Man gewöhnt sich ja auch an solche Geschichten. Es war eher eben unsicher, weil es hat niemand heraussehen können, was ist erforderlich, was kann man falsch machen, was kann man richtig machen. Hier hat man sich orientiert, auch an was wird vorausgesetzt, in gewissen Zeiten unsicher, und das war auch einfach so. Es ist die Forschung jetzt besser, wie vor einem Jahr und heute hat man sich an Masken gewöhnt, Abstände etc. damals war das ein Thema. Ich denke es war nie wirklich jemand vorbereitet. Die Grundstruktur ist schon auf irgendein Thema vorbereitet, falls wir einen Vollbrand hätten, müssen wir vorbereitet sein, solche Vorkehrungen, aber eine Pandemie wie in diesem Ausmaß hat sich niemand vorgestellt. Es war noch nie ein Thema, man arbeitet ja mit vielen Problemen/Themen, dass z.B. einmal ein Mitarbeiter krank ist. War aber im Endeffekt auch nicht das Problem
Interviewer	Welche Management- und Betriebsstrategien mussten aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 umgesetzt werden? In der Vergangenheit und zurzeit?
Respondent	In der Vergangenheit man eben das komplette Hotel runtergefahren hat, immer den Fokus die Kosten sehr niedrig zu halten, dass man den Betrieb dann weiterführen kann, weil ja so ein Betrieb, wenn der still steht, kostet der extrem viel Geld und man weiß ja umgekehrt, das ist ein bisschen negativ, weil man ja keine Zeit hat und man weiß da geht es wieder auf und man kann sich wie z.B. ein Saisonhotel vorbereiten. Das weiß ich, zu dieser Zeit sperre ich das Hotel wieder auf habe eine gewisse Vorlaufzeit von vier Wochen und das habe ich hier nicht. Wir waren letztes Jahr überrascht, wie es dann wieder losgegangen ist im Juli und hier waren wir sehr überrascht. Da war viel los, aber einfach eine zu kurze Vorbereitungszeit. Grenzen haben aufgesperrt und Menschen sind gereist. Das ist uns dann hinterhergehängt. Wir haben dann aber eh wieder schließen müssen. Die Mitarbeiter waren es auch nicht mehr gewohnt zu arbeiten und wenn das nicht alles im Fluss ist, wie ein Zahnrad, dann merkt man das. Für die Zukunft kann ich einfach nur rechtzeitig also mit Mitarbeiter haben wir speziell in dieser Hinsicht immer wieder Besprechungen gehabt. Dass wir eben die Dienstpläne kurzfristig machen können und dass sie eben auch nicht kurzfristig dann in den Urlaub fahren können, das ist natürlich auch das Thema jetzt. Jetzt wollen sie natürlich alle in den Urlaub fahren, weil sie können, aber meine Leute können jetzt nicht in den Urlaub fahren, weil die Gäste auf Urlaub fahren. Jetzt hat man aber mit ihnen geredet, wenn man sie bis in die nächste Kurzarbeit mitnimmt, dann müssen sie das unterschreiben, dass sie ab einer Auslastung von 60% nicht auf Urlaub fahren können. Da will man nichts böses, aber

	man muss ja auch den Betrieb führen. Jetzt haben sich zwei Mitarbeiter angemeldet gehabt für Urlaub, aber jetzt haben wir ja gesehen dass wir eh nicht bis zum 19 aufsperrern und dann hat man ihnen gesagt, sie können jetzt noch auf Urlaub fahren.
Interviewer	Bezüglich der Gästeschicht?
Respondent	Wir haben eigentlich immer eine gute Gästeschicht über das ganze Jahr verteilt. Als Stadt hätten wir jetzt viele Durchreisende nach Italien, aus den Niederlanden, Deutschland, wo auch immer mehr eben einen Stopp in Innsbruck absolviert haben und bei der Rückreise haben sie dann meistens auch wieder hier gebucht. Das war ein sehr sicheres Kontingent, dann haben wir auch viele Amerikaner gehabt und etc. es war ein sehr breites Publikum, zum Beispiel unter der Woche haben wir unsere Business Stammgäste, unter der Woche ist eben wenig Auslastung und am Wochenende ist nichts. Meine Strategie bringt mir eben nicht viel, weil wenn die Leute nicht reisen können, verpulvere ich hier ein Geld ins nirgends. Ich werde dann aktiv, wenn die Grenzen wieder offen sind.
Interviewer	Wird Marketing hier dann die Fahrt aufnehmen?
Respondent	Ja also das sowieso, aber das bezieht sich ja aufs Langfristige. Wir sind ein spezielles Boutique Hotel, also bei uns fühlen sich z.B. keine arabischen Gäste wohl, weil wir die Zimmer sehr offen haben, sehr viel Glas. Wir haben offeriert den amerikanischen Markt, das haben wir aber auch schon längerfristig gemacht, dann haben wir den deutschen Gast, der ist eben da, also überall her aus Europa. Städtetourismus, wo wir eben bis jetzt auch gut gelebt haben, aber der liegt momentan eben auch lahm, Innsbruck hat eben die Marke sehr gut strategisch positioniert und Innsbruck hatte wirklich einen guten Ruf als Stadt. Wir haben sehr viele kleine Events gehabt, Kongresse, Messen, die Universität. Also sehr viele verschiedene Sachen, deswegen haben wir eine differenzierte Gästestruktur gehabt. Wir haben sehr viel Angebot und das kommt dann wieder, wenn die Messen kommen, Ausstellungen kommen, Unterhaltungsevents, wie Konzerte und bevor das jetzt selber rundum nicht geht, habe ich diesen kleinen Part an Stammgästen. Man ist eben abhängig von allem und wir haben uns auch auf diesen Ast vom Tourismus hinaufgesetzt, was natürlich infolgedessen gekommen ist, dass die Nachfrage da war, im Endeffekt aber, wenn die Menschen in dieser Art global nicht reisen können, tun wir uns schwer. Hier muss man einfach auch wieder diesen Markt aufbringen. Mit Österreich selber kann ich diese Art von Auslastung nie erreichen. Wir brauchen Gäste international und das ist eben auch die Schwierigkeit. Jetzt haben wir einen reduzierten Flugverkehr, was wiederum wieder positiv ist für die Umwelt und die ganze Tourismusmaschinerie geht auf Kosten der Umwelt. Hier sollte man sich auch wahrscheinlich ein bisschen zurücklehnen, auch wenn die Pandemie vorbei ist und nicht in diese alten Fußabdrücke zurückkehren. Man sollte diese Billigflüge reduzieren und eher auf Qualität setzen und dann geht der Preis auch ein bisschen höher und das sollte überall sein. Dann fährt man vielleicht insgesamt vier Tage im Jahr weniger, aber vielleicht ist das qualitativ hochwertiger und die Masse, das bringt niemanden weiter und hier wünsche ich mir wirklich, dass die Jugend dahingehend auch pocht

	und sagt ich will eigentlich das Klima verbessern und diesen Massentourismus nicht mehr, das ist auch, was uns schadet.
Interviewer	Und welche Lehren kann man aus der Krise ziehen?
Respondent	Eben, man kann diese Lehren aus der Krise ziehen, dass man mit allen Dingen und man hat gehofft es passiert und dass man sich wirklich zurücklehnt. Wir leben einfach von unserer Umwelt, wenn man die Natur nicht hat, und den Biorhythmus nicht hat, dann hat man nichts. Das hat man jetzt gesehen, man kann einen Goldpalast haben, wenn die Pandemie einen heimsucht, dann bringt einem das nicht viel. Dass man sich hier einfach selber wieder reduziert, dass sich jeder denkt, brauch ich mein billig T-Shirt, das in Indien Menschenleben kostet, die Kinderarbeit und nicht einfach wieder in einen Wohlstand zurück und man sagt das betrifft uns nicht. Das hat uns jetzt auch einmal betroffen in Europa, wo wir vorher gesagt haben, das ist in Asien und weit weg und das war erstmalig so und man sagt naja eigentlich kann es uns ja allen gut gehen, wenn wir die anderen nicht ausbeuten, dann kann es uns allen gut gehen im Prinzip. Wenn wir das auch nicht zulassen, dass die ausgebeutet werden, weil da gibt es ja auch die Politiker dazu, mit denen machen wir immer die Geschäfte, aber wenn wir mit denen die Geschäfte nicht machen, dann kann es vielleicht anderes werden. Und hier lehnt sich die Jugend meines Erachtens auch ein wenig zurück, die tun da viel zu wenig.
Interviewer	Werden vielleicht Strategien in Zukunft an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Ich meine, wir haben wenig Einfluss, im Prinzip hat jeder persönlich Einfluss auf das, ich als Betrieb habe einfach keinen Einfluss, weil wenn rum um mich eine schwere Krankheit ausbricht, dann habe ich als Betrieb alleine keinen Einfluss. Ich kann nur Bioprodukte anbieten, hochwertige Produkte, Mitarbeiter zeigen, dass sie nicht 50 Stunden arbeiten müssen, sondern vielleicht es auf zwei Schichten aufteile. Dass man eher andere Aspekte auflegt, dass sie selber arbeiten – das kann ich als Betrieb machen. Ich kann eher nur Ratschläge geben, dass man ein T-Shirt nicht um einen Euro kauft, das kann ich privat probieren. Mehr kann ich als kleiner Betrieb nicht machen. Ich kann für mich persönlich diese Sachen einhalten, regional zu kaufen und es auch den Mitarbeitern zu sagen. Am Anfang ist vielleicht mehr. Der Konsument, jeder einzelne ist hier gefordert und solange er in ein Lebensmittelgeschäft geht, ich gehe jetzt wirklich darüber, was ist jetzt wirklich gesund und 80% sind für mich in diesem Lebensmittelhandel nicht gesund, wenn wir es in dem Ausmaß betrachten, wie z.B. der Fleischkonsum. Wenn das jeder für sich macht, es reduziert, dann hätten wir weniger Probleme.
Interviewer	Und inwiefern wird sich das Hotelprodukt ändern aufgrund der Pandemie?
Respondent	Ich meine, wir waren vorher schon gut aufgestellt eigentlich, dass wir nachhaltig waren, nicht auf den Tourismushype aufgesprungen sind, uns abgrenzen wollten, nicht überall begrenzt sind, sondern unser Haus, das wir hier haben als jenes zu präsentierten, was es ist, was es kann. Wir haben eine ruhige Lage, da zwischern die Vögel und man hat damals den Parkplatz dafür eliminiert. 80% beim Frühstück sind Bioprodukte und solche Sachen, die Wäsche mit ökologischem Waschmittel waschen. Ich glaube das Home-Office lieber unterwegs sind und das Home-Office

muss man sich in einer kleinen Wohnung vorstellen, mit Kindern und die Frau was den Haushalt vl. macht. Ich weiß nicht, ob das auf Dauer fein ist. Am Anfang haben es natürlich viele genossen, weil Sie auch die Freiheit gehabt haben, jetzt gehe ich raus. Aber auf Dauer werden wir auch nicht produktiv. Ich denke es tut auch gut, wenn man in der Umgebung ist, Geräusche, Kulisse hier alles mitnimmt und das Daheim, also nur Daheim, auf Dauer nein. Im ländlichen Raum wird es sich durchaus anbieten, dass es Angebote geben müsste, von den Gemeinden wo man so ein Zentrum macht mit Home-Office, wo man das anbietet, das heißt der Mensch ist auch kurz mal von zuhause weg. Tapetenwechsel tut ja immer gut. Kontakte mit anderen, das ist eine zentrale Geschichte, hier spart man sich das Wegfahren und das tut der Umwelt auch wieder gut. Wenn man mit dem Auto hinfährt, mit der Bahn geht es besser, aber ja. Ich denke im städtischen Raum wird sich nicht viel ändern. Hier hat nicht jeder ein Haus. im ländlichen Raum ich denke das ist, wobei unsere Firma ist ja auch Bauträger, also wir haben ja auch das Hoch 1 und Hoch 1 gebaut und im Hoch2 gibt es open Office für kleine Firmen, die nicht zuhause arbeiten wollen, da gibt es eine Koje und es wird gut benutzt, also Co-working spaces. Was bei uns schwierig werden könnte mit der globalen Konkurrenz ist der Asiat. Er ist es gewohnt viele Stunden zu arbeiten, aber unsere Leute sind es nicht mehr gewohnt so viel zu arbeiten, jetzt haben wir eigentlich viel Geld in ein Bildungssystem investiert, dass sie gut arbeiten können und dann sagen, dass man jetzt nicht einen Platz mit 40h arbeiten und komplett reduziert auf 30, sondern vielleicht 2 Plätze schafft mit jeweils nur 20 – 25 Stunden, so ein Modell und das müssen wir wahrscheinlich gleich angehen, weil sonst können wir global nicht mithalten. Hier sind wir nicht wettbewerbsfähig und die jungen Leute haben sich hier an den Wohlstand gewöhnt und den gibt es dann nicht mehr. In diesem Aspekt ist der Staat oft auf zu sozial. Das was wir jetzt erleben, dass immer Geld da ist, weil die Kurzarbeit bezahlt wird etc. und das ist ja nur da, weil vorher das alles erwirtschaftet worden ist, sonst wäre ja das nicht möglich. Natürlich bekommen wir einen Schuldenpack zurück, sonst wäre das nicht zu bewältigen, aber wir haben ja auch viele Krisen schon gehabt und da war es nicht immer so, dass ein Wohlstandspacket da war und jetzt haben wir es eben gehabt, dass man hier eine neue Struktur hat.

Respondent: Urban Hotel 4

Date of Interview: 06.05.2021

Interviewer	Inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Völlig unterschätzt würde ich sagen, also es gibt ja bei den großen Hotels wie Marriott oder bei den Marken, Exit Strategien, back up Pläne für jede Art von Krise, aber mit sowas langwierigem hat keiner gerechnet. Pläne oder Ideen sind jetzt erst entstanden von uns und unserem Eigentümer, das wusste niemand, dass das so langwierig ist, auch nach dem ersten Lockdown. Hätten wir es damals gewusst, wie lange es geht, hätten wir wahrscheinlich Sachen anders entschieden, dann hätte man nicht jeden Mitarbeiter in Kurzarbeit gehalten, wenn man gewusst hätte, das dauert jetzt mindestens ein Jahr. Hier hätte ein Unternehmer gesagt, ich schmeiß alle raus und lasse eine Person hier und wir machen in einem Jahr wieder raus. Es hatte seine Vor- und Nachteile, das komplette Ausmaß zu wissen. Von unserer Seite ist es unterschätzt worden.
Interviewer	Welche Auswirkungen hatte COVID-19 auf Ihr Hotel, sowohl in geschäftlicher als auch in personeller Hinsicht (Mitarbeiter)?
Respondent	90% weniger Geschäft seitdem die Krise begonnen hat, noch nicht mal das Geschäft, das erlaubt wäre für Geschäftsreisende, ist möglich, weil die Kongresse nicht stattfinden und das restliche. Natürlich ist es der Tourismus, der fehlt. Gerade Innsbruck, Tirol ist ja völlig abhängig vom Touristen, vom klassischen und das bisschen, das innerhalb Österreichs reist, bleibt in Salzburg hängen. Also wie sind schon abhängig von den Schweizern, vom Italienischen und Deutschen Markt. Deswegen 90% weniger. Deswegen heißt das für Mitarbeiter Kurzarbeit. Das ist um 10-20% weniger Geld für jeden. Also das ist eben ein Rattenschwanz.
Interviewer	Wie viele Mitarbeiter sind dann gegangen? Habt ihr Leute entlassen müssen?
Respondent	Ja, also vor der Krise hatten wir 90 Mitarbeiter und jetzt haben wir 45 Mitarbeiter. Es ist auch durch die Abstandsregeln, Masken hier ist viel dazugekommen, auch was die Planung für Events, den Meeting und Banquet Bereich betrifft. Früher hatten wir keine Begrenzungen. Wenn der Raum oben für 500 Leute ist und der Kunde braucht 150 mehr, dann haben wir die noch anders gestellt. Aber das hat sich jetzt natürlich geändert, weil selbst keiner mehr so viele Leute in engstem Raum haben will. Hier wird mit anderen Sitzplänen, Konzepten gearbeitet, das wird auch eine ganze Weile anders sein. Gäste möchten ihre Buffets für sich haben, in ihrem Raum, statt früher außerhalb des Raumes. Weniger Kontakt generell und viele solche Sachen werden sich etablieren und hier ist noch nicht miteinkalkuliert, was durch Home-Office oder Home Conferences verloren geht. Das sind schon viele Sachen, die vor sich gehen.
Interviewer	Inwieweit waren Sie und Ihr Hotel auf eine Pandemie, wie diese vorbereitet? Hatten Sie einen Krisenmanagementplan? Wenn ja, ist dieser effektiv? Wenn nein, warum nicht?
Respondent	Wir haben ganz am Anfang gesagt, es gibt für alle großen Ketten für alles Risk Management, Strategien und eine Theorie wie man ein Hotel schließt, wie man auf eine Pandemie reagiert, wie man mit einem Gast umgeht, wenn er infiziert ist, wie man mit seinen Sachen umgeht – sowas war alles bekannt, kein Thema, aber halt

	<p>nur in der Theorie. Im Endeffekt ging es bei der Schließung darum. Ok machen wir überhaupt unter den gegebenen Voraussetzungen auf, oder machen wir gleich zu. Wenn wir aufmachen, keiner hatte genügend Desinfektionsspender, das gab es nicht oder Masken. In einem Viertel ja auch schwierig dann zu bekommen. Es ist durch XXXX und dem Franchise Vertrag ist es nicht so einfach, dauerhaft zu schließen. Die Stadt will immer ein Markenhotel am Markt haben. Unser Eigentümer besitzt fünf Hotels und hat dann einfach abgewogen. Ok, es geht ja darum aus Gewissen alle Mitarbeiter weg und irgendwann wieder aufmachen. Aber wir wussten genau, ok, alle Mitarbeiter sind weg, wir verlieren einen riesen Stamm, den wir zu Hilton Zeiten schon hier gehabt haben. Die verliert man an eine andere Branche oder ein anderer schnappt sie weg und das ist ein bisschen abzuwägen. Wir machen quasi nur auf, um die paar Leute zu beschäftigen und wenn es wieder los geht für alle, dass wir dann der Futtermarkt sein. Es gibt schon immer wieder so Krisen, da macht man das Hotel zu. Da reinigt man und dann machst du wieder auf. So waren auch die Pläne, aber was mache ich mit dem Sozialplan, den Mitarbeitern, Mitarbeiter mit Personalwohnungen, die weggefallen sind und diese Sachen waren in keine Plänen enthalten.</p>
Interviewer	<p>Welche Management- und Betriebsstrategien mussten aufgrund der Auswirkungen von COVID-19 umgesetzt werden? In der Vergangenheit und zurzeit?</p>
Respondent	<p>Vieles.... Bestehende Strategien oder wie meinen Sie das?</p>
Interviewer	<p>Also was haben sie machen müssen aufgrund der Auswirkungen der Pandemie und was musste umgesetzt werden?</p>
Respondent	<p>Ja gut, da mussten wir uns viel an die Verordnungen des Gesetzgebers halten, an diese Regelungen, Masken, Handschuhe, Leitsystem, sehen sie hier beim Frühstück, also solche Sachen. Das war wichtig, hier haben wir auch viel probiert. Zum Beispiel am Anfang haben wir auch viel A-la-carte Frühstück angeboten. Letztes Jahr um dieselbe Zeit haben wir das aber nicht geschafft, weil einfach jeder zur selben Zeit gekommen ist und jeder zur selben Sekunde sein Frühstück und den Orangensaft bekommen möchte. Deswegen fiel das schon mal aus bei vielen Gästen, dann hatten wir beim Buffet ein Leitsystem, das hat dann wieder die eine Hälfte der Gäste gestört, die anderen fanden es zu locker oder zu streng, mit Leitsystem war es eben ein Pop-Up Management. Viele Sachen hat man erst in der Situation rausgefunden wie es besser geht, oder einfach auch mal probieren, also Fehler machen.</p>
Interviewer	<p>Haben Sie auch was anderes probiert?</p>
Respondent	<p>Wir hatten sehr viel Geschäft auf den Büchern und die erste Zeit war auch nur mit den Vertragspartner aktuell arbeiten und es gab schon immer einen 6-stelligen Betrag als Vorauszahlung für ein Event, das nie stattgefunden hat und stattfinden, hier musste man eine Lösung finden und hier haben wir anders wie früher reagiert. Wer bis zum Tag x nicht storniert, der muss die Summe x bezahlen. Solche Regeln haben sich alle aufgeweicht, weil man muss wirklich auch von Kunde zu Kunde überlegen, inwieweit sind wir schuld, ist das Land schuld, ist das andere Land schuld,</p>

	kann man es verlegen kann, man die Deposition aufheben. Es folgte eine ganz andere Art von Entscheidungen, wie wir es vorher gemacht haben.
Interviewer	Welche Strategien, falls vorhanden, verfolgen Sie, um sich von den COVID-19 Auswirkungen zu erholen? Zurzeit und in der Zukunft
Respondent	Also eine Strategie ist, früher war unser Markt viel USA, Asien, dieser Markt ist auch komplett weggebrochen, da rechnen wir auch nicht mehr, dass dieser kommen wird dieses Jahr, da werden wir keinen mehr sehen, das ist ein riesen Geschäft. Marketing technisch auch viel mehr auf Lokales, Konferenz technisch in der 1. Etage, füllen wir nur mit lokalen Firmen, bei denen wir mittlerweile auch in der Krise die Bindung hochgehalten haben und die das geschätzt haben, sich treffen konnten und auch eine Verpflegung bekommen haben. Hier machen wir dasselbe beim Touristen, speziell was das online Marketing betrifft, einfach auf die Märkte konzentrieren, da kommt dieses Jahr was. Wir wissen zum Beispiel, in Großbritannien dürfen ab Anfang Juli die Briten wieder Reisen, dass wir hier Marketing Aktionen starten, die sich nur auf UK konzentrieren für Familienzimmer, Familienangebote aufs Wandern, Radfahren in Kombination mit Radverleih was es auch gibt. Hier ändern wir uns schon, da sind wir viel lokaler das machen nicht nur wir, sondern Ketten wie xxxxx machen das eben auch und haben das verstanden. Die waren früher immer auf international traveller, congresses, große Flughäfen in der Nähe wo viele internationale Flieger landen, auch die tun beim Marketing viel mehr, wir zahlen auch Geld an xxxx für das Marketing. Früher war es weltweit eine Marketing Aktion und jetzt wenn in Österreich ein Hotel ist, dann geben die ihre Marketing Power auch in den Deutsch-Österreichischen Markt und nicht auf Märkte die wir dieses Jahr nicht verändern. Marktanalysen wurden schon immer gemacht, aber die wurden viel globaler gesehen wie Kongresse und solche Geschichte. Also Städte, wie Wien sind ja da noch viel schlimmer dran. Die müssen noch viel mehr machen als wir, wir haben die Berge, den Schnee, wir haben viel mehr Möglichkeiten, aber ja...
Interviewer	Welche Lehren ziehen Sie aus dieser Krise? Werden Strategien zur Bekämpfung der Auswirkungen von Krisen in Zukunft für Ihr Hotel und das Gastgewerbe an Bedeutung gewinnen?
Respondent	Ja Lehren, ich denke jeder hat persönlich seine eigene Lehre. Es wurde von Anfang an unterschätzt, das wird mir nicht mehr passieren, das ist für mich eine Lehre. Was die Hotellerie für Lehren zieht, kann man natürlich erst in ein, zwei Jahren sehen. Denn jetzt sagt jeder, kein Overtourism mehr, kein Partytourism mehr, aber wenn alles wieder normal ist, wird sich hier niemand mehr daran erinnern. Da gabs schon mal gute Konzepte, das fand ich ganz nett, dass man hier einfach die Musik verändert, anstatt Ballermann Musik eben eine Lounge Musik und einfach dann eine andere Atmosphäre reinzubringen. Und das ist die Frage, ob man dann sowas macht und sich dauerhaft versucht sich zu ändern, weil behördlich stellt sich die Frage, wenn 500 Leute zugelassen sind in diesem Raum, werden auch zukünftig 500 Leute im Raum sein. Ich denke schon für uns, wir wissen, wir müssen gefasst sein, jede Zeit und nichts ist in den Stein gemeißelt und wir haben gelernt, dass wir hier als Team in der Lage sind, kurzfristig zu reagieren. Ja, ich denke mit der Bekämpfung werden

	wir nichts zu tun haben, eher mit der Eindämmung, dass wir nicht zu Superspreadern werden. Aber der Rest wird eher vom Staat ausgehen. Weil eins ist ja klar, unserer Branche tut ja die Grenzschießung und ganze Menschen in Kurzarbeit nicht gut, das ist ja für unsere Branche der halbe Tot, das ist ja die Frage. Ob man mit solch globalen Krisen dann in Zukunft auch so umgeht. Aber da muss sich jemand anderer Gedanken machen. Grenzen schließen hat uns als Hotel nicht wirklich geholfen. Wir wissen, wir haben Konzepte entwickelt. Desinfektion Spender werden immer da sein und nie wieder weggehen, weil man sich ja auch in der Krise mit den Viren und der Verteilung von Viren und Schmiergeschichten beschäftigt hat, da werden wir uns in Zukunft schon anders aufstellen.
Interviewer	Inwieweit wird sich das Hotelprodukt in Zukunft aufgrund der Pandemie verändern? Im ländlichen Raum und im städtischen Raum?
Respondent	Das ist eine sehr gute Frage, Ich denke wichtig ist der Punkt wie kommt der Kongress Markt wieder zurück? Der bestimmt inwieweit sich der Stätte Tourismus verändern muss. Wenn in einer Woche Kongresse stattfinden mit 50.000 Mann dann ist eine Stadt schon gut gebucht. Aber da muss sich Innsbruck weniger Gedanken machen als Wien, weil Wien hatte ja viele, also Schönbrunn usw. aber das meiste in Wien findet ja drinnen statt. Da gibt es genug Menschen, die es wollen, hier ist ja alles draußen, das ist ja given, dass es hier immer wieder laufen wird, aber andere große Städte müssen sich hier umsehen, ganz klar. Was kann man machen, wie kann man die Gäste beschäftigen und begeistern nicht alles nur Indoor, das glaub ich wird wichtig, aber das ist eher was für das Stadtmarketing, was bietet man an. Wie bekommt man Familien in die Städte. Lokaler reisen, kürzere Wege, das ist wichtig, die Deutschen Gäste, Italiener, Schweizer und uns auf die konzentrieren – die Dachregion.
Interviewer	Und im Ländlichen?
Respondent	Ich denke die werden viel mehr Arbeit haben, viele werden auch in den ländlichen Raum ausweichen, weil es viel sicherer ist. Ob die vom Angebot was verändern müssen, das weiß ich nicht. Speziell in Österreich hat grad jedes Hotel ein gutes Frühstück, was Gutes zum Essen, vielleicht auch in einen SPA Bereich investieren, falls schlecht Wetter aufkommt und ansonsten wird im ländlichen Bereich einfach mehr los sein.

Interview: Urban Hotel 5

Date of Interview: 07.05.2021

Interviewer	Inwieweit wurde das globale Risiko einer Pandemie unter- oder überschätzt?
Respondent	Ich würde einmal sagen, dass es nicht einmal existent war; dass wir nicht damit gerechnet haben. Auch noch nie darüber jemals einen Plan hätten haben können. Ich glaube auch so wie es der Politik auch gegangen ist, ist es bei uns auch gewesen; wir sind sozusagen von der Pandemie überfallen worden. Dementsprechend haben wir nur darauf reagieren können was passiert ist, und da vor allem das Thema wie schnell das gegangen ist, das letzte Jahr. Das war eine „Hau-Ruck-Aktion“ und ich kann mich noch erinnern, da hatten wir gerade die letzte Veranstaltung in unserem

	<p>neuen Restaurant, mit einem neuen Konzept gehabt. An dem Abend war auch der Wirtschaftskammerpräsident dabei und der hat uns dann schon gesagt, dass sie die Saisonen zumachen werden. Da haben wir nur Kopf geschüttelt, und eine Woche später war dann komplett-Lockdown. Das war einfach auch eine Zeit, wo sich Niemand vorstellen hätte können, dass man so die Wirtschaft runterfahren hätte können, in so einem großen Maß. Das geht weit darüber hinaus, so blöd das jetzt auch klingt, aber in einem Krieg geht die Wirtschaft auch bis zu einem gewissen Maß weiter. Das ist einfach etwas, mit dem haben wir alle nicht rechnen können und dementsprechend hat es auch keine Pläne geben können. Wenn wir jetzt auf die Frage zurück gehen, ob wir das jetzt unter- oder überschätzt haben, würde ich sagen, dass es vor allem am Anfang unterschätzt worden ist, weil wir nichts darüber wussten, auch keine Leute im Umkreis hatten, die betroffen waren. Man hat aus den Medien erfahren, dass es in Italien sehr wild zugeht. In Österreich war das Gegenteil, am Anfang da war eigentlich fast nichts los im Verhältnis und man hat das Ganze ein wenig „geschluckt“, hat auch die Zeit ein wenig genutzt, neue Projekte zu machen und um Energie zu tanken. Wir wurden ja entschleunigt; das Wort wird oft verwendet und es war ja auch ein Punkt, der im Moment auch gar nicht so schlecht war. Dann ist es halt wieder los gegangen und dementsprechend haben wir uns wieder gedacht ab Herbst werden wir bombardiert mit Anfragen und Events; es geht wieder ganz normal weiter. Dann ist der Herbst gekommen, ganz anders wie erwartet und es wurde eigentlich schlimmer, als besser und darauf folgte ja dann der lange Lock-Down. Das heißt, sicher war am Anfang eine Unterschätzung da, mit Sicherheit, aber überschätzt würde ich weniger behaupten. Eher dass es eine Situation war, wo wir in dem Informations-Zeitalter, wo wir alle denken, alles zu wissen, uns einfach überrumpelt hat.</p>
Interviewer	<p>Welche Auswirkungen hat COVID-19 auf das Hotel gehabt? Auf das Geschäftliche, sowie Mitarbeiter</p>
Respondent	<p>Ich würde mal mit dem geschäftlichen anfangen, geschäftlich gesehen haben wir einen totalen Einbruch gehabt. Über das Jahr gesehen haben wir eigentlich 60% eingebüßt. Das bedeutet in den Öffnungszeiten waren wir ca. 30% unter dem was wir normal hatten im Hotel-Bereich, im gastronomischen Bereich waren wir auch ca. 30-40% weniger. Liegt auch daran, dass wir Veranstaltungen haben, Veranstaltungen waren schwierig zu machen. Dementsprechend war das ein sehr schlimmes Jahr. Dieses Jahr wird es nicht anders sein. Wir haben immer versucht Veranstaltungen im Rahmen zu machen, aber das funktioniert halt nicht. Wir sagen jetzt, dass wir nicht mehr agieren, sondern reagieren. Wir wollen nicht, dass wir sehr viel Einsatz geben und am Ende können wir es doch wieder nicht machen. Wenn wir es von den Mitarbeitern sehen, war es im ersten Lock-Down eine sehr schwierige Phase, weil wir nicht wussten, wie wir mit der Situation umgehen. Wir wussten nicht wie lange wir geschlossen sind. Dementsprechend hatten wir auch mit den Mitarbeitern das Einverständnis, dass wir die Arbeitsverträge auflösen müssen. Es wusste auch keiner was Kurzarbeit ist, es ist alles so schnell gegangen, auch von der Politik hat man keine Infos bekommen, was auch verständlich ist, denn auf einmal</p>

	<p>wird ein ganzes Land auf den „Kopf gestellt“. Dementsprechend haben wir die Reißleine gezogen, im Nachhinein wären wir froh gewesen, wenn wir die Kurzarbeit beibehalten hätten, weil wir gleich wieder losgestartet haben und dann die Leute gebraucht hatten. Dementsprechend war es eine Doppelbelastung für alle Mitarbeiter. Als wir alle Mitarbeiter wieder zusammen hatten, kam der längste Lock-Down, hier haben wir aber gesagt wir bleiben in der Kurzarbeit und sind auch vom Maximum von 3 Monaten ausgegangen. Leider haben wir ein paar Mitarbeiter verloren, die sich umorientiert haben, aber grundsätzlich haben wir unser Stammteam dabei und mit dem sind wir seit Februar dabei, wo wir auch wieder durchgestartet haben. Hier haben wir auch grundsätzlich Beschäftigung für die Mitarbeiter gemacht, dass wir diese auch nicht verlieren. Es gibt je zwei Typen, die mit Familie, die sind froh, dass sie dafür mehr Zeit haben, aber Singles brauchen die Beschäftigung und sind froh darüber. Seit ein paar Monaten hat einfach keiner mehr Lust auf das alles und alle wollen einfach nur mehr Arbeiten. Weil es sind auch die Erfolge am Tag, die einen positiv nach Hause gehen lässt.</p>
Interviewer	Wie viele Mitarbeiter sind ca. aufgrund der Pandemie verloren gegangen?
Respondent	Relativ wenig, ca. 10% max. Wir haben mehr Fluktuation während dem normalen Geschäft, als bei Corona.
Interviewer	Ihr habt ja auch Schulungen etc. für die Mitarbeiter gemacht, damit diese während der Pandemie beschäftigt sind. Wie hat das ausgesehen?
Respondent	In der ersten Pandemie haben wir das so gemacht, als wir uns wirklich noch nicht treffen durften und „respektvoller“ Umgang mit der Pandemie war, da haben wir das so gemacht, dass wir uns eigene Videos zusammengestellt haben. Wer macht das beste Gericht, den besten Cocktail; also interaktiv. Dann haben wir online Fortbildungen gemacht. Dann haben wir mit den Mitarbeitern die Veränderungen im Hotel besprochen. Während der 2. Welle haben wir uns immer wieder online getroffen, im ersten Moment und als Silvester vorbei war, haben wir uns wieder getroffen. Ab Jänner nahmen wir es wieder in die Hand. Nachdem wir im Februar wieder öffnen wollten, haben wir uns immer wieder getroffen und Schulungen, Weinkurse etc gemacht. Viele verschiedene Dinge; wie gehe ich mit dem Gast um, Einschulung auf neue Apps; wir haben immer geschaut, dass was Neues dabei ist.
Interviewer	Inwieweit waren Sie (als Hotel) auf die Pandemie vorbereitet?
Respondent	Ja, wie sind wir auf eine Pandemie vorbereitet? Ich würde sagen, ich gehe wieder zurück auf das was ich schon gesagt habe; wir haben reagiert und nicht agiert. Wir haben einfach das aufgenommen was uns vorgegeben wurde. Wir haben ein Corona-Konzept mit einer internationalen Firma gemacht, die über Madrid läuft, dass alles perfekt geordnet ist. Wie die Hygiene ist etc. Haben auch das Hotel neu geordnet, mit Aufhängern & Türhängern, damit die Gäste wissen, dass es desinfiziert wurde. Als Hotel selbst müssen wir uns einfach darauf einstellen, dass auch die Gäste was anderes wollen; wie wird sich das Verhalten verändern. Die Großevents sind ja momentan gestorben, daher wollen wir auf Qualität gehen und weg von Quantität. Weg von der Masse.
Interviewer	Das heißt ihr habt keinen Krisenmanagement Plan gehabt?

Respondent	Wir haben das schon so gemacht, dass wir in der Familie wöchentliche Meetings hatten und dann haben wir es an die Abteilungsleiter weitergegeben. Und so wurde das wöchentlich abgearbeitet. Für eine Pandemie hatten wir keine Pläne
Interviewer	Dafür ist man jetzt vorbereitet (auf die nächste Pandemie)?
Respondent	Wahrscheinlich kommt jetzt etwas Neues; auf das was man vorbereitet ist, kommt nicht mehr. Es ist immer was, auf das man nicht vorbereitet ist.
Interviewer	Die Management und Betriebsstrategie heißt, ihr schaut euch jetzt was Neues an?
Respondent	Wie gesagt wir machen das Beste aus dem was wir haben. Wir haben jetzt weniger Sitzplätze, dafür schauen wir, dass wir uns mehr um den Gast kümmern können. Die Mitarbeiter schulen das war unser „A&O“. Auch im Hotel Bereich haben wir geschaut, dass wir Dinge anpassen. Wenn man unsere „XXXXXXXX“ ansieht, wissen wir, dass wir damals schon mit den Küchen unserer Zeit voraus waren und sind jetzt am Zahn der Zeit. Mit der Gruppe sieht man, dass wir sehr gut ausgelastet sind. Es hat verschiedene Anfragen gegeben; beruflich, Neo-Singles, Leute, die einen Wasserrohrbruch zu Hause hatten, viele brauchen eine Zwischenlösung.
Interviewer	Aufgrund der Pandemie, werden jetzt spezifische Investments gemacht?
Respondent	Schwierig zum Sagen; nein würde ich jetzt nicht behaupten, da alles was wir jetzt investiert haben Renovierung war. Eigene Trends für Entwicklung aufgrund der Pandemie sehe ich jetzt nicht. Wir haben z.B. auch Vorhänge im Restaurant, dadurch habe ich auch schon automatisch einen „Spuckschutz“, wir haben auch die Plexiglaswände und den Abstand. Aber jetzt wirklich richtige Investitionen von 5 Tausend aufwärts sehe ich jetzt nicht wegen Corona.
Interviewer	Auch nicht Digitalisierung?
Respondent	Ja, die ist natürlich automatisch gestiegen, aber das sehe ich jetzt nicht wegen Corona, sondern das wäre sowieso. Natürlich schaut man, dass man so wenig wie möglich in die Hand bekommt. Aber ich kann nicht von meinen Gästen verlangen, dass sie eine Speisekarte am Handy lesen, das finde ich so unsympathisch. Da lasse ich die Speisekarten lieber von den Mitarbeitern desinfizieren.
Interviewer	Welche Strategien wurden für die Zukunft entwickelt?
Respondent	Ja, einmal Nummer eins sind auf jeden Fall, was Digitalisierung betrifft, die Zimmer. Zimmer, Zimmermappen sind digitaler geworden, da hat man auch gemerkt, dass es eigentlich eine gute Strategie ist, da man die Gäste besser informieren kann und auch über weitere Sachen informieren kann. Dann haben wir auch angefangen, Zeitungen digital anzubieten. Und von der Strategie her gehen wir schon in eine Richtung, dass wir sagen, wir möchten dem Gast die Qualität liefern, dass sie länger bleiben. Weil ich glaube, dass dieser schnelle Tourismus, wo die Gäste 2 Tage da, 2 Tage dort verbringen für die nächste Zeit mal gestorben ist. Es geht eher dorthin, dass Gäste sagen wir sind mal 4 Tage dort. In dieser Zeit können wir die Gäste auch gut bewirten, wir können gute Empfehlungen aussprechen. Es gibt in jeder Stadt so viele Freizeitaktivitäten und da kann man sie sicher sehr gut beraten in einer anderen Art und Weise. Und nicht mehr so schnelllebig.
Interviewer	Wird sich von der Gästesicht etwas ändern?

Respondent	Ich glaube, dass die Gäste dankbarer sind, vielleicht auch wieder merken, dass es etwas besonders ist, sich Getränke und Speisen wieder servieren zu lassen. Sodass die Gespräche mit der Person, wo ich mich getroffen habe auch nicht mehr gestört werden. Bewirtung und Sauberkeit werden viel wichtiger. Ich glaube nicht, dass sich Gästesichten verändern; die Gäste sind alle hungrig, die wollen alle wieder zu uns, eher das wir welche dazu gewinnen.
Interviewer	Wird Österreich oder der Dachraum mehr oder weniger?
Respondent	Ich kann mir gut vorstellen, dass der Dachraum mehr wird; weniger mit Flugzeug, dafür mehr mit Auto oder Zug. Dementsprechend wird es sicher eine Variante, aber am Anfang wird es sicher mehr von innen her sein. Aber vor allem im Sommer ist es das Problem, dass wir kein Meer haben. Viele wollen ein Meer. Im Winter haben wir die Berge, da werden auch Gäste wieder aus Dänemark kommen, und die kommen halt mit dem Flugzeug. Ich glaub anfangs wird der Dachraum innerlich reisen und dann kommen andere hinzu. Ich glaub innereuropäisch wird sich nicht so viel verändern, aber ich glaube, dass es international sicher weniger Flüge geben wird.
Interviewer	Welche Lehren ziehen sie aus der Krise? Welche Strategien werden wichtig?
Respondent	Nummer Eins: Flexibilität, es kann alles passieren. Dankbar für gute Zeiten sein. Bzgl. Strategie kann ich sagen, dass wir mit unserer Strategie, mit der wir seit 2006 fahren, perfekt unterwegs sind, das heißt, viele Zimmer mit Küchen, Long-Stay und Selbstverpflegung. Wir sind perfekt dran; wir brauchen uns nicht neu erfinden, wir sind die Neuerfindung. Wir sind auf das alles eingestellt und konnten sicher besser reagieren als andere Hotelgruppen. Bei den anderen Hotels sind wir sowieso Trendsetter, so wie sich die Umgebung entwickelt. Wir sind mit den zwei Häusern die Up-to-Date sind am Zahn der Zeit. Natürlich werden wir schauen, dass wir weiter digitaler werden, aber wir werden einfach schauen, dass der Gast das bekommt, was er braucht.
Interviewer	Inwieweit wird sich das Hotelprodukt aufgrund der Pandemie verändern? Ländlich vs städtisch?
Respondent	Ich glaube, dass die ländliche Hotellerie im Sommer ganz stark profitieren wird, weil Gäste auf das Land wollen, weil dort sind weniger Leute, mir wird weniger passieren und ich bin mit der Natur verbunden. Diese sind in erster Linie die Gewinner. Die Städte sind im Moment sicher die Verlierer, bis die Kongresse wieder los gehen. Wir sind von Kongressen abhängig. Es gibt nur so viele Hotels in Städten, weil so viele Kongresse gemacht werden, nur mit dem individual Tourismus und Business Gästen bräuchten wir nicht so viele Hotels. Es wird eine Mischform zwischen Meetings und persönlichen Treffen geben. Es gibt viele Meetings aber wir werden uns auch persönlich treffen müssen, denn man muss sich wieder mal sehen, angreifen können austauschen können. Das geht halt virtuell nicht so gut wie 1:1, dementsprechend glaube ich einfach, dass auch der Kongress wieder zurückkommen wird. Teilweise digital wo man sich zuschalten kann aber auch persönlich. Teilweise wird es ausreichend sein, dass man sich dazuschaltet und ich die Information abrufen kann. Aber wenn ich interaktiv was mitmachen soll, muss ich mich auch vor Ort treffen. Da geht viel mehr voran, Kreativität passiert nicht am Laptop, sondern vor Ort.

