



Impulse zur Unternehmensführung

UBS outlook

Hotellerie

Denkstöße und Thesen zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit

Herausgegeben von UBS AG
Marketing Solutions, Marc Steffen, Postfach, 8098 Zürich

Redaktion:
Robert Fitze, Daniel Rieder, Karin Schefer, Jürg Stucki, Markus Suter,
Robert Wildi

Bestelladresse:
UBS AG, Economic Information Center, Postfach, 8098 Zürich
Fax 044 234 99 34 oder E-Mail an: SH-IZ-UBS-Publikationen@ubs.com
oder www.ubs.com/outlook

Die in dieser Publikation enthaltenen Fakten sind sorgfältig recherchiert. Für ihre Richtigkeit kann aber keine Gewähr geboten werden. Die von UBS outlook präsentierten Beurteilungen und Meinungen können von der offiziellen Auffassung von UBS AG abweichen. Im Interesse einer leichteren Lesbarkeit erlauben wir uns, ausschliesslich die männliche Form zu verwenden. Wir bitten dafür um Verständnis.

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Editorial	5
Entwicklung und heutige Situation der Schweizer Hotellerie	6
Thesen zum Management von Hotels	9
Ein Hotel wird durch sein Management und die Mitarbeitenden geprägt	10
Zufriedene Gäste bilden die Basis für den nachhaltigen Erfolg	11
Gezieltes Marketing macht gute Hotels erfolgreich	12
Auf bestimmte Gästezielgruppen fokussieren	14
Mit attraktiven Angeboten Mehrwert schaffen	15
Wellness zur Differenzierung nutzen	16
Mit Kooperationen die Kosten senken und die Auslastung verbessern	17
Die Optimierung von Einnahmen und Kosten ist eine permanente Managementaufgabe	18
Investitionen müssen Mehrwert schaffen	20
Erfolg versprechende Projekte finden Finanzierungspartner	21
Informationsquellen	22

UBS outlook als Denkanstoss

Mit der vorliegenden Publikation möchte UBS outlook einen Beitrag zur Entwicklung der Hotellerie in der Schweiz leisten. Sie richtet sich in erster Linie an Eigentümer, Verwaltungsräte und Geschäftsführer von Hotelbetrieben sowie an Vertreter von Verbänden, Universitäten und anderer Organisationen, die direkt oder indirekt am Wohlergehen dieses volkswirtschaftlich bedeutenden Wirtschaftszweiges interessiert sind. Das Ziel ist, Denkanstösse zu vermitteln und Wege aufzuzeigen, wie Hotelbetriebe in einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld wettbewerbsfähig und betriebswirtschaftlich erfolgreich sein können.

Diese Publikation ist das Ergebnis eines UBS outlook Roundtable mit erfahrenen Branchenexperten, der im November 2006 durchgeführt wurde. Weitere wertvolle Informationen wurden verschiedenen Publikationen entnommen, die sich mit den angesprochenen Themen befassen.

Die nachstehend aufgeführten Personen haben mit ihren Beiträgen am Roundtable sowie im Rahmen einer Vernehmlassung wesentlich zu dieser Publikation beigetragen. Der vorliegende Inhalt kann jedoch in einzelnen Punkten von ihrer persönlichen Meinung abweichen.

Thomas Allemann, hotelleriesuisse, Bern

Adrian Amstutz, Nationalrat, Sigriswil

Olivier Andenmatten, Hotel Hannigalp, Grächen

Otto Andenmatten, Hotel Grächerhof, Grächen

Rolf Buser, Sunstar Hotels, Liestal

Dr. iur. Andreas Deuber, Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich

Dr. Marcus Frey, CFB network AG, Zürich

Giusep Fry, Hotel Uto Kulm, Uetliberg

Andreas Kaufmann, Hotel Spinne und Central Hotel Wolter, Grindelwald

Dr. Daniel Kalt, UBS AG, Zürich

Dr. Eveline Lanz Kaufmann, Dr. Lanz Kaufmann GmbH, Bern

Prof. Dr. Christian Laesser, Universität St. Gallen

Christian Lienhard, Hotel Hof Weissbad, Weissbad

Johann Rudolf Meier, Berest AG, Basel

Prof. Dr. Hansruedi Müller, Universität Bern

Olaf V. Reinhardt, Private Selection Hotels, Luzern

Donat Ruppen, Hotels Alpina und Desirée, Grächen

Dr. Eric Scheidegger, SECO, Bern

Andrea Scherz, Hotel Palace, Gstaad

Roger Seifritz, Gstaad Saanenland Tourismus, Gstaad

Marco Sorgesa, Lugano Turismo, Lugano

Cornelia Stoll, Grand Hotels Bad Ragaz, Bad Ragaz

Martin Studer, Parkhotel Winterthur, Winterthur

Jürg Stucki, UBS AG, Bern

Pius Truffer, Hotel und Thermalbad Vals AG, Vals

Martin Vogel, Märchenhotel Bellevue, Braunwald

Patric Vogel, Märchenhotel Bellevue, Braunwald

Ernst Wyrsch, Steigenberger Belvédère, Davos

Editorial

Die Schweiz ist weltweit eines der beliebtesten Touristenziele. Es ist deshalb nicht überraschend, dass der Tourismus und mit ihm die Hotellerie traditionell einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in der Schweiz darstellt. Die vielen exklusiven und hochwertigen Dienstleistungen der Branche prägen wie kaum eine andere das Image der Schweiz und ziehen immer wieder neue Gäste aus aller Welt an.

Erfolgreich ist ein Betrieb grundsätzlich dann, wenn er sich positiv von der Konkurrenz zu differenzieren vermag. Dies gilt für Hotelleriebetriebe wie auch für global tätige Banken gleichermaßen. Je höher die Veränderungsbereitschaft und die innovative Kraft eines Hotels bzw. einer Bank, desto deutlicher gelingt es, sich von den Konkurrenten abzuheben. Es geht dabei nicht primär um bahnbrechende Neuerungen, sondern vielmehr um die vielen kleinen Verbesserungen sowie um einfache und überzeugende Gesamtlösungen im Sinne des Feriengastes.

Die Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen, ein klar kommuniziertes Leistungsversprechen und gut ausgebildete Mitarbeiter, welche ihre Arbeit mit Freude und Begeisterung ausführen, helfen dabei, jeden Aufenthalt zu einem einzigartigen Erlebnis zu machen.

Als langjähriger Partner der Schweizer Hotellerie liegt uns der Erfolg dieser Branche sehr am Herzen. Aus diesem Grund haben wir renommierte Experten eingeladen und mit ihnen über die wichtigsten Herausforderungen der Schweizer Ferienhotellerie gesprochen. Wir hoffen, mit den hier vermittelten Denkanstössen einen Beitrag zu einer innovativen und erfolgreichen Zukunft der Branche leisten zu können. Ihnen wünschen wir weiterhin viel Erfolg!

Ihr



Hans-Ulrich Meister
Mitglied des UBS Group Managing Board
Leiter Privat- und Firmenkunden

Entwicklung und heutige Situation der Schweizer Hotellerie

«Die Schweizer Hotellerie hat weniger ein Finanzierungs- als vielmehr ein Ertragsproblem.»

Thomas Allemann

Die Hotellerie hat in der Schweiz traditionell eine grosse volkswirtschaftliche Bedeutung. Ende 2005 waren 221'000 Personen im Gastgewerbe (Hotellerie, Restauration) tätig, davon 73'000 im Beherbergungs- und 148'000 im Restaurationsgewerbe. Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtbeschäftigung von etwa 6 %. Die Wertschöpfung betrug rund 11 Mrd. CHF, was 2,3 % der gesamtwirtschaftlichen Leistung entspricht. Mangels alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten kommt der Hotellerie im Alpenraum eine besondere Rolle zu. Der Beschäftigtenanteil dieses Wirtschaftszweiges erreicht beispielsweise im Wallis 12 % und in Graubünden sogar 15 %. Gemessen am Bruttoinlandprodukt (BIP) beträgt der Wertschöpfungsbeitrag des Tourismus in Mittelbünden 70 %, im Oberwallis immer noch gewichtige 35 %.

Harter Wettbewerb

Die Entwicklung im Tourismus zeigt deutliche Nachfrageverschiebungen auf, und dies sowohl zwischen europäischen als auch weltweiten Destinationen. Dabei hat die Schweiz in den letzten Jahren deutlich an Marktanteilen eingebüsst. Dank der landschaftlichen Schönheit, der intakten Natur und den Pionierleistungen von Hoteliers und Transportunternehmen gehörte die Schweiz noch in den 50er Jahren zu den fünf bedeutendsten Tourismusländern der Welt, die zusammen gut 70 % des internationalen Geschäfts bestritten. Auch in den 50er und 60er Jahren stieg die Anzahl der Logiernächte in der Schweiz im Durchschnitt immer noch um 5,6 % bzw. 2,6 % pro Jahr.

