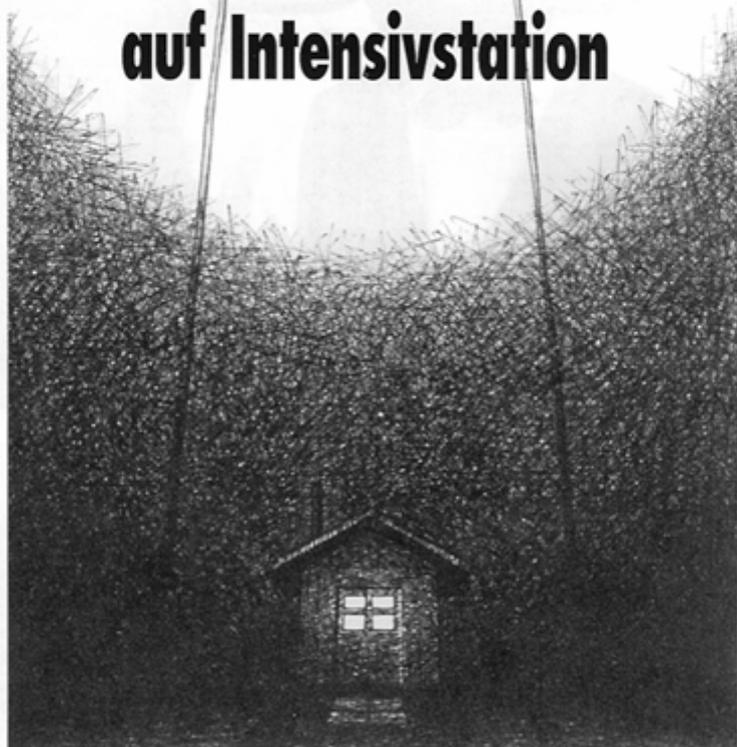


# HOTEL auf Intensivstation

**Konkrete Schwachstellen im Haus tragen weit mehr zum Niedergang eines Hotels bei als Rezession und Weltwirtschaft. In einer fünfteiligen Serie analysiert Hotel-Unternehmensberater Jürgen**



**Baurmann die acht wichtigsten Stolpersteine. Checklisten decken auf, ob auch Ihr Betrieb gefährdet ist. Die erste Folge bietet Ratschläge für die Sanierung und Revitalisierung malader oder maroder Hotels**

Das größte Rätsel dieser Welt ist ihre Verständlichkeit.« Diese Aussage Albert Einsteins hat Gültigkeit nicht nur für die Welt der Physik, sondern auch für die der Hotellerie. Diese gehorcht genau wie die Naturwissenschaften Gesetzen. Wer sie bricht, wird bestraft.

Konjunkturelle Krisen, neues Preisbewußtsein und unberechenbare Reiseströme sind Anlaß und Auslöser eines wachsenden Sanierungsbedarfes in der Branche, aber nicht seine Ursache. Auslastungsrückgänge verteilen sich nicht gleichmäßig auf alle Betriebe; sie treffen die Schlechten stärker als die Guten.

Branchenschicksal ist nicht gleich Betriebsschicksal, die Krise ist intelligent und gerecht, sie differenziert und selektiert.

Derzeit werden Schwachstellen in Hotels schonungslos aufgedeckt. Dabei sind die Fehler so vielfältig wie die Lösungsmöglichkeiten. Das Ent-

scheidende ist, daß das Problem auf der Ebene angegangen wird, auf der es seine eigentliche Ursache hat. Das ist wie in der Medizin: Bei Diabetes helfen keine Massagen, bei Knochenbrüchen versagt die Homöopathie.

