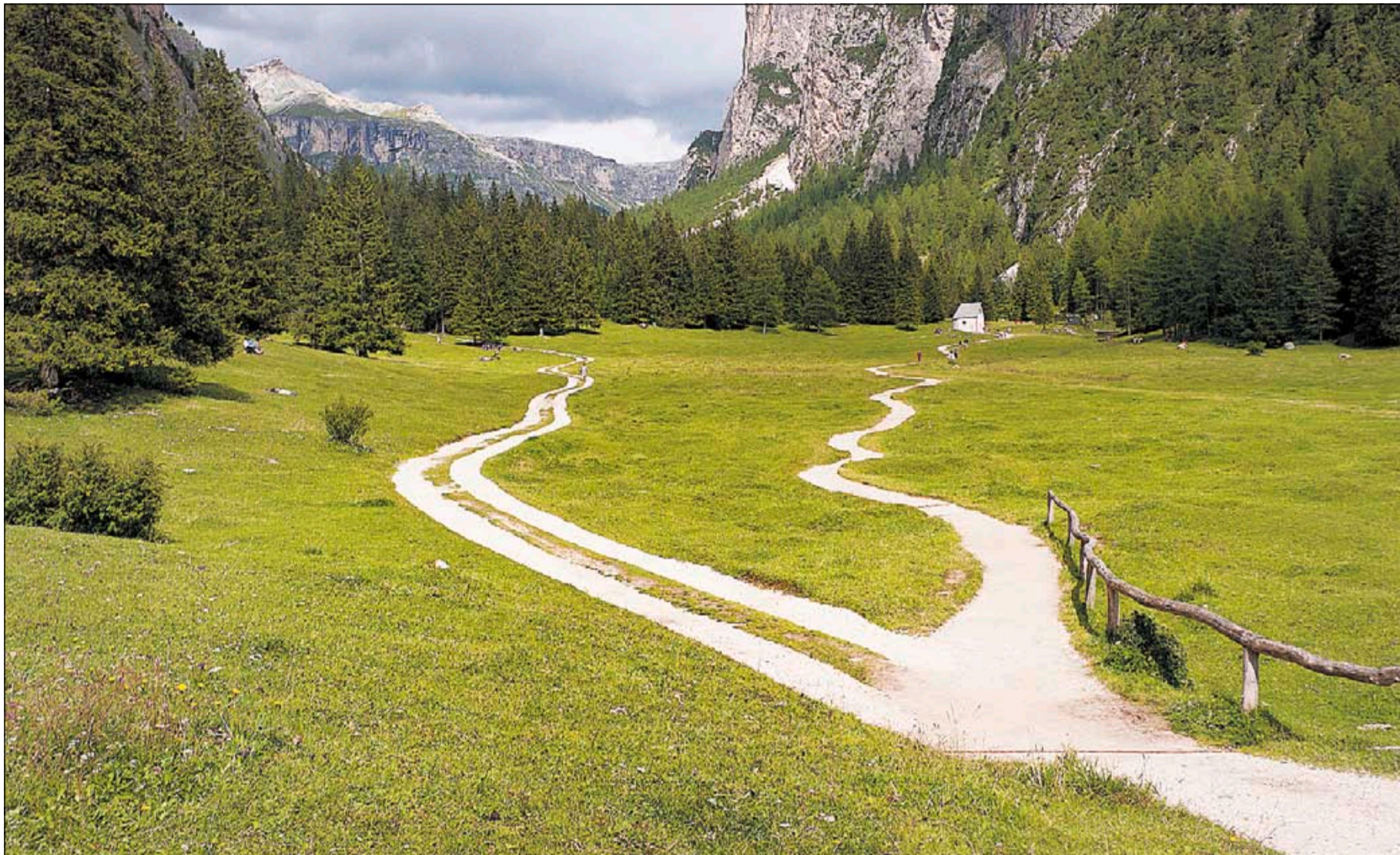


Krisenmanagement. Währungskrise. Die Hoteliers reagieren unterschiedlich auf die fehlenden Gäste aus dem Euro-Raum. Verkürzte Betriebszeiten sind eine der Möglichkeiten. Stellenabbau eine andere.



Im Sommer 2011 kamen deutlich weniger Gäste zum Wandern in die Schweizer Berge. Hoteliers schmieden nun Pläne gegen die aktuelle Währungskrise.

Stockphoto

Plan B in der Schublade

Saison verkürzen, Stellen streichen, Innovationen und mehr Mittel fürs Marketing: Was Hoteliers gegen die Finanzkrise machen.