Relativer Attraktivitätsverlust

Mit der zunehmend erfolgreichen Erschliessung einer Vielzahl von neuen Destinationen rund um die Welt haben viele Schweizer Ferienorte relativ an Attraktivität verloren. In Konkurrenz stehen die Hotels nicht zuletzt auch mit dem boomenden Zweitwohnungsmarkt (Parahotellerie). Zur Nachfrageverlagerung trugen auch sinkende Flugpreise, eine während längerer Zeit für den Schweizer Tourismus ungünstige Währungsentwicklung sowie eine teilweise veraltete Hotelinfrastruktur bei.

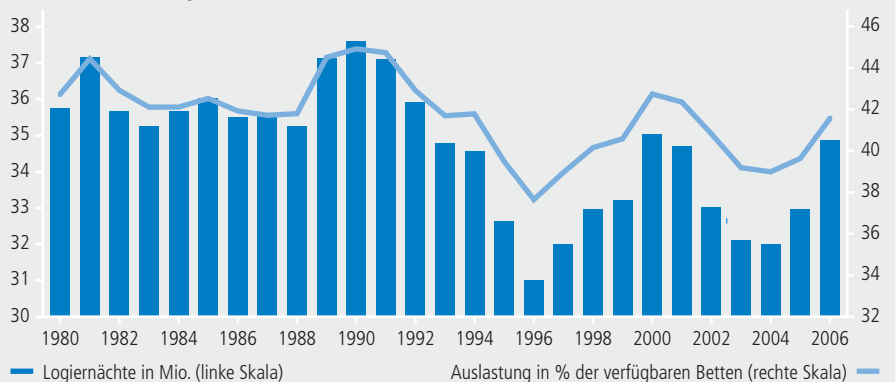
Gästelstruktur der Schweizer Hotellerie

Schweiz	43,6 %
Deutschland	16,5 %
Grossbritannien	6,3 %
USA	4,8 %
Frankreich	3,6 %
Italien	3,0 %
Niederlande	2,5 %
Belgien	2,2 %
Japan	1,7 %
Spanien	1,2 %
Österreich	1,0 %
Übrige (alle weniger als 1%)	13,5 %

Quelle: Bundesamt für Statistik

Entwicklung Logiernächte und Auslastung in der Schweizer Hotellerie (1980–2006)

Hotel- und Kurbetriebe (geöffnet)



Quelle: Bundesamt für Statistik

Stagnierende Nachfrage

Die Hotelübernachtungen stagnierten in den 70er und 80er Jahren (+0,1 % bzw. +0,5 % pro Jahr). In den 90er Jahren musste die Schweizer Hotellerie sogar Ausfälle bei in- und ausländischen Gästen verkraften (-0,5 % p. a.). Erst 2005 und 2006 brachten die weltweit gute Konjunktur und eine günstigere Währungssituation wieder einen äusserst willkommenen Nachfrageschub. Die Zahl der Hotelübernachtungen erreichte 2006 insgesamt 34,8 Mio. und lag damit um 5,8 % höher als im Vorjahr.

Vorwiegend kleingewerbliche Branchenstruktur

Die Schweiz zählte Anfang 2007 insgesamt etwa 5600 Hotel- und Kurbetriebe, die über eine Beherbergungskapazität von rund 270'000 Betten verfügten. Damit ist die Schweizer Hotelbranche noch immer ausgesprochen kleingewerblich strukturiert. 46 % der Hotels bieten weniger als 25 Betten an und nur jeder vierte Betrieb zählt mehr als 50 Betten. Die durchschnittliche Betriebsgrösse hat jedoch in den letzten Jahrzehnten von rund 33 Betten (1970) auf 48 Betten (2006) zugenommen.

Strukturwandel und Konzentration

Parallel zum Verschwinden von Hotelbetrieben ist die Anzahl der verfügbaren Betten in den vergangenen Jahren praktisch konstant geblieben. Das bestätigt den Trend zu weniger, dafür umso grösseren und wettbewerbsfähigeren Betriebseinheiten. Der anhaltende Konsolidierungsprozess in der Hotellerie trifft hauptsächlich Kleinbetriebe. Zahlreiche unter ihnen sind mit Investitionsrückstau, sinkenden Renditen und ungeklärten Nachfolgeregelungen konfrontiert. Oft bleibt in solchen Situationen nur der Verkauf oder die Schliessung des Betriebes.

Grosse Nachfrageschwankungen

Die touristische Nachfrage ist insbesondere in der Ferienhotellerie sehr stark abhängig von Saison, Witterung, Wechselkursentwicklung und Konjunktur. Besonders stark reagiert sie auf geopolitische Ereignisse, die Arbeitsmarktsituation, die Entwicklung von Einkommen sowie der frei verfügbaren Kaufkraft der Haushalte in den wichtigen Herkunftsländern.

Die Wechselkursentwicklung war in den letzten Jahren für die Schweiz vorteilhaft. Seit der Einführung des Euro haben sich die Preise in wichtigen Herkunfts- und Konkurrenzländern teilweise signifikant erhöht. Gleichzeitig ist die Preistransparenz gestiegen und der Vergleich touristischer Angebote einfacher geworden.

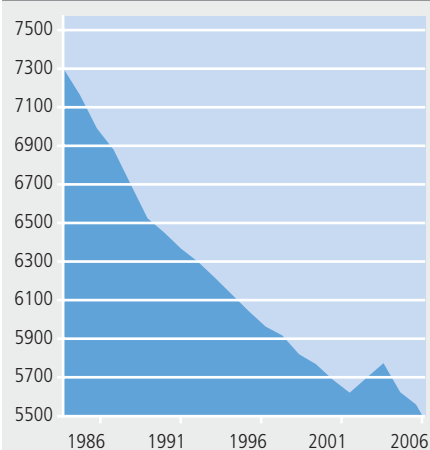
Auslastungsproblematik

Ein wesentlicher Grund für die Schwierigkeiten, mit denen ein grosser Teil der Schweizer Hotellerie konfrontiert ist, besteht in den vor allem ausserhalb der saisonalen Spitzen vorhandenen grossen Überkapazitäten. Zwischen 1970 und 2006 ist der Hotelbestand zwar um rund 30 % geschrumpft. Gleichzeitig erhöhte sich jedoch die Bettenkapazität um rund 3 %. Die Beherbergungskapazität erscheint gesamthaft noch immer zu hoch beziehungsweise die durchschnittliche Bettenauslastung mit 41,7 % zu tief. Dabei ist aber zu beachten, dass die Kapazitätsauslastung insbesondere in der Städtehotellerie (z. B. Zürich, Genf) oder in touristischen Topdestinationen (z. B. St. Moritz, Zermatt) deutlich besser ist.

Hotels in bekannten Destinationen haben es leichter

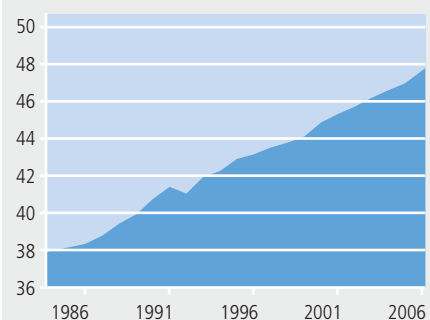
Die Attraktivität einer touristischen Destination beeinflusst die Erfolgchancen der dort ansässigen Hotellerie. In bekannten Ferienorten erreichen Hotels in der Regel eine bedeutend höhere Jahresauslastung und dadurch meist auch bessere finanzielle Ergebnisse als vergleichbare Betriebe an weniger gut positionierten Standorten.

Bestandesentwicklung der Hotels (1986–2006)



Quelle: Bundesamt für Statistik

Entwicklung durchschnittliche Anzahl Betten pro Hotelbetrieb (1986–2006)



Quelle: Bundesamt für Statistik

Ungenügende Ertragskraft

In der Hotellerie reicht das so genannte «Betriebsergebnis I» (Ertrag minus direkter Waren- und Dienstleistungsaufwand, Personalaufwand sowie Betriebsaufwand) oft nicht aus, um den Finanz- und Anlageaufwand, die betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen sowie ein angemessenes Entgelt für den Hotelier und seine mitarbeitenden Familienangehörigen abzudecken. Im Durchschnitt erwirtschafteten die von der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) erfassten Hotelbetriebe 2001 ein negatives Unternehmensergebnis von -0,1 % des Umsatzes. Seither hat sich die Ertragslage tendenziell weiter verschlechtert und betrug 2005 besorgniserregende -3,1 %.

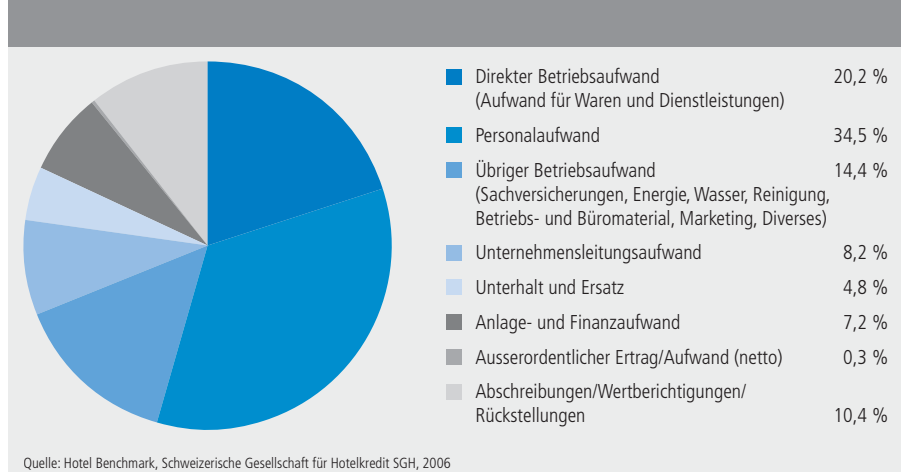
Knappe Eigenfinanzierung

Generell ist die schweizerische Hotellerie noch immer durch schwache Ertragskraft, schmale Eigenkapitalbasis, starke Verschuldung und grossen Investitionsbedarf gekennzeichnet. Aufgrund der ausgeprägten Anlageintensität sowie eines vielfach hohen Fremdverschuldungsgrads sind viele Hotelbetriebe mit namhaften Kapitalkosten (Zins und Amortisation) belastet. Dies macht sie gegenüber konjunkturellen und saisonalen Nachfrageschwankungen besonders empfindlich. Zudem erschwert der tiefe Eigenfinanzierungsgrad oftmals das rechtzeitige Vornehmen von Investitionen, die für den nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Erfolg vielfach unerlässlich sind.

«Die Schweiz hat nicht zu viele Hotelbetten, sondern für die vorhandenen Kapazitäten vielerorts zu wenig Hotelgäste.»

Adrian Amstutz

Durchschnittliche Kostenstruktur eines Hotels



Thesen zum Management von Hotels

Hotels werden vom Management geprägt. Als Inhaber, Hotelier oder Verwaltungsrat bestimmen sie die Positionierung und die Angebotsstrategie ihres Betriebes. In der Rolle als Direktor, Geschäftsführer und Mitglied des Management-Teams ist es ihre Aufgabe, die vorgegebenen Zielsetzungen professionell, kompetent und innovativ umzusetzen. Charisma, Kundenorientierung und ausgeprägte Führungsqualitäten sind oft die herausragenden Merkmale erfolgreicher Hotelmanager. Für den Erfolg unerlässlich sind jedoch vor allem auch fundiertes Fachwissen, Organisationstalent, Begabung für das Marketing sowie ein gutes Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und finanzielle Fragen.

Hotels müssen wettbewerbsfähig sein

Die Ferienhotellerie steht in einem intensiven Wettbewerb um eine nationale und internationale Kundschaft, deren Ansprüche und Auswahlmöglichkeiten in den letzten Jahren deutlich gewachsen sind. Insbesondere an weniger bekannten Orten sowie im mittleren Angebotssegment ist die Bettenauslastung ausserhalb der Hauptsaison vielfach ungenügend. Dazu kommt, dass zahlreiche Betriebe aufgrund einer nicht mehr zeitgemässen Infrastruktur oder eines schwachen Managements kaum mehr wettbewerbsfähig sind.

«Über den Erfolg eines Hotels bestimmt nicht die geografische Lage, sondern die Positionierung.»

Christian Lienhard

Eine klare Positionierung ist für den Erfolg entscheidend

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg eines Betriebes ist eine klare Positionierung im Markt. Die touristischen Möglichkeiten, das Infrastrukturangebot sowie das Entwicklungspotenzial der Destination bilden die Basis für die strategische Ausrichtung eines Hotels. Meist noch wichtiger sind allerdings die eigene Lage, die baulichen Gegebenheiten sowie die vorhandene Infrastruktur und deren Ausbaumöglichkeiten. Genau analysiert und berücksichtigt werden sollte auch das regionale Wettbewerbsumfeld. Aufgrund der vorhandenen Stärken und Schwächen des Betriebs einerseits sowie der erkannten Marktchancen und Gefahren andererseits gilt es, für klar definierte Marktsegmente (Gästezielgruppen und Herkunftsmärkte) eine nachhaltig wettbewerbsfähige Angebotsstrategie festzulegen und diese erfolgreich umzusetzen.

Kernfragen zur strategischen Positionierung eines Hotels

Fragen bezüglich
Welche Ressourcen besitzen wir? Was sind die gegebenen Bedingungen, auf denen wir die strategische Positionierung unseres Hotels aufbauen müssen? Was sind unsere Wettbewerbsvorteile und welche Wettbewerbsnachteile (Schwächen) besitzen wir? Wie können wir unsere Stärken am besten nutzen und unsere Schwächen mildern? Müssen wir mit schwerwiegenden Nachteilen leben?	<ul style="list-style-type: none"> • Destination • Lage und Umgebung des Hotels • Management und Mitarbeiter • Infrastruktur • Einrichtungen • Finanzen
Welche Position nehmen wir im Gästemarkt und insbesondere in unserer Hotelkategorie ein? Wie werden wir von unseren bevorzugten Gästezielgruppen im Vergleich zu unseren Konkurrenten beurteilt? Wo und wie müssen wir uns verbessern?	<ul style="list-style-type: none"> • Hotelkategorie • Image/Ruf des Hotels • Preis-Leistungs-Verhältnis • Auslastungsgrad
Welche Zielgruppen bevorzugen unser Hotel und warum? Welches sind unsere bevorzugten Gäste? Auf welche Zielgruppen möchten wir in Zukunft unser Hotel ausrichten?	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufkraftzielgruppen • Bedürfnis-/Interessenzielgruppen • Herkunftszielgruppen
Wie können wir uns profilieren? In welchen Bereichen können wir uns am besten gegenüber Konkurrenzbetrieben nachhaltig positiv abheben? Welches sind die vordringlichen Massnahmen (Prioritäten), um unsere strategischen Ziele zu erreichen? Welche Ressourcen (insbesondere Management und Finanzen) sind notwendig, um die erforderlichen Massnahmen Erfolg versprechend zu realisieren?	<ul style="list-style-type: none"> • Image/Ruf (Marke) • Marketingkonzept (Marktauftritt) • Innovationen • Basisangebote • Spezielle Dienstleistungen • Preis-Leistungs-Verhältnis

Quelle: UBS outlook

These 1

Ein Hotel wird durch sein Management und die Mitarbeitenden geprägt

Dreh- und Angelpunkt eines Hotels sind die dort tätigen Menschen. Ein Hotelier prägt durch seine Rolle als Gastgeber sowie mit seiner Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitenden das Image und den Ruf seines Betriebes. Hoch motivierte sowie fachlich und persönlich hervorragend qualifizierte Mitarbeiter machen ein Hotel aber erst erfolgreich.

«Der wichtigste Wert eines Hotels erscheint nicht in der Bilanz – die Mitarbeitenden.»

Rolf Buser

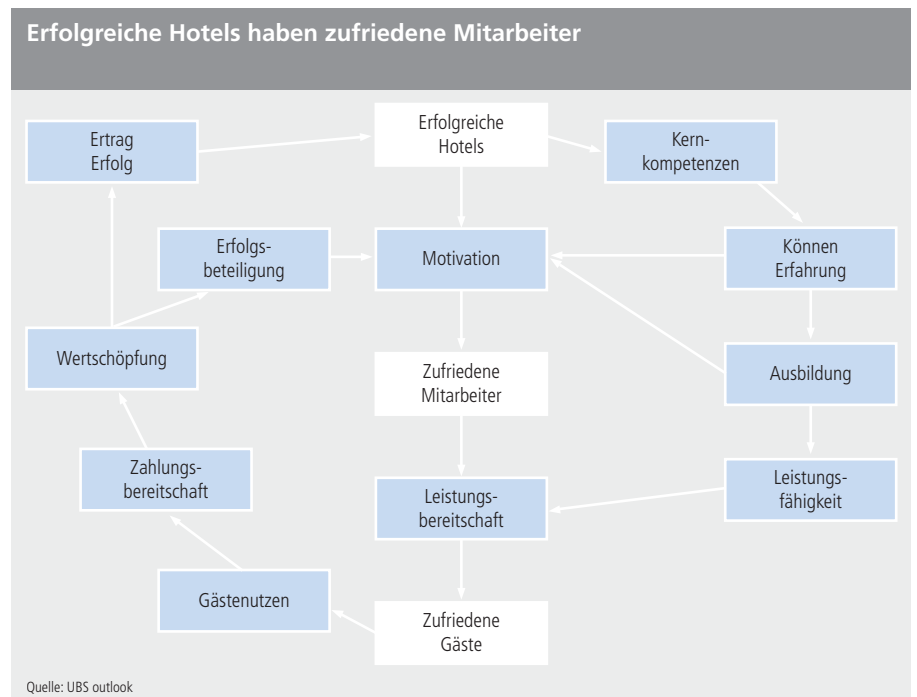
Die strategische Ausrichtung, die operative Führung sowie die finanziellen Ergebnisse eines Hotels hängen in hohem Masse von den fachlichen und persönlichen Kompetenzen des Hoteliers beziehungsweise des Hoteldirektors und seines Mitarbeiterteams ab. Gästeorientierung, Dienstleistungsbereitschaft, Organisationstalent, Überzeugungskraft und Fingerspitzengefühl sind dabei besonders wichtig. Hilfreich sind aber auch intuitive Fähigkeiten wie Sensibilität für Gäste- und Mitarbeiterbedürfnisse. Regelmässige Weiterbildung (Branchenveranstaltungen, Seminare, Fachlektüre) sowie der Austausch von Erfahrungen und ein systematischer Vergleich mit ähnlich gelagerten Betrieben (Benchmarking) sollten selbstverständlich sein.

Die Mitarbeitenden bestimmen die Qualität der Dienstleistungen

Kompetente und sich voll für das Wohl der Gäste und den Betrieb einsetzende Mitarbeiter zeichnen gute Hotels aus. Daher bieten diese in der Regel nicht nur attraktive Arbeitsplätze, sondern auch eine leistungs- und arbeitsmarktkonforme Entschädigung. Wichtig sind eine sorgfältige Rekrutierung und Einarbeitung der Mitarbeitenden sowie eine permanente Aus- und Weiterbildung, und zwar auf allen Stufen und in allen Bereichen des Betriebes. Wo notwendig, gehört dazu auch Sprachausbildung. «Management by walking around» ist eine besonders wirkungsvolle Methode, um Mitarbeitende bei deren täglicher Arbeit zu beobachten, anzuweisen, zu loben und zu unterstützen.

Eigenschaften eines guten Hotelmanagers	
Persönliche Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Engagierter Gastgeber mit guter Menschenkenntnis, Gespür für die Anliegen seiner Gäste und einer entsprechenden Erscheinung • Guter Kommunikator und Zuhörer in den wichtigsten Sprachen seiner Gäste und Mitarbeiter • Motivator mit hohen Ansprüchen • Kreativ, innovativ und pragmatisch • Immer und überall präsent
Fachliche Kompetenzen	Möglichst vielseitige Ausbildung und praktische Erfahrungen im Hotelmanagement, insbesondere in den Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Personalführung • Organisation und Informationstechnologien • Finanzmanagement und Controlling

Quelle: UBS outlook



These 2

Zufriedene Gäste bilden die Basis für den nachhaltigen Erfolg

Das wichtigste Ziel für jeden guten Hotelier sind zufriedene Gäste. Sie sichern mit ihrem Erscheinen und mit den von ihnen bezahlten Dienstleistungen die Existenz eines Hotels. Diese Einsicht sollten der Gastgeber und seine Mitarbeiter bei sämtlichen Handlungen im Betrieb vor Augen haben.

Ein Gast bestimmt aufgrund verschiedenster Wahrnehmungen und Erlebnisse während seines Aufenthaltes im Hotel, ob er zufrieden ist oder nicht. Neben der Qualität der Infrastruktur und der gebotenen Leistungen sind dabei vor allem auch weiche Faktoren wie Gastfreundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und persönliche Zuvorkommenheit sehr wichtig.

Eine wachsende Stammkundschaft verhilft dem Betrieb zu einer besseren und oft auch leichter voraussehbaren Auslastung. Das ist sowohl für das Image eines Hotels als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht äusserst wertvoll.

Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen

Ein gesamthaft als gut empfundenes Preis-Leistungs-Verhältnis bedeutet generell, dass der Gast zufrieden ist. Die verlangten Preise müssen daher grundsätzlich in einem akzeptablen Verhältnis zu den dafür gebotenen Leistungen stehen.

Gäste dürfen vor allem nicht enttäuscht werden. Zu hohe Erwartungen durch unhaltbare Versprechen bringen bestenfalls für kurze Zeit Erfolg. Das Angebot soll zwar möglichst attraktiv und umfassend, aber in jeder Beziehung wahrheitsgetreu kommuniziert werden. Das macht es auch leichter, die geweckten Erwartungen der Gäste zu erfüllen und vielleicht sogar zu übertreffen.

Dem Gast Mehrwert bieten

Ein Hotelier sollte stets bestrebt sein, dem Gast mit jeder angebotenen Leistung einen möglichst grossen Nutzen zu bieten. Damit kann ein Hotel seine Attraktivität steigern und Mehrwert schaffen. Alle betrieblichen und personellen Ressourcen sind darauf auszurichten, den Aufenthalt für den Gast in jeder Beziehung möglichst angenehm und problemlos zu gestalten. Um anspruchsvolle Gäste im harten Wettbewerb mit vielen anderen Betrieben und Destinationen zufrieden zu stellen, sollte ein Hotel deutlich mehr als nur akzeptable oder durchschnittliche Leistungen bieten. Das gilt nicht nur für die Beherbergung, sondern für alle Dienstleistungen. Die Qualität und der Service in den Restaurants sind jedoch für viele Gäste besonders wichtig.

Emotionale Werte schaffen

Die Attraktivität eines Ferienhotels wird für die meisten Gäste auch durch seine Atmosphäre mitbestimmt. Die emotionale Zufriedenheit hängt nicht nur von der Lage, der vorhandenen Infrastruktur oder einer ästhetisch und funktional überzeugenden Ausstattung ab. Oft viel entscheidender ist die erlebte Gastfreundschaft, beispielsweise durch persönliche Betreuung oder die Erfüllung individueller Wünsche.

«Der Gast will nicht nur ein Bett, sondern er will Ferienträume verwirklichen.»

Martin Vogel

These 3 Gezieltes Marketing macht gute Hotels erfolgreich

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, muss ein Hotel permanent sein Image pflegen und seinen Bekanntheitsgrad erhöhen. Dafür, und um immer wieder neue Gäste zu gewinnen, braucht es ein überzeugendes Marketingkonzept. Werbebotschaften sollen den gewünschten Gästezielgruppen gezielt und effizient kommuniziert werden.

Neben klassischer Werbung in sorgfältig ausgewählten, auf die gewünschten Zielgruppen fokussierten Medien braucht ein Hotel heute vor allem auch eine überzeugende Präsenz im Internet. Selbstverständlich sollten informative, grafisch gut gestaltete und emotional ansprechende Prospekte sein. Erfolgreich sind oft auch Veranstaltungen (z. B. Kultur, Sport, Gastronomie) sowie PR-Events und Sponsoring-Engagements.

Den richtigen Marketing-Mix einsetzen

Der Marketing-Mix sowie die Qualität und der Einsatz der einzelnen Marketinginstrumente bestimmen massgeblich, wie und wie stark ein Hotel bei seiner Zielgruppe und in einer breiteren Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Meist ist die Benutzung verschiedener Kommunikationskanäle (Inserate, Prospekte, Mailings, Internet, Messepräsenz) zweckdienlich. Durch deren Wahl wird nicht nur die Wirkung einzelner Marketingaktionen, sondern auch die Höhe des Kommunikationsbudgets beeinflusst.

Mit den richtigen Marketinginstrumenten Gäste gewinnen

Für das Marketing optimal einsetzen (Beispiele als Denkanstoss)

Marke	Die Marke (Erscheinungsbild, Image, Ruf) des Hotels ist im Hause und in der Öffentlichkeit konsequent zu pflegen, zu fördern und zu schützen. Das betrifft u. a. den Namen des Hotels, das Signet, besondere grafische Merkmale und Farbgebung.
Prospekte	Grafisch und sprachlich ansprechend. Fehlerfrei, auch in Fremdsprachen. Für Gäste wichtige und interessante Informationen vermitteln. Besonderheiten des Hotels zeigen. Keine unerfüllbaren oder falschen Erwartungen wecken.
Internet (Web, E-Mail)	Einfache, leicht im Gedächtnis haftende Web- und E-Mail-Adressen. Professionell gestaltete, klar nach Benutzerlogik strukturierte sowie rasch verfügbare Website. Online-Buchung. Eingegangene E-Mails mindestens zweimal täglich beantworten. Links zum eigenen Hotel über möglichst alle Portale, die für die Destination sowie die Zielgruppe(n) massgebend sind. Links zu anderen Tourismusanbietern in der Region (Transporte, Sport).
Direktwerbung (Direct Marketing)	Adressen interessanter Gästezielgruppen für Neukundenwerbung zukaufen.
Kundenpflege (Retention Marketing)	Persönlicher Anruf oder E-Mail des Hoteliers einige Tage nach der Abreise. Kundenbriefe und/oder Kundenzeitschrift.
Inserate und Spots	Alle Werbung konsequent auf gewünschte Zielgruppen und Herkunftsmärkte ausrichten. Gezielte Werbebotschaften über spezialisierte Publikationen und elektronische Medien kommunizieren. Kosten und Werbewirksamkeit periodisch kritisch hinterfragen.
Orientierungshilfen	Klar verständliche Orientierungshilfen am Bahnhof sowie Hinweisschilder bei den Orts-einfahrten und unmittelbar beim Hotel. Das Hotel muss für die (erstmalig) ankommenden Gäste leicht zu finden sein.
Marktforschung	Anforderungen und Wünsche einer bestimmten Gästezielgruppe an ein Hotel in einer bestimmten (Preis-)Kategorie und Destination. Ermittlung des Gästepotenzials bestimmter Zielgruppen in neuen Märkten.

Quelle: UBS outlook

Marketing muss auf Zielgruppen fokussiert sein

Die gesamte Marketingkommunikation ist konsequent und gezielt auf die anvisierten Zielgruppen auszurichten. Sie muss dieses Gästepotenzial emotional ansprechen und dabei in Form und Auftritt image- und angebotkongruent sein. Nur damit ist die gewünschte Wirkung ohne kostspielige Streuverluste zu erzielen.

Gäste zu Stammgästen machen

Neben den Aktivitäten zur Gewinnung von potenziellen Neukunden ist auch das Marketing bei bestehenden Gästen nicht zu vernachlässigen. Gästemarketing beginnt bei der Ankunft und ist während des gesamten Aufenthaltes, bei der Verabschiedung und danach gezielt zu pflegen. Das Ziel muss sein, die Gäste zur besseren Nutzung des gesamten Angebotes und zu Wiederholungsbesuchen zu animieren.

Im Internet präsent sein

Elektronische Informations- und Reservationssysteme erhöhen den Bekanntheitsgrad und die Buchungsraten eines Hotels. Ein professionell gestalteter und mit Links breit vernetzter Internetauftritt ist daher selbst für kleinere Betriebe zunehmend unerlässlich. Der potenzielle Gast erwartet im Web nicht nur Informationen über das Hotel und seine Dienstleistungen, sondern auch Preislisten und spezielle Angebote. Er möchte zudem auch die Verfügbarkeit von Zimmern abfragen und einen geplanten Aufenthalt unkompliziert online buchen können.

Das Marketing durch Kooperationen verstärken

Links und Kooperationen mit anderen Hotels und tourismusorientierten Betrieben (Bergbahnen, Sportschulen, Fachgeschäfte etc.) können die Reichweite und Wirkung von Marketingmassnahmen erhöhen sowie Kosten senken. Das gilt besonders auch für Hotel-Marketing-Organisationen, die ihren Mitgliedern ein bekanntes «Label» sowie die Anbindung an elektronische Reservationssysteme zur Verfügung stellen und so deren Marktpräsenz und Auslastung in der Regel positiv beeinflussen.

«Ein gutes Hotel wird erst durch ein geschicktes Spiel auf der Marketingklaviatur zu einem wirklich erfolgreichen Hotel.»

Roger Seifritz

These 4

Auf bestimmte Gästezielgruppen fokussieren

Die Gästenachfrage ist im Ferientourismus vielschichtig und zunehmend differenziert. Um sich im Wettbewerb zu profilieren und die eigenen Ressourcen gezielt einzusetzen, muss sich ein Hotel auf die speziellen Bedürfnisse bestimmter Gästegruppen konzentrieren.

Das Reiseverhalten verändert sich. Tendenziell werden flexiblere und kürzere Aufenthalte bevorzugt. Dabei stehen vielfach besondere Bedürfnisse und Wünsche im Vordergrund. Das kann beispielsweise Ruhe, Wellness, aktiver Sport, ein kulturelles oder ein gastronomisches Erlebnis sein. Hotels ohne eine klare Ausrichtung ihres Angebotes auf bestimmte Zielgruppen haben es zunehmend schwerer, den Erwartungen anspruchsvollerer Gäste gerecht zu werden.

«Ein erfolgreicher Hotelier hält stets das Zepter in der Hand und lässt nichts einfach geschehen.»

Ernst Wyrsch

Die Gästezielgruppen genau definieren

Die Bestimmung der von einem Hotel gewünschten Gäste erfordert vom Hotelier zunächst eine fundierte Analyse der eigenen Möglichkeiten, der touristischen Rahmenbedingungen der Destination sowie der erwarteten Marktentwicklung. Danach sind die generellen Bedürfnisse sowie die konkreten Anforderungen verschiedener, für das Hotel in Frage kommender Gäste genau zu definieren. Das erfordert fundierte Marktkenntnisse, viel Einfühlungsvermögen, Intuition und Gespür für zukünftige Veränderungen.

Bedürfnisse und Wünsche der Gäste kennen

Zunehmend anspruchsvollere Gäste erwarten, dass ihre Erwartungen überall bestmöglich erfüllt werden. Für ein Hotel ist es daher äusserst wichtig, die erfolgsrelevanten Nutzenkomponenten sowie deren Gewichtung bei den verschiedenen Gästezielgruppen genau zu kennen und das Angebot danach auszurichten. Damit lassen sich sowohl die Frequenz, die Aufenthaltsdauer als auch die Zahlungsbereitschaft der Gäste erhöhen.

Angebot und Kommunikation auf Gästezielgruppe ausrichten

Der Fokus auf bestimmte Gäste erleichtert es, das Angebot genau auf deren spezielle Bedürfnisse auszurichten und sich dadurch konkrete, erkennbare Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Wichtig ist, Gästezielgruppen so zu definieren, dass sie auch gezielt angesprochen und beworben werden können. Möglichkeiten dazu bieten beispielsweise spezielle Interessen (Kultur, Natur, Unterhaltung), sportliche Betätigungen (Biking, Nordic Walking, Tennis, Golf etc.) oder spezielle Bedürfnisse von Jugendlichen, Familien oder Senioren.

These 5

Mit attraktiven Angeboten Mehrwert schaffen

Hotelgäste erwarten attraktive und innovative Angebote. Sie wollen ihre individuellen Bedürfnisse in den Ferien möglichst intensiv ausleben. Dadurch entstehen immer wieder neue Wünsche und Anforderungen an ein Hotel. Um einer wachsenden Anspruchsvielfalt gerecht zu werden, sind innovative und aktuelle Angebote gefragt.

Der Trend zu individuellen, zielgruppenspezifischen Angeboten bietet dem innovativen Hotelier zahlreiche Chancen. Er kann einerseits kreativ neue, attraktive und Wert schöpfende Dienstleistungen aufbauen, andererseits aber auch Kosten einsparen, indem er zunehmend weniger gefragte und ertragsschwache Leistungen auslagert (Outsourcing) oder aufgibt.

«Ein erfolgreicher Hotelier strebt Mehrwert für seine Gäste an.»
Christian Laesser

Gästepflichten optimal verknüpfen

Hotels sollten Angebotsmodule so konzipieren und vermarkten, dass verschiedene individuelle Bedürfnisse parallel oder sequenziell befriedigt werden können. Eine optimale, zielgruppenorientierte Ausrichtung und individuelle Verknüpfung unterschiedlicher Angebote kann wesentlich dazu beitragen, einen Gast zum Wiederholungs- und Stammgast zu machen. Ziel könnte beispielsweise sein, dass ein Seminargast für einen weiteren Aufenthalt speziell für seine «Wellness» oder mit der ganzen Familie für Sportferien anreist.

Betriebliche Attraktivität wichtiger als Standort

Innovative sowie qualitativ überdurchschnittliche Angebote mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis sind in der Regel wichtiger als der Standort. Hotels können auch an dezentralen Lagen und in eher abgelegenen Regionen eine hohe Auslastung erreichen. Dazu braucht es allerdings in der Regel ein aussergewöhnlich interessantes betriebliches Konzept mit einem besonders attraktiven und qualitativ hochwertigen Angebot.

Mit einem attraktiven Angebot Zahlungsbereitschaft und Auslastung erhöhen

Im Bereich die Attraktivität erhöhen (Beispiele als Denkanstoss)
Reservation	Anfragen sofort mit konkreten Angeboten beantworten. Detaillierte Informationen über Destination, Hotel und besondere Dienstleistungen zusenden. Schnelle und benutzerfreundliche Online-Buchung. Auf Website Links zu Destination.
Empfang	Gastfreundliches und effizientes Check-in. Gast nach besonderen Wünschen fragen. Begrüssungspapéro. Hotel, Zimmer und Umgebung vorstellen und erklären (Rundgang). Transfer und Gepäckdienst organisieren.
Zimmer (Hotelkategorie und Gästezielgruppen entsprechend)	Überdurchschnittlich wohnliche und zweckmässige Raumgestaltung, Möblierung und Apparaturen (Bad, Heizung, Klima, Telefon, TV). Bequeme Sitz- und Lesemöglichkeiten. Zeitgemässe Unterhaltungselektronik. Genügend Platz für Koffer, Kleider, Schuhe. Ablagen und Spiegel im Bad.
Essen und Trinken	Qualitätsgastronomie mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis. Attraktive und gemütliche Raumgestaltung. Bequeme Stühle und Tische. Interessante und vielseitige Menus, auch für besondere Wünsche (Kinder, kalorienarm, spezielle Diäten). Essen in Partnerbetrieben ermöglichen. Lobby-Bar mit Getränke- und Snackservice. Zimmerservice.
Wellness und Sport	Attraktives Angebot für die gewünschte(n) Zielgruppe(n) im Hause oder in Zusammenarbeit mit Partnern. Originelle und bedürfnisgerechte Wellnessprogramme, Kurse, Kuren.
Kultur	Regionales Kulturangebot. Eigene Programme und Kurse für Hobby-Aktivitäten (Fotografieren, Malen, Musizieren). Kulturelle Führungen. Reservationen und attraktive Package-Angebote für Events, Konzerte, Theater, Kino etc. in der Region.
Verabschiedung	Herzliches und effizientes Check-out. Gepäckdienst und Transfer organisieren.
Kontaktpflege	Persönlicher Dankesbrief des Hoteliers. Periodische Gästebriefe oder Gästezeitschrift.

Quelle: UBS outlook

These 6 Wellness zur Differenzierung nutzen

Wellness ist vom einstigen Differenzierungsfaktor eines «guten» Hotels zu einem fast überall erwarteten Basisangebot geworden. Vielfach erregen Wellnessangebote kaum mehr spezielle Aufmerksamkeit. Andererseits erwarten Gäste in ihrem Ferienhotel einen attraktiven Wellnessbereich und machen dies zu einem wichtigen Auswahlkriterium.

Die Angebotsvielfalt ist im Wellnessbereich in den letzten Jahren sehr breit geworden. Sie reicht von einfachen Basisdienstleistungen (Wellness Light) bis zu hoch spezialisierten und sehr anspruchsvollen Dienstleistungen auf Gebieten wie Medical oder Spiritual Wellness. Allerdings gibt es dafür (noch) keine allgemein anerkannten Richtlinien oder Orientierungshilfen für die Gäste.

Wellness braucht eine klare Angebotsstrategie

Erfolg versprechende Wellnessangebote müssen für eine bestimmte Zielgruppe und nach klar definierten Leistungsmerkmalen konzipiert und in der Praxis richtig umgesetzt werden. Gefährlich ist, wenn sich Hoteliers zum Bau kostspieliger Wellnessanlagen verleiten lassen, ohne dass dafür ein wohl überlegtes Betriebskonzept vorliegt und dessen Wertschöpfungspotenzial kritisch hinterfragt wurde.

Mit Wellness mehr Logiernächte generieren

Der Wellnessbereich sollte grundsätzlich mehr Logiernächte generieren oder eigenwirtschaftlich sein. Hotels, die nur ein Basisangebot (Wellness Light) anbieten können, müssen in der Regel Investitionen und Betriebskosten mit einer besseren Auslastung im Logement-Bereich quersubventionieren. Es gelingt ihnen eher selten, die getätigten Investitionen vernünftig zu rentabilisieren.

Vielfach profitieren Hotels mit spezialisierter Wellnnessausrichtung jedoch bereits von einer soliden Grundauslastung mit wohlseinsbewussten und dafür zahlungsbereiten Gästen. Sie können darum auch im Wellnessbereich Preise verlangen, mit denen sich die meist hohen Investitionen in vernünftiger Zeit amortisieren lassen.

Wellnessanlagen für das Publikum öffnen

Immer mehr Hotels und Destinationen betreiben Wellnesszentren, die auch für Gäste aus der Parahotellerie (Ferienwohnungen) und für Einheimische benutzbar sind. Bei einer zu geringen Auslastung durch die Hausgäste muss sich ein Hotelier daher überlegen, ob er den Wellnessbereich öffentlich zugänglich machen will, um damit zusätzliche Einnahmequellen zu erschliessen. Auch der bewusste Verzicht auf eine eigene Wellnessanlage darf nicht in jedem Fall ausgeschlossen werden.

«Wellness ist nicht der Rettungsanker!»

Eveline Lanz Kaufmann

Wellnesskonzepte auf spezifische Bedürfnisse ausrichten

Wellnesskonzepte	Beispiele	
Wellness	Light	Basisangebot. Oft ohne oder nur mit allgemeiner Betreuung. Infrastruktur kann beispielsweise Schwimmbad, Sauna, Dampfbad, Whirlpool und Krautraum umfassen.
	Plus	Verschiedenste spezielle Behandlungen mit qualifizierter Betreuung (Massagen, Kosmetik, Schönheitspflege). Ausführliche Informationen und Beratung. Modernste, sehr gut ausgebaute Infrastruktur.
Medical Wellness	Light	Programmangebote zur aktiven Gesundheitspflege (Ernährungsberatung, Diäten, Entschlackung, Fasten, Präventions- und Heilmassagen).
	Plus	Rehabilitation und nachoperative Kuraufenthalte mit ambulanter ärztlicher und pflegerischer Betreuung (in Zusammenarbeit mit lokalen Kliniken und/oder Ärzten).
Sport Wellness	Light	Zweckmässige Infrastrukturangebote für Hobby- und/oder Profisportler (Kraft- und Fitnesstraining, Tennis, Schwimmen, Fahrradverleih und -pflege, Wachsraum für Langlauf etc.).
	Plus	Programme und Kurse mit professioneller Betreuung (Tennis, Golf, Biking, Walking, Tanz, Gymnastik, Leichtathletik, Sportmassagen etc.).
Spiritual Wellness		Programme und Kurse mit qualifizierter Betreuung (z. B. Joga, Tai Chi, Pilates, Qi Gong).

Quelle: UBS outlook

These 7

Mit Kooperationen die Kosten senken und die Auslastung verbessern

Kooperationen sind in der wettbewerbsintensiven Hotellerie ein möglicher Lösungsweg zur nachhaltigen Verbesserung der Ertragslage. Um auf Dauer erfolgreich zu sein, muss die Zusammenarbeit jedoch geschäftsgetrieben sein und für alle Beteiligten klar erkennbare Vorteile bieten, also eine «Win-win-Situation» schaffen.

Verschiedene Zusammenarbeitsformen zwischen Hotels oder mit anderen Dienstleistungsanbietern (z. B. Tourismusbüro, Bergbahn, Skischule, Tennisclub) können zu beachtlichen Ertragssteigerungen durch höhere Einnahmen und tiefere Kosten führen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie wertschöpfungsbewusst konzipiert sowie professionell und partnerschaftlich umgesetzt werden. Als Rettungsanker für strukturschwache Hotels eignen sich Kooperationen in der Regel nicht.

Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist unerlässlich

Kooperationen verlangen von den beteiligten Partnern viel Vertrauen, Ausdauer und Vorleistungen. Das gilt auch in finanzieller Hinsicht. Viele Hoteliers sind zwar an einer Zusammenarbeit interessiert, wollen aber weder eine enge Bindung eingehen noch ihren potenziellen Partnern detaillierten Einblick in den eigenen Betrieb gewähren. Damit Kooperationsmodelle zum Erfolg führen, müssen die Partnerbetriebe prinzipiell von ihren oftmals von Kleinunternehmertum geprägten Vorstellungen sowie von betriebswirtschaftlich kaum mehr nachhaltig tragbaren Betriebsstrukturen Abstand nehmen.

Gemeinsame unternehmerische Ziele verfolgen

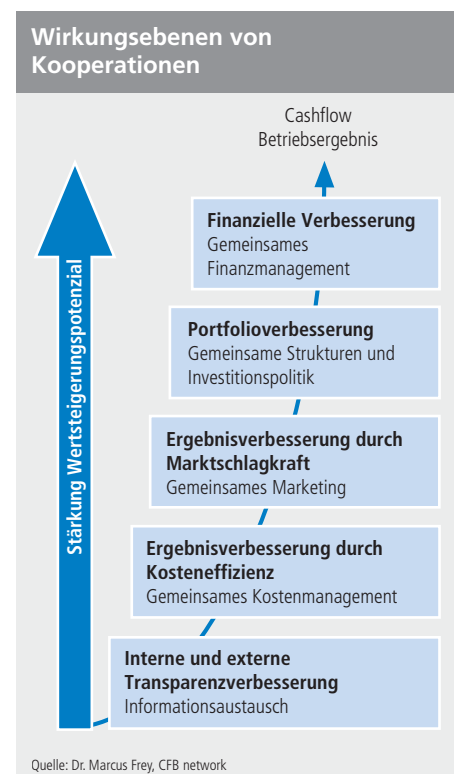
Eine Kooperation muss durch gemeinsame geschäftliche Zielsetzungen motiviert sein. Dafür sind auch klar geregelte Führungs- und Organisationsstrukturen notwendig. Es muss ein «Unternehmensvehikel» vorhanden sein, das den Interessen aller Partner angemessen gerecht wird und entsprechend akzeptiert ist. Erfolgreichere Kooperationshotels sollten auch bereit sein, schwächere Partner zu unterstützen und durch Know-how-Transfer zu stärken. Ein zusätzliches Argument für die Einbindung in eine Kooperation kann für einen Familienbetrieb auch die Nachfolgeregelung sein.

Synergieeffekte erzielen

Am Markt ähnlich ausgerichtete Hotels erzielen dank einer überbetrieblichen Zusammenarbeit oft erhebliche Vorteile. Durch eine gemeinsame Angebotsgestaltung kann die Attraktivität für die Gäste gesamthaft erhöht werden. Kooperationen im Marketing und im Verkauf nutzen personelle und finanzielle Ressourcen meist effizienter und wirkungsvoller. Kollektive Werbung und ein gemeinsamer Internetauftritt erhöhen den Bekanntheitsgrad und die Buchungschancen. Geteilte Informationstechnologien und Einrichtungen reduzieren Investitionen und Betriebskosten. Mit einem vergrößerten Einkaufsvolumen sind auch Mengenrabatte und Vorteile bei Transporten und in der Lagerhaltung möglich.

«Ohne die grundsätzliche Bereitschaft der Partner zur Hotelkooperation ist eine solche chancenlos.»

Marcus Frey



These 8 Die Optimierung von Einnahmen und Kosten ist eine permanente Managementaufgabe

Um auf Dauer wettbewerbsfähig und finanziell erfolgreich zu sein, benötigt ein Hotel eine nachhaltig gute Ertragslage sowie einen für den Investitionsbedarf genügenden Mittelfluss (Free Cashflow). Das Management muss daher wertschöpfungsbewusst versuchen, einerseits das Ertragspotenzial zu erhöhen und andererseits die Betriebskosten auf ein unerlässliches Minimum zu reduzieren.

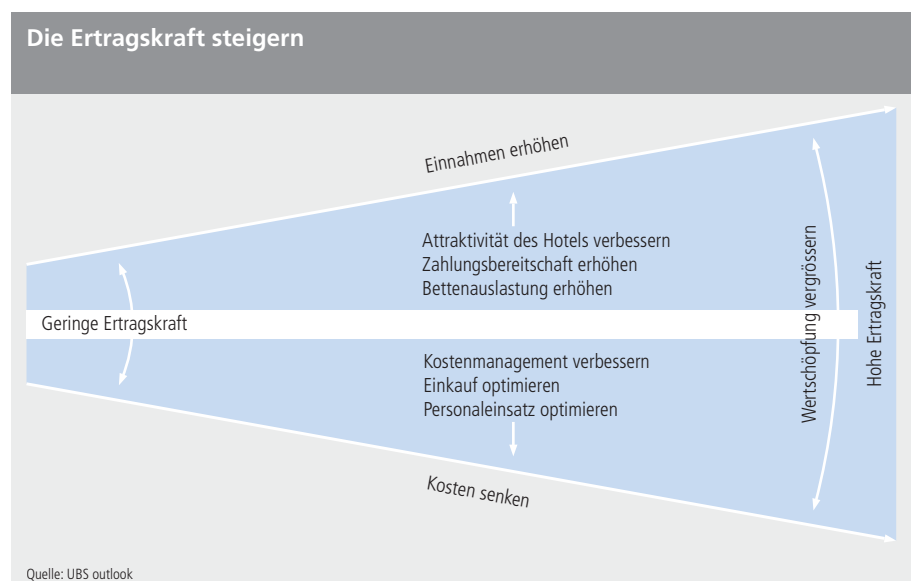
Die Schweizer Hotellerie wird aus den verschiedensten Gründen auch in Zukunft tendenziell mit höheren Kosten arbeiten müssen als ihre Konkurrenten im benachbarten Ausland sowie an vielen anderen Destinationen weltweit. Niedrigeren Kapitalkosten stehen höhere Investitions-, Personal- und Betriebskosten gegenüber. Um in einem solchen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben und genügende Renditen zu erzielen, braucht es Betriebskonzepte mit einer hohen Wertschöpfung. Diese müssen primär auf den vorhandenen Stärken des eigenen Betriebes und der Destination aufbauen.

Ertragskraft steigern

Ein Hotel hat grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten, um seine Ertragskraft zu verbessern. Eine Stossrichtung besteht darin, die Kostenstruktur des Betriebes so tief als möglich zu halten, ohne dadurch das Umsatzpotenzial signifikant zu schmälern. Ein anderer, oft mehr Erfolg versprechender Weg ist, die Attraktivität des Angebots für die Gäste zu verbessern und damit eine höhere Präsenz (Anzahl Übernachtungen) und Zahlungsbereitschaft zu generieren.

Gästefrequenz erhöhen

Für die meisten Hotels kann eine Erhöhung der Betriebsauslastung am meisten zur Verbesserung der Ertragslage beitragen. Zu erreichen ist dieses Ziel vielfach am leichtesten durch eine wirkungsvolle Verstärkung des Marketings. Einen wichtigen Beitrag dazu leisten aber auch verbesserte Leistungen, attraktivere Angebote sowie eine wettbewerbs- und nachfragekonforme Preispolitik.



Einnahmen in den Nebenbetrieben steigern

Erhöhte Gästefrequenzen in Nebenbetrieben können vielfach die Ertragslage eines Hotels signifikant verbessern. Der wichtigste Beitrag dazu dürfte in der Regel im Verpflegungsbereich zu erzielen sein, beispielsweise mit einem anerkannt guten Restaurant, an der Hotelbar oder in einem gemütlichen Café. Diese Betriebe sollten nicht nur für die Gäste des Hotels ein emotionales und kulinarisches Erlebnis bieten, sondern auch Gäste aus der Region anziehen.

Optimierung der Auslastung

Eine Optimierung von Auslastung und Ertrag kann auch mittels Preisflexibilität erreicht werden (Yield Management). Hotels können unter bestimmten Umständen ihre Bettenauslastungen mit reduzierten Preisen so weit erhöhen, dass dadurch ein Mehrertrag entsteht. Dieses Vorgehen birgt aber auch Gefahren. Ohne eine nachfragegerechte, ertragsorientierte und professionell gehandhabte flexible Preispolitik kann ein Hotel in eine gefährliche Preissenkungsspirale geraten. Das wäre der Fall, wenn reduzierte Preise mit noch mehr Gästen kompensiert werden müssten, die nur noch mit immer tieferen Preisen angelockt werden könnten.

«Schlanke Führungsstrukturen sind effizient und erst noch günstig.»

Giusep Fry

Personalkosten senken

Personalkosten sind in jedem Hotel ein wesentlicher Teil des Betriebsaufwandes. Sie können am leichtesten durch schlanke Führungs- und Organisationsstrukturen, effiziente Informationssysteme sowie geeignete Hilfsmittel und zweckdienliche bauliche Massnahmen optimiert werden. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet auch ein nachfragekonform geplanter Personaleinsatz. Dies wird meist am besten mit flexiblen Arbeitszeitmodellen erzielt.

Einkauf und Lagerhaltung optimieren

Durch eine nachfragegerechte Optimierung von Wareneinkauf, Transport und Lagerhaltung (Logistik) könnten viele Hotels ihre Beschaffungskosten reduzieren. Ein wichtiger Grundsatz ist beispielsweise, die Bestellmengen von verderblichen Nahrungsmitteln möglichst genau so festzulegen, dass weder Fehlbestände den Umsatz schmälern noch kostspielige Übermengen entstehen.

Ertragsschwache Leistungen eliminieren oder auslagern

Leistungen, die in einem wirtschaftlich ungenügenden Ausmass nachgefragt werden, sind zu eliminieren oder aber durch geeignete Massnahmen ertragsreicher zu gestalten, auszulagern oder aufzugeben. Das kann beispielsweise unattraktive Einzelzimmer, den Barbetrieb oder einen Sportplatz betreffen.

Ein transparentes und effizientes Controlling sicherstellen

Um ein Hotel ertrags- und risikobewusst führen zu können, braucht es ein aussagekräftiges Management-Informationssystem (MIS). Dazu gehören aktuelle, erfolgsrelevante betriebliche Kennzahlen für die einzelnen Geschäftsbereiche (Logement, Gastronomie, Wellness) sowie realistische Budgets, Investitions- und Finanzpläne. Ein besonderes Augenmerk ist stets auf die erforderliche Liquidität zu richten.

These 9 Investitionen müssen Mehrwert schaffen

Investitionen sind für ein Hotel immer wieder notwendig, um konkurrenzfähig zu bleiben. Sie sollten sowohl für den Gast als auch für das Unternehmen einen nachhaltigen Mehrwert schaffen. Wichtig ist, dass sie finanziell verkraftbar sind und über einen für die Kapitalgeber angemessenen Zeitraum amortisiert werden können.

«Die Bereitschaft, laufend einen hohen Anteil des Cashflow im Betrieb wieder zu investieren, ist zur langfristigen Sicherung der Konkurrenzfähigkeit zwingend.»

Andreas Deuber

Investitionen müssen konsequent strategie- und angebotskonform sein und ausschliesslich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erfolgen. Bevor investiert wird, muss das Management Prioritäten festlegen und genau definieren, für welche Zielgruppe die Investition welchen Mehrwert bringen soll. In der Ferienhotellerie sind Investitionen in der Regel vorrangig für den Erhalt oder die Steigerung der Attraktivität des Angebots und des emotionalen Nutzens der Gäste zu tätigen. Investitionen sind jedoch auch immer wieder erforderlich, um die Produktivität zu verbessern und Kosten zu senken.

Investitionen langfristig ausrichten

Eine Aufwertung und Verbesserung von Infrastruktur und Angebot sollte nicht mit einem zu kurzfristigen Horizont erfolgen. Unüberlegte oder zu sehr nur auf die Lösung von akuten Problemen basierende Investitionen können gefährlich sein. Das ist vor allem dann der Fall, wenn in der Folge für andere, strategisch wichtigere Investitionen die notwendigen finanziellen Mittel fehlen.

Mit Investitionen Mehrwert schaffen

Investitionen sind grundsätzlich so zu planen, dass mit einem minimalen Kapitaleinsatz eine maximale Wertschöpfung entsteht. Dies kann entweder durch die Schaffung von Mehrwert für den Gast und höhere Einnahmen oder aber durch geringere Betriebskosten resultieren, beispielsweise mittels Energie- oder Personaleinsparungen. Hauptziel einer wertorientierten Investitionspolitik ist die Steigerung der Wertschöpfung und letztlich des Unternehmenswertes.

Beurteilungskriterien für Investitionsprojekte



Quelle: UBS outlook

These 10

Erfolg versprechende Projekte finden Finanzierungspartner

In einem verschärften und gleichzeitig von einem Strukturwandel gezeichneten Wettbewerbsumfeld ist ein professionelles Finanzmanagement für jeden Hotelbetrieb unumgänglich. Voraussetzung für eine detaillierte finanztechnische Analyse durch einen Finanzpartner ist das Verständnis für das Geschäftsmodell des Hotelbetriebs.

Wenn der Kreditgeber den Betrieb à fond kennt, kann er die vorhandenen Chancen und Risiken ziemlich genau abschätzen. Die Bereitschaft zur Finanzierung und die damit verknüpfte Risikoprämie beruhen auf einer umfassenden Informationsbasis, die in aller Regel in einem Businessplan enthalten ist.

Der Free Cashflow ist entscheidend

Die kommerzielle Kreditsprechung der Banken basiert vorwiegend auf der Bevorschussung von zukünftigen, vom Betrieb selber erarbeiteten und frei verfügbaren Mitteln (Free Cashflow). Aus Sicht des Finanzpartners wird den Planzahlen (Erfolgsrechnung und Investitionen) innerhalb des Businessplanes grösste Aufmerksamkeit gewidmet. Grossinvestitionen, Beschaffungszeitpunkt und deren Auswirkungen auf die zukünftige Ertragslage sollten möglichst transparent dargestellt sein. Hotelprojekte, die über ein gutes Betriebskonzept sowie ein kompetentes Management verfügen, werden am leichtesten Fremdkapital mobilisieren können. Entscheidend ist, dass Investitionsprojekte attraktive Ertragspotenziale versprechen, die langfristig betrachtet sowohl die Kapitalverzinsung und die Amortisationen als auch die notwendigen Ersatzinvestitionen zulassen.

«Die Qualität des Hotelmanagers lässt sich letztlich an seinen Erfolgszahlen messen.»

Jürg Stucki

Alternative Finanzierungsformen prüfen

Als alternative Finanzierungsform zur klassischen Hypothek bietet sich vor allem Leasing für die Finanzierung von Grossinvestitionen an, beispielsweise im Bereich Küche oder Haustechnik. Leasing schont im Beschaffungszeitpunkt die Liquidität und die fixen Leasingraten vereinfachen die Finanzplanung. Eine weitere Option sind Mezzanine-Finanzierungen (nachrangige Darlehen oder Wandeldarlehen). Diese ermöglichen es, die Lücke zwischen Eigenkapital und konventionellen Bankfinanzierungen zu schliessen. Steuerliche Optimierungsmöglichkeiten können sich durch Mezzanine-Finanzierungen ebenfalls ergeben. Bei Darlehensgewährungen aus dem Familien- und Freundeskreis ist diese Finanzierungsart häufig anzutreffen.

Mit Finanzierungspartner transparent zusammenarbeiten

Um ein Kreditgesuch zu prüfen, ist eine objektive und umfassende Beurteilung durch den Kreditgeber unerlässlich. Der Dialog zwischen Bankberater und Kunde soll ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis aufbauen. Darum muss er stets mit voller Offenheit und Transparenz geführt werden. Das ermöglicht, Finanzierungen vorzunehmen, die in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Ertragskraft und Fremdverschuldung liegen. Ein qualifizierter Banker sollte auch als professioneller Sparringpartner für den Hotelier und das Management wahrgenommen werden. Er ist in der Lage, Diskussionen über Finanz- und Budgetpläne sowie strategische Fragen kompetent zu führen.

Informationsquellen

Mit der nachstehenden kleinen Auswahl von Literatur und Kontakten/Adressen möchte UBS outlook interessierte Kreise ermuntern, sich noch vertiefter mit der Situation und den Herausforderungen der Hotellerie zu befassen.

Kontakte/Adressen

hotelleriesuisse

Schweizer Hotelier-Verein
Monbijoustrasse 130, Postfach, 3001 Bern
www.hotelleriesuisse.ch

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH

Gartenstrasse 25, Postfach, 8027 Zürich
www.sgh.ch

Gastrosuisse

Verband für Hotellerie und Restauration
Blumenfeldstrasse 20, 8046 Zürich
www.gastrosuisse.ch

Schweiz Tourismus

Tödistrasse 7, Postfach 695, 8027 Zürich
www.myswitzerland.com

Schweizer Tourismus-Verband

Finkenhubelweg 11, Postfach 8275, 3001 Bern
www.swisstourfed.ch

Universität Bern, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus

Schanzeneckstrasse 1, Postfach 8573, 3001 Bern
www.fif.unibe.ch

Universität St. Gallen, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus

Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen
www.idt.unisg.ch

Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern, Institut für Tourismuswirtschaft

Zentralstrasse 9, Postfach 3140, 6002 Luzern
www.hsw.fhz.ch

Literatur

Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen

(aus Jahrbuch der Schweizer Tourismus-Wirtschaft 2004)

Hansruedi Müller und Roland Scheurer,

Download unter www.fif.unibe.ch/artikel.htm

Attraktions-Management

Harald Pechlaner, Thomas Bieger und Klaus Weiermair, Linde Verlag, Wien, 2006,

ISBN 978-3-707-30998-0

Erfolgskonzepte im Tourismus II.

Finanzierung – Kundenzufriedenheit – Content-Management

Thomas Bieger, Harald Pechlaner und Thomas Bausch, Linde Verlag, Wien, 2003,

ISBN 978-3-707-30356-8

Finanzierung im Tourismus

Beat Bernet und Thomas Bieger, Haupt Verlag AG, Bern, 1999,

ISBN 978-3-258-05986-0

Finanzmanagement Hotellerie

Martin Eltschinger, Publikation SGH 2004,

Download unter www.sgh.ch/sgh/de/frameset/index.cfm

Hotelkooperationen

Marcus Frey, Publikation SGH 2004,

Download unter www.sgh.ch/sgh/de/frameset/index.cfm

Hotelkooperationen realisieren

Wirtschaftsforum Graubünden, Südostschweiz Print AG, Chur, 2003,

Bezug über www.sgh.ch

Qualitätsorientiertes Tourismusmanagement

Hansruedi Müller, Haupt Verlag AG, Bern, 2004,

ISBN 978-3-8252-2534-6

Tourismuslehre – Ein Grundriss

Thomas Bieger, Haupt Verlag AG, Bern, 2006,

ISBN 978-3-8252-2536-0

Überbetriebliche Kooperationen in der Hotellerie – Beispiele aus der Praxis

Christian Hanser und Irena Scaburri, Publikation SGH 2001,

Download unter www.sgh.ch/sgh/de/frameset/index.cfm

Wellness-Tourismus, Entscheidungsgrundlagen für Investitionen und Qualitätsverbesserungen

Eveline Lanz Kaufmann,

Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus der Universität Bern, 2002,

ISBN 3-9521214-5-2

UBS outlook Alpiner Tourismus

Herausforderungen für touristische Destinationen und Transportunternehmen,

Neuaufgabe 2007, bestellbar über www.ubs.com/outlook

UBS outlook

10 Thesen zur zukünftigen Entwicklung der Hotellerie

These 1

Ein Hotel wird durch sein Management und die Mitarbeitenden geprägt

These 2

Zufriedene Gäste bilden die Basis für den nachhaltigen Erfolg

These 3

Gezieltes Marketing macht gute Hotels erfolgreich

These 4

Auf bestimmte Gästezielgruppen fokussieren

These 5

Mit attraktiven Angeboten Mehrwert schaffen

These 6

Wellness zur Differenzierung nutzen

These 7

Mit Kooperationen die Kosten senken und die Auslastung verbessern

These 8

Die Optimierung von Einnahmen und Kosten ist eine permanente Managementaufgabe

These 9

Investitionen müssen Mehrwert schaffen

These 10

Erfolg versprechende Projekte finden Finanzierungspartner