## Problem Nr. 1: Destination

Die touristischen Märkte sind in Bewegung wie noch nie zuvor. Immer schneller wandeln sich Trends, Buchungsgewohnheiten und damit die Reiseströme. Die Schwankungsbreite der Urlaubsdestinationen an der Börse der touristischen Nachfrage nimmt dramatisch zu. Da brechen Bollwerke des Luxustourismus wie St. Moritz und Gstaad kurzfristig mit zweistelligen Raten ab, Mallorca und Stuttgart verzeichnen Kursgewinne; Rüdesheim, der Schwarzwald und Griesbach notieren schwächer, da wird

## Checkliste Destination

- 1 Ist die Zahl der Gästeankünfte oder die der Übernachtungen in Ihrer Destination in den letzten drei Jahren in absoluten Zahlen gesunken?  ja  nein
- 2 Ist die durchschnittliche Bettenauslastung in Ihrer Destination in den letzten 5 Jahren um mehr als 5% Belegungspunkte gefallen?  ja  nein
- 3 Ist das Durchschnittsalter Ihrer Gäste in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen?  ja  nein
- 4 Machen Sie mit Ihrem Betrieb rund 50% Ihres Jahres-Umsatzes in 5 Monaten oder weniger?  ja  nein
- 5 Hat die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Ihrem Haus in den letzten drei Jahren kontinuierlich abgenommen?  ja  nein
- 6 Haben Sie zunehmend kurzfristige Stornierungen bei schlechtem Wetter?  ja  nein
- 7 Schwankt Ihre durchschnittliche Auslastung im Wochenverlauf um mehr als 25%?  ja  nein
- 8 Hat der Anteil der Bustouristen in Ihrem Haus in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen?  ja  nein

! Wenn Sie mehr als 4 dieser Fragen mit Ja beantworten, ist Ihr Betrieb (möglicherweise) in der Gefahrenzone

Nachfrage von Bayern nach Brandenburg umgeschichtet und von Rheinland-Pfalz nach Mecklenburg-Vorpommern.

Aber auch die tektonischen Verschiebungen im Portfolio der Entscheidungsmotive sind kaum mehr kalkulierbar. Die Notierungen an der Reisebörse lauten: Kurtourismus stark gefährdet, Seminare stagnierend, Städtrips, Golf- und Kultururlaube Tendenz steigend.

Die Globalisierung der Weltwirtschaft ist naturgemäß im Tourismus mit am weitesten entwickelt. Die »Last-minute-Generation« entscheidet immer kurzfristiger darüber, wo ihre Übernachtungen stattfinden werden: Kein Schnee in Davos – ab in die Rockies; Regen auf Rügen – auf nach Ibiza.

Das verunsichert den Hotelier bei seinen Investitions- und Reinvestitionsentscheidungen, und er steht vor der paradoxen Aufgabe, auf immer kurzfristigeren, unkalkulierbaren Trends mit einem langlebigen, immobilien Produkt reagieren zu müssen, ohne dabei die Glaubwürdigkeit und Identität des individuellen Betriebs zu verlieren.

Ist aber die Destination an sich bedroht, kann die Lösung nicht auf der Ebene betrieblicher Alleingänge liegen. Wenn

das Schiff in Gefahr ist, tritt die Frage nach dem schönsten Matrosen in den Hintergrund. Statt Zeit und Kraft in lokalen Grabenkriegen und Scharmützel zu verlieren, tun die Hoteliers gut daran, sich zu organisieren und zu vernetzen.

Die Schaffung einer neuen touristischen Identität, die Verbesserung der Infrastruktur, übergreifende Maßnahmen zur

» Wenn das Schiff in Gefahr ist, tritt die Frage nach dem schönsten Matrosen in den Hintergrund. «

Saisonverlängerung und Aktionen zur Verjüngung der Gästegruppen bedürfen nämlich einer Bündelung der Kräfte, um auch auf der politischen Ebene die richtigen Weichen zu stellen. Letzteres ist deshalb wichtig, weil zum Beispiel für die Verbesserung der Infrastruktur Finanzmittel erforderlich sind, welche die Möglichkeiten selbst einer vereinten Hotellerie übersteigen.

Erst in einem zweiten Schritt kann es darum gehen, durch Investitionen in den Einzelbetrieb das größtmögliche Stück von diesem Nachfragekuchen zu bekommen.

## Problem Nr. 2: Standort

»Location, location, location« nannte der New Yorker Hotelier Henry Stadler die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Hotels. (Seine Hotelgruppe wurde später an Conrad Hilton verkauft, sein Zitat jedoch nicht.)

Ungeklärt blieb die Frage, wofür der Standort wichtig ist: für die Belegung, den GOP, die Kapitalrendite oder den Wertzuwachs der Immobilie? Auch was ein erfolgsträchtiger Standort tatsächlich ist, blieb unbeantwortet. Und wir wissen auch nicht, wie der gute Herr Stadler es mit Qualität und Service in seinen Hotelbetrieben gehalten hat, die bei der Beantwortung der Frage wohl keine untergeordnete Rolle spielen dürften.

Während also die Frage des Erfolgs kaum auf einen einzigen Faktor reduziert werden kann, ist dies beim Mißerfolg sehr wohl möglich. Und es ist der schlechte Standort, der die Negativ-Hitliste anführt.

Viele Hoteliers haben in der Beherbergungs-Hausse ihr Haus auf das falsche Grundstück gebaut. In den Zeiten des Verkäufermarktes (d.h. mehr Nachfrage als Angebot) verzieht der Markt diesen Kardinalfehler gnädig.

In dem Maße, wie sich in den letzten Jahren die Situation in einen Käufermarkt wandelte (d.h. mehr Angebot als Nachfrage), sanken Belegung und Preise dieser Betriebe jedoch meist überproportional im Vergleich zum einfacher auffindbaren, identifizierbaren und verkehrstechnisch besser erreichbaren Mitbewerber.

In der branchenübergreifenden Krisenstimmung mißinterpretierte so mancher Hotelier seinen Niedergang fälschlicherweise als konjunkturell bedingt, statt die Ursache in dem schlechten Standort zu sehen. Daher wertete er die Krankheitssymptome nicht als Vorboten einer sich abzeichnenden Marktberichtigung.

Die Preise wurden gesenkt und die Kosten angepaßt in der Hoffnung, in Zeiten konjunktureller Wiederbelebung erneut zum »business as usual« zurückkehren zu können. Die offensiveren Entscheidungsträger haben möglicherweise durch Nachrüstinvestitionen versucht, die Negativentwicklung zu stoppen oder umzukehren.

Doch letztlich befindet sich der Hotelier mit dem schlecht lokalisierten Haus in einer Abwärtsspirale, die sich immer schneller dreht, die ihm seine Kraft, seine Visionen und möglicherweise auch seine letzten finanziellen Reserven raubt. Bis irgendwann die kreditgebende Bank interveniert, den Geldhahn endgültig zudreht und das Ruder des sinkenden Schiffes selbst in die Hand nimmt.

» Die meisten Häuser auf der Intensivstation kranker Gewerbe-Immobilien, künstlich beatmet von Sonderabschreibungen und Fördermitteln, am Tropf subventionierten Eigenkapitals selbsternannter Hotelmäzene, träumen von einer Euthanasie-Regelung. «

Ein Hotel am falschen Standort ist in der Regel nicht sanierungsfähig. Nur mit außergewöhnlichen Investitionen, Angeboten und Anstrengungen gelingt es einigen Musterhoteliers, Nachfrage umzu lenken, einen Standort »zu machen«. Die meisten Häuser auf der Intensivstation kranker Gewerbe-Immobilien, künstlich beatmet von Sonderabschreibungen und Fördermitteln, am Tropf subventionierten Eigenkapitals selbsternannter Hotelmäzene, träumen jedoch von einer Euthanasie-Regelung.

Doch die Abrißbirne muß nicht die Ultima Ratio sein. Lösungsmöglichkeiten können sich in anderen Branchen finden, in einer Umnutzung der Immobilie. Wie diese aussehen kann, schildert Sanierungsexperte Jürgen Baumann im Anschluß an weitere Fehleranalysen in Folge fünf dieser Serie. 19

### Checkliste Standort

- |    |  |                             |                               |
|----|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1  | Steht Ihr Hotel an einem Standort mit weniger als 20000 Einwohnern?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 2  | Muß der Gast, von der Autobahn oder Hauptverkehrsstraße kommend, mehr als zweimal abbiegen, um zu Ihnen zu gelangen? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 3  | Ist Ihr Haus aus 500 Meter Entfernung noch nicht erkennbar und identifizierbar?                                      | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 4  | Haben Sie für Ihr Grundstück weniger als 300 DM pro qm unerschlossen bezahlt?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 5  | Brauchen Sie mehr als zwei Hinweisschilder, um den Gast zu Ihrem Haus zu leiten?                                     | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 6  | Steht Ihr Hotel in einem Gewerbegebiet?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 7  | Ist Ihr Haus durch Verkehrslärm stark belastet?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 8  | Meiden Ihre Gäste einen abendlichen Spaziergang um Ihr Haus, weil die Umgebung unattraktiv oder sogar unsicher ist?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 9  | Haben Sie deutlich weniger Passantengeschäft als ihre Mitbewerber?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 10 | Sind Ihre Mitbewerber vor Ihnen ausgebucht?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

! Wenn Sie als Stadthoteller 4 und mehr Fragen mit Ja beantwortet haben, ist Ihr Betrieb (möglicherweise) in der Gefahrenzone

Von  
Jürgen Baumann,  
Unternehmensberater,  
Hotelfachmann und  
Geschäftsführer der  
Hotour GmbH  
Frankfurt



# Mehr Beton als Gehirnschmalz

Überkapazitäten, geschärftes Preisbewußtsein und die tiefe konjunkturelle Krise sind zwar die Auslöser eines wachsenden Sanierungsbedarfs in der Branche, aber nicht seine Ursache. Ein an sich hoffnungsvoller Betrieb steht irgendwann im Regen, weil die Finanzdecke mit der heißen Nadel gestrickt wurde und Löcher aufweist.

Ein Hotel in einer Super-Lage kann kippen, weil irgendwann auch die treuesten Stammgäste merken, daß eine 70er-Jahre-Einrichtung heutzutage einen unerträglichen Angriff auf die Geschmacksnerven darstellt.

Und wer nicht dafür sorgt, daß die Besucher, mit welchem Fortbewegungsmittel auch immer, einigermaßen komfortabel zu ihrem Domizil finden, bei dem stimmen die Gäste mit den Füßen ab – sie laufen ihm weg.

Die Fehler sind so vielfältig wie die Lösungsmöglichkeiten. Das Entscheidende ist, daß das Problem auf derjenigen Ebene angegangen wird, auf der es seine eigentliche Ursache hat.

Prüfen Sie anhand der Testfragen, wie es mit der Gesundheit Ihres Hauses bestellt ist.

## Problem: Finanzierung

Viele in der jüngsten Vergangenheit entstandene Hotels sind nicht die Wunschkinder leidenschaftlicher Hoteliers, sondern die Ergebnisse linkischer Seitensprünge Branchenfremder.

Bauunternehmer, Projektentwickler, Grundstückseigentümer, Investoren und Fondsgesellschaften, die eigentlich die Erfüllungsgehilfen eines bauwilligen Hoteliers sein

sollten, schlüpfen in die durchaus lustvolle Initiatorenrolle.

Die Ergebnisse ihrer Schöpferkraft gaben sie dann in unterschiedlichen Reifegraden zur Adoption frei. War keine der renommierten Hotelgesellschaften bereit, den hoffnungsvollen Sproß unter ihre Fittiche zu nehmen, zeugte man noch schnell eine eigene Betreiber-GmbH, damit das uneheliche Kind zumindest einen Namen hatte. So heiligten die Mittel den Zweck.

Die Finanzierung, ursprünglich einer der schwierigsten Prüfsteine und Filter für Immobilienprojekte, wurde vor dem Hintergrund von Sonderabschreibungen, Fördermitteln und zinsgünstigen Darlehen zum Katalysator von Fehlentwicklungen. Eine Heerschar abschreibungswütiger westdeutscher »Zahnwölfe« folgte den Projekt-Initiatoren willig in die hinterletzten Gewerbegebiete.

Da wurden die wildesten Wirtschaftlichkeitsberechnungen testiert (getreu dem Wunsch mancher Banken in drei Varianten: optimistisch – euphorisch – ekstatisch), da wurden abstruse Pachtverträge abgeschlossen und die echten Erstellungskosten oft mit solch hohen Nebenkosten überfrachtet, daß die steuerlichen Effekte ohnehin verbläßen.

Zum Leidwesen der bestehenden Hotellerie floß hier Geld und Beton schneller als Gehirnschmalz. Steuerliche Abschreibungen und zinsgünstige Darlehen machen zwar aus einem guten Projekt ein besseres, aber nicht aus einem schlechten ein gutes.

Den Kampf um die Gunst des Gastes entscheiden aber nicht nur Qualität und Service, sondern auch Einstandszins und Eigenkapitalquote. Doch

lieber den richtigen Betrieb falsch finanziert, als den falschen Betrieb richtig finanziert.

Wenn Standort und Angebot stimmen, wenn das Hotel vernünftige Auslastungszahlen und Umsätze vorweisen kann, zeigen Banken in der Regel Gesprächsbereitschaft, denn sie differenzieren, ob eine Illiquidität durch zu niedrige Umsätze oder durch zu hohe Finanzierungskosten verursacht wird.

Wenn es eine realistische Chance gibt, daß Ertragswert und Beleihungswert sich mittelfristig annähern, können überschaubare Überinvestitionen mit Umschuldungsprogrammen, Tilgungsstundungen bis hin zu partialischen Darlehen (Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital) kompensiert werden.

Wenn Sie merken, daß Ihr Betrieb seine Finanzierungskosten oder Pacht nicht erwirtschaftet, sollten Sie frühzeitig

## Checkliste Finanzierung

- |    |  |                             |                               |
|----|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1  | Beträgt Ihre Pacht / Ihr Kapitaldienst mehr als 30% Ihres Nettoumsatzes?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 2  | Haben Sie langfristige Investitionen kurzfristig – oder kurzlebige Wirtschaftsgüter langfristig finanziert?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 3  | Beträgt die Eigenkapitalquote Ihrer Finanzierung weniger als 30%?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 4  | Überziehen Sie in der letzten Zeit häufiger von der Bank eingeräumten Kontokorrentrahmen?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 5  | Haben Sie zunehmende Probleme mit Ihren Lieferanten wegen offenstehender Rechnungen?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 6  | Unterlassen Sie wegen fehlender Liquidität Investitionen in Ihren Betrieb, die zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft dringender erforderlich wären? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 7  | Unterschreitet Ihr Betrieb die prognostizierten Ergebnisse um mehr als 15%?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 8  | Sind mehr als 25% Ihrer Gesamtinvestition sogenannte Soft-costs?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 9  | Ist Ihr Grundstück in die Finanzierung mit höheren Kosten pro qm eingegangen, als in den Richtwerttabellen der Gemeinde/Stadt ausgewiesen?                   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 10 | Überschreitet die Investition pro qm Bruttogeschoßfläche der Zimmer 4000 Mark?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

! Wenn Sie als Stadthotelier 4 oder mehr Fragen mit Ja beantwortet haben, ist Ihr Betrieb (möglicherweise) in der Gefahrenzone

reagieren. Schalten Sie Berater ein, um die Ursachen zu erforschen und initiieren Sie auf Basis neutraler Gutachten das Gespräch mit Ihrem Eigentümer oder Finanzier.

Warten Sie nicht, bis Ihre letzten Kräfte und finanziellen Reserven aufgebraucht sind. Mit leeren Kassen und einem ausgebrannten Team demotivierter Mitarbeiter kann keine erfolgreiche Sanierung eingeleitet werden.

## Problem: Ausstattung

Ganz anders geartet ist die Problematik bei erfolgswohnten Hotelbetrieben in bevorzugten Lagen. Sie rupften ihre »goldene Gans« gnadenlos, statt sie zu hegen und zu pflegen. Nicht selten wurden die Gewinne über Jahre in luxuriöse Privatvergnügen wie mallorquinische Landhäuser, italienische Sportwagen und einstellige Handicaps investiert, statt in die Modernisierung des eigenen Betriebs.

Das veraltete »Peter Frankenfeld-Design« in den Gästezimmern, von Braun-, Beige- und Olivtönen geprägt, weckt Erinnerungen an fuselnde Textiltapeten, Wolkenstores, handgeklöppelte Glasuntersetzer, Prillblümchen auf hellblauen Badezimmerfliesen und Drahtbügel in resopalbeschichteten Kleiderschränken. Wenn in solchen Betrieben Belegung und Preisniveau rückläufig sind, braucht sich der Hotelier nicht den Kopf über solche Nebensächlichkeiten wie Minibarpreise für Erdnüsse und Grußformeln am Telefon zu

zerbrechen. Seine Probleme liegen woanders; in der veralteten Ausstattung nämlich. Es ist aber ganz sicher auch nicht damit getan, einfach nur im nächsten Baumarkt 20 Eimer weiße Wandfarbe und 120 neue Matratzen, 90 x 1,90 cm, zu erstehen.

Betriebe an einem guten Standort haben oft die besten Marktchancen. Und wenn sie über weniger als 100 Zimmer verfügen, können Sie zudem Nischen besetzen, in die kein Großhotel paßt. Aber in einer Zeit, in der sich Trends und Marktverhältnisse immer schneller ändern, können Kategorien und Konzepte, welche die letzten 20 Jahre Gültigkeit hatten, eben nicht einfach für die nächsten zwei Jahrzehnte fortgeschrieben werden.

Bedauerlicherweise haben jedoch gerade diese Hoteliers dieselbe Einstellung zu Beratern wie BMW-Fahrer zur rechten Autobahnspur – sie ignorieren sie. Und sie schenken den Empfehlungen Externer vielfach die gleiche Aufmerksamkeit wie die verschlafenen Passagiere der Sechs-Uhr-Maschine Frankfurt-Berlin der Demonstration von Sicherheitsvorschriften.

## Problem: Struktur

Nicht weniger komplex ist die Aufgabenstellung, wenn der Betrieb unter strukturellen Problemen leidet. So hat das innerstädtische Haus möglicherweise zu wenig Parkplätze und verliert Übernachtungen an den Wettbewerber in der Peripherie. Vielleicht ist auch das Angebot an Tagungsräu-

men zu gering geworden oder die Zimmer sind zu klein.

Muß der Hotelier sich in frommer Demut in sein unabänderliches Schicksal fügen oder hat er Einflußmöglichkeiten, um sein Hotel den neuen Anforderungen der Zeit anzupassen? Stehen die erforderlichen Investitionen in Einklang mit den dann zu erzielenden Mehrerlösen oder ist die Strukturanpassung sogar zwingend zum Überleben?

Wäre der Betrieb als Büro, als Wohnhaus, als Geschäftshaus, als Seniorenresidenz nicht möglicherweise sogar erfolgreicher? Läßt sich bei einem Ferienbetrieb ein Part der Kapazität in Ferienwohnungen umwandeln, die im Teileigentum veräußert werden? Ist es vielleicht nicht sogar sinnvoller, die vorhandene Bausub-

stanz abzureißen, wenn man mit der überkommenen Struktur nicht mehr auf die Anforderungen des heutigen Marktes reagieren kann?

Derartige Fragen, die tief in die Sphäre der Immobilien- und Finanzierungsbranche eingreifen und zudem komplexe planerische und rechtliche Probleme aufwerfen können, müssen von Fachleuten im Rahmen von speziellen Sanierungskonzepten bearbeitet werden. 13

Von  
Jürgen Baumann,  
Unternehmensberater,  
Hotelfachmann und  
Geschäftsführer der  
Hotour GmbH  
Frankfurt



## Checkliste Struktur

- 1 Haben Sie Zimmer mit weniger als 17 qm Netto-Grundfläche (inkl. Eingangsreich und Naßzelle)?  ja  nein
- 2 Haben Sie Bäder mit weniger als 4 qm Grundfläche?  ja  nein
- 3 Haben Sie zunehmend Reklamationen über schlechte Schallisolation?  ja  nein
- 4 Verfügt Ihr Haus über Tagungsräume ohne Tageslicht?  ja  nein
- 5 Haben Sie Probleme im Betrieb, die durch statische Elemente, Säulen oder ähnliches verursacht werden?  ja  nein
- 6 Gibt es in ihrem Haus Niveauunterschiede auf den Gäste-Etagen?  ja  nein
- 7 Liegt die Vorfahrt nicht auf dem gleichen Niveau wie die Rezeption, muß beim Betreten Ihres Hauses eine Stufe oder Treppe überwunden werden?  ja  nein
- 8 Beträgt die lichte Raumhöhe in den Gästegeschossen mehr als 3 Meter?  ja  nein
- 9 Beträgt die lichte Höhe in Restaurant und Tagungsräumen oder sonstigen öffentlichen Bereichen im Erdgeschoss weniger als 3,5 qm?  ja  nein
- 10 Liegt Ihre Küche nicht auf dem gleichen Niveau wie Ihr Restaurant oder Ihr Veranstaltungsbereich?  ja  nein
- 11 Kreuzen die Kellnerwege zwischen Küche und Restaurant bzw. Küche und Veranstaltungsbereich Gästewege?  ja  nein
- 12 Haben Sie weniger als einen Parkplatz pro 3 Gästezimmer?  ja  nein

## Checkliste Ausstattung

- 1 Gibt es Gästebereiche in Ihrem Hotel, deren Renovierung mehr als acht Jahre zurückliegt?  ja  nein
- 2 Haben Sie Möbel in den Gästebereichen, die älter als zehn Jahre sind (ausgenommen Antiquitäten)?  ja  nein
- 3 Gibt es Gästebereiche, deren Sanierung mehr als 15 Jahre zurückliegt?  ja  nein
- 4 Mußten Sie in den letzten Jahren Ihre Preise stärker zurücknehmen als Ihre Konkurrenz?  ja  nein
- 5 Steigt die Zahl der Reklamationen in Ihrem Haus?  ja  nein

! Haben Sie 2 und mehr dieser Fragen mit Ja beantwortet, ist Ihr Betrieb (möglicherweise) in der Gefahrenzone

! Haben Sie 4 und mehr dieser Fragen mit Ja beantwortet, ist Ihr Betrieb (möglicherweise) in der Gefahrenzone

# Zu wenig für zu viele

Die Hotellerie ist eine der wenigen Branchen, die bei wachsendem Wettbewerbsdruck ihr Angebot reduziert.

## Reduktion des Angebots

Während in der Automobilbranche auch in den mittleren Preisklassen bald schon Klimaanlage und Doppellairbag zur Grundausstattung zählen, während in der Luftfahrt die Airlines mit ausgefeilten Bonusprogrammen, besserem Sitzplatz- und Gastronomieangebot um die Gunst der Kunden werben, werden z. B. in Deutschland 200-Zimmer-Tagungshotels als Garnis errichtet. Damit und mit ähnlichen Gemeinsamkeiten wird das Qualitätsempfinden des Gastes verletzt. Ausgerechnet die Gastronomie, die viel besser als das relativ homogene Produkt »Gästezimmer« exzellente Chancen zur Profilierung bietet, wird unter Kostengesichtspunkten wegrationalisiert. Ein Grund dafür liegt möglicherweise darin, daß nur wenige Hoteliers in der Lage sind, junge und innovative F&B-Konzepte zu schreiben. Die deutsche Hotellerie verhält sich in der Krise defensiv statt innovativ, sie reagiert bevorzugt auf der Kostenseite, statt in die Offensive zu gehen.

Beliebtestes Opfer der Einsparmaßