# Corona kann uns besser machen!

**Professor Dr. Marco A. Gardini über die Lehren, die jetzt gezogen werden müssen**

Den meisten Lesern wird das folgende Management-Bonmot geläufig sein: „Wenn du ein Unternehmen ruinieren willst, schenke ihm viele Jahre des Erfolgs.“ – Die Botschaft ist klar: Sei dir nicht allzu sicher, werde nicht träge oder selbstzufrieden, denn nichts welkt so schnell wie die Lorbeeren von gestern. Die Hotellerie hat in den letzten zehn Jahren 40 Prozent an Umsatzwachstum zugelegt, der deutsche Hotelinvestmentmarkt hat sich mit rund fünf Milliarden Euro im Jahr 2019 in den vergangenen Jahren mehr als verfünffacht. Alles war im Flow, und viele haben offenbar daran geglaubt, dass es immer so weitergeht – die Branche war geprägt von Wachstumsdenken, Pragmatismus und Selbstzufriedenheit. Man lebte im Hier und Jetzt und ignorierte die Herausforderungen der Zukunft. Und dann kam Corona.

Im Angesicht der Coronakrise haben sich sowohl Hotellerie als auch Gastronomie in ihrer gegenwärtigen Form nicht widerstandsfähig gezeigt. Es können nur selten größere Rücklagen gebildet werden, die Rentabilität im Gastgewerbe ist eher gering. Überkapazitäten, insbesondere im Beherbergungsbereich, erhöhen den Druck auf Auslastung, Preise, Liquidität und Rentabilität. Wenn nun davon die Rede ist, dass etwa 60 Prozent der Betriebe des Gastgewerbes akut in ihrer Existenz bedroht sind, wie der DEHOGA es unlängst vermeldete, kann man der aktuellen Krise auf den ersten Blick nichts Positives abgewinnen. Aber Krisen sind auch immer Chancen, und so entstehen mit der globalen Pandemie neue Denkschemata in Bezug auf unternehmerische Potenziale, Geschäftsmodelle und/oder Unternehmensstrategien.

Folgt man der Evolutionstheorie Darwins („Survival of the Fittest“), wird die Krise dazu führen, dass die Branche Überkapazitäten abbauen wird, mit positiven Effekten auf Umsatz, Preis, Auslastung et cetera, vorausgesetzt, die Branche behält die Nerven und versucht nicht, über Preissenkungen und Dumpingangebote durch die Krise zu kommen. Gelingt es den Betrieben darüber hinaus, ihre Leistungen, Prozesse und Fähigkeiten kritisch zu hinterfragen und ihre Organisations- und Kostenstrukturen zu optimieren, lässt sich auch ein Break Even verschieben, und es ist ein großer Schritt in Richtung einer verbesserten Krisen-Resilienz der Branche gemacht. Insbesondere der pandemieinduzierte Digitalisierungsschub hat das Potenzial, eine Branche mit gering ausgeprägter digitaler Affinität auf ein neues digitales Reife- und Produktivitätsniveau zu heben, sei es auf der Marktebene (Big Data, KI, Apps, Voice, Chatbots, Virtual Reality etc.), oder auf der Führungs- und Organisationsebene (New Work, vernetzte Organisationsformen, virtuelle Zusammenarbeit, agiles Projektmanagement etc.).

**Marco A. Gardini ist Professor für Internationales Hospitality Management und Marketing an der Fakultät Tourismus-Management der Hochschule Kempten.**

Bild: Privat

Corona wird auch nicht nur zu Marktbereinigungen führen, sondern insbesondere den Verdrängungswettbewerb zwischen Individual- und Kettenhotellerie weiter beschleunigen. Dabei ist davon auszugehen, dass die drohenden Insolvenzen eher zulasten der kleinen, mittleren und unprofilierten Individualbetriebe gehen werden, sodass an vielen insbesondere städtischen Standorten die Dominanz der Markenhotellerie zunehmen wird. Unterstellt man der Markenhotellerie sowie der profilierten Individualhotellerie eine bessere Kapital- und Ressourcenausstattung als dem Branchendurchschnitt, kann es durch offensive Investments in Produkt, Marketing/Vertrieb sowie Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu einem weiteren Qualitäts- und Professionalisierungsschub der Branche kommen. Insbesondere diejeni-

gen Hoteliers, Gastronomen und Betreiber, denen es neben ihrem aktuellen Krisenmanagement gelingt, ihre Betriebe mit einem klaren Profil zukunftsfest zu machen, werden die Branche als Ganzes auf ein höheres Leistungsniveau heben.

Dieses höhere und auch nachhaltigere Leistungsniveau wird auch von den Gästen zunehmend gefordert. Muss sich „der gegenwärtige Gast“ noch neu orientieren, auf neue Rahmenbedingungen und Spielregeln und zum Teil auf neue Reiseziele und Reiseformen einlassen, wird „der zukünftige Gast“ durch die Erfahrungen mit der Pandemie und deren Folgen geprägt sein. Qualität, Nachhaltigkeit, Gesundheit, Sicherheit, Hygiene und Vertrauen sind die Themen, die zukünftig den Erwartungs- und Anspruchshorizont der Gäste erweitern werden. Gewinner dieser Entwicklung werden agile Betriebe und Betreiber sein, denen es gelingt, sowohl die digitale als auch die nachhaltige Agenda umwelt- und sozialverträglich zu gestalten. Und die dadurch nicht nur die Kunden- und Angebotshoheit über den anspruchsvollen und digital affinen Gast gewinnen, sondern auch die eigene Krisen-Resilienz stärken und damit die qualitative Weiterentwicklung der Branche vorantreiben.

> „Corona darf nicht als Ausrede herhalten.“

Corona darf nicht für alles, was in weiten Teilen der Branche in der Vergangenheit versäumt wurde, als Ausrede herhalten, sondern als Weckruf, sich zukünftig fundierter und systematischer mit strategischen Fragen der Unternehmensführung auseinanderzusetzen. Darin liegt die große Chance der Hotellerie und Gastronomie, nämlich als Branche sowohl im Außen- wie im Innenverhältnis zum Wohle aller Stakeholder mittel- bis langfristig auf ein höheres Rentabilitäts-, Qualitäts- und Produktivitätsniveau zu gelangen. Wie heißt es doch so schön bei Führungskräftetrainer Michael Jung: „Auf den Böden der Krisen wachsen oft regelrechte Riesen.“

## ÜBER DEN AUTOR

Marco A. Gardini, in der Gastronomie aufgewachsen, ist Professor für Internationales Hospitality Management und Marketing an der Fakultät Tourismus-Management der Hochschule Kempten und stellvertretender Institutsleiter des Bayerischen Zentrums für Tourismus. Darüber hinaus ist der promovierte Betriebswirt seit vielen Jahren für namhafte Dienstleistungs- und Tourismusunternehmen als Berater, Coach und Referent tätig. Gardini ist Autor zahlreicher Publikationen und Standardwerke für Tourismus, Hotellerie und Gastronomie („Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements“, „Marketingexzellenz im Tourismus“) und nimmt seit vielen Jahren zahlreiche Lehraufträge an Hochschulen im In- und Ausland wahr. Im November erscheint sein neues Buch „The Routledge Companion to International Hospitality Management“.