GUDRUN SCHLENCZEK

Er habe immer einen «Plan B» in der Schublade, für den Worst Case, erzählt Rupert Simoner, Direktor des Kempinski Grand Hotel des Bains St. Moritz. Das mache sich in der aktuellen Währungskrise bezahlt. «Die Eurokrise trifft uns wesentlich stärker als die Finanzkrise im 2008», so der Hoteldirektor. Das Luxushotel erleb-

te den ersten grossen Einbruch diesen Sommer: minus 40 Prozent bei den Logiernächten. Doch Simoner sorgte vor und spielte von Anfang an mit dem Gedanken, die Sommersaison zu verkürzen. Das Hotel schloss schliesslich auch drei Wochen früher als üblich, am 18. September. «Das kann man jedoch nicht erst im August entscheiden», warnt Simoner. Er habe den Juni noch abgewartet und dann aufgrund absehbar fehlender Nachfrage die Arbeitsverträge seiner Mitarbeiter entsprechend angepasst.

Für Pierre-André Pannatier vom 3-Sterne-Superior-Hotel Alpenblick in Zermatt, ist eine verkürzte Betriebszeit oder die

Schliessung eines Teils des Betriebes der richtige Weg um den wichtigsten Kostenblock Personalaufwand in den Griff zu bekommen. «Am besten kann man Kosten sparen, wenn alle gleichzeitig frei haben», betont Pannatier. Dann könnten auch die Betriebskosten

«Höchste Priorität in solchen Krisenzeiten hat die Liquidität des Unternehmens.»

Andreas Züllig
Hotel Schweizerhof, Lenzerheide

auf ein Minimum gefahren werden. Er beobachte, wie Gastronomiebetriebe zunehmend von einer 7- auf eine 6-Tage-Woche umstellen. So eine Teilschliessung ginge während beispielsweise zwei Tagen durchaus auch in der Hotellerie, nicht in der Hauptsaison, aber in der Nebensaison. «Man muss den Mut zu so einem Schritt haben, früher hat man einfach nie zugegriffen», so Pannatier, der auch

Präsident des Hotelierevereins Wallis ist.

Trotz Stellenreduktion konnte im «Kempinski» in St. Moritz der Break-Even für die Sommersaison nicht erreicht werden. Für den kommenden Winter rechnet Hoteldirektor Simoner mit nur 70 statt wie sonst 75 bis 80 Prozent Auslastung. «Die Planung für die Wintersaison gehe ich sehr vorsichtig an», so Simoner. Er habe mit 10 Prozent weniger Vollzeitstellen budgetiert. Den GOI (Gross Operating Income) will er so zumindest prozentual plus/minus halten.

Mit zehn Vollzeitstellen weniger wird Andreas Züllig, Inhaber des 4-Sterne-Superior-Hotels Schweizerhof in Lenzerheide und Präsident Hoteliereverein Graubünden, die Wintersaison starten. Das entspricht einer Stellenreduktion von 8 Prozent. «Wir rechnen mit 10 bis

15 Prozent weniger Umsatz», begründet Andreas Züllig den Entscheid. Die Stellenreduktion betreffe alle Abteilungen von der Küche übers Wellness bis zum Service. Leidet da nicht die Qualität? Das dürfe auf keinen Fall sein, betont Züllig, aber weniger Gäste erforderten schliesslich auch weniger Personalaufwand.

Höchste Priorität in solchen Krisenzeiten hat für Züllig aber die Liquidität des Unternehmens. «Wir dürfen uns in solchen unsicheren Zeiten nicht höher verschulden, denn wir wissen nicht, ob das Geld je wieder reinkommt», warnt der Hotelier. Die Schweizer Nationalbank hat den Eurokurs zwar

Rupert Simoner, Grand Hotel Kempinski, St. Moritz.



ZVG

gegenwärtig auf Fr. 1.20 festgelegt, aber ob der Kurs jemals wieder so hoch wie vor ein, zwei Jahren klettert, scheint mehr als ungewiss, zumal selbst Finanzministerin Eveline Widmer-Schlumpf den aktuellen Kurs als «gut» erachtet.

Simoner dagegen betont, dass man gerade in Krisenzeiten nicht nur sparen, sondern auch rechtzeitig investieren sollte. Im Kempinski wird man jetzt zehn Suiten nach nur sechs Jahren für eine halbe Million Franken wieder auf den neuesten Stand bringen. Dabei wurde der Return on Investment bereits mit tieferer Auslastung kalkuliert. «Wird der Investitionszyklus unterbrochen, kommt es zu einem Rückstau», warnt Simoner. Gleichzeitig habe er ein Investitionsmanagement auf die Beine gestellt, für Neuerungen, die nichts kosten, aber dem Gast mehr bieten. «Jede Abteilung soll zwei Vorschläge unterbreiten», erklärt Simoner. Zwei Ideen aus dem F&B-Bereich: Frühstück auf Wunsch noch bis 16 Uhr, Kantine und Personalzimmer für Externe öffnen, um so Zusatzumsätze zu generieren.

Sparen dürfe man nicht beim Marketing. André Züllig erhöht sogar sein Marketingbudget um fast ein Drittel, um genau 100 000 Franken, und Simoner dreht den Spieß um: Statt wie bis anhin 80 Prozent des Budgets für Sales und 20 Prozent für Marketing auszugeben, liegt das Verhältnis neu bei 40 zu 60. «Wir müssen in der Krise unser Produkt begehri- cher machen», erklärt der Hotelier.

Die Aufgaben eines Krisenmanagements

Wie bereitet sich das Hotelmanagement optimal auf eine Krise vor? Ein wirksames Frühwarnsystem hilft, Konflikte rechtzeitig zu erkennen.

ROLAND BINZ*

Die Krisenkommunikation beginnt mit der Krisenprävention, bestehend aus Risikoanalyse, Krisenvermeidung, Früherkennung und Krisenvorbereitung. Jeder Betrieb sollte sich bewusst werden, wo seine grössten Risiken liegen und diese dann minimieren. Vor akuten Krisen wie einem Erdbeben

oder einem Unfall mit vollbesetztem Hotelbus ist niemand gefeit. Vermeidbare Krisen und Imageschäden lassen sich dagegen verhindern, indem Warnsignale erkannt und ernst genommen werden. Das Feedback-Management ist ein wirksames Frühwarnsystem. Es hilft, Konflikte und Krisen zu erkennen, die ihren Ursprung im Hotelbetrieb selber haben. Wer die Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Kunden offen und zuvorkommend behandelt, profitiert mehrfach: Das Krisenpotenzial reduziert sich, weil die Beteiligten sich ernst genommen fühlen und die Hotelleitung möglicherweise Verbesserungsmaßnahmen ankündigt oder umsetzt. Positiver Nebeneffekt: Gäs-

te- und Mitarbeiterzufriedenheit steigen. Grössere Hotelketten tun gut daran, das «Issues-Management» weiter zu fassen und ein breiteres Monitoring inklusive Medienberichte und Social-Media-Kanäle zu betreiben.

Wichtig für die Prävention ist die Krisenvorbereitung. Hoteldirektionen sollten bereits in ruhigen Zeiten die Abläufe und Verantwortlichkeiten definieren. Wer übernimmt in kritischen Situationen welche Aufgaben? Vorbereitete Checklisten für die Information und Medienarbeit helfen, dass im Krisenfall kein Schritt vergessen geht. Dank vorbereiteter Notfall-, Telefon- und Mailinglisten lassen sich Partner, Investoren, Behörden und Medien rasch

informieren, was die Glaubwürdigkeit des Krisenmanagements massiv erhöht. Vorbereitete Gästebriefe, Newsletter, Medienmitteilungen und eine rasch aktualisierbare Hotel-Homepage dürfen ebenfalls nicht fehlen.

Nach den Bombenanschlägen im Juli 2009 in Jakarta suchten Angehörige und Bekannte von Gästen der Hotelkette Ritz-Carlton viele bange Stunden lang vergeblich nach Informationen auf der Website. Demgegenüber schaltete die ebenfalls betroffene Marriott-Kette Minuten nach der

Explosion erste Infos online. Marriott war im Gegensatz zu Ritz-Carlton offensichtlich vorbereitet. Derartige Schwachstellen lassen sich übrigens gut mit einem Krisentraining aufdecken.

«Marriott war im Gegensatz zu Ritz-Carlton offensichtlich vorbereitet.»

Roland Binz
Krisenkommunikator

Kommt es trotz aller Prävention zur Eskalation – ob als unverschuldete Katastrophe oder als hausgemachte Kommunikationskrise –, ist Krisenmanagement gefragt. Ist ein Hotel gut vorbereitet, kann es nach einer kurzen Situationsanalyse rasch kommunizieren: laufend über die Homepage, mündlich ans Hotelpersonal, per

Brief und/oder TV-Infosystem an die Zimmergäste, per Mailing an Stakeholder und Medien. Immer öfter ist auch der Dialog mit den Fans auf Facebook und Twitter unentbehrlich. Stress in Krisensituationen ist normal, zumal sich unzählige Journalisten und Interessierte gleichzeitig auf verschiedenen Kanälen melden. Eine gute Vorbereitung reduziert derweil den Stress. Sie erleichtert das Krisenmanagement, verkürzt die Krise und hilft, die Reputation des Betriebs zu schützen. Und das ist das Ziel einer guten Krisenkommunikation.

*Roland Binz, früher SBB-Sprecher, hat heute eine eigene Firma mit Schwerpunkt Krisenkommunikation (vgl. Interview Seite 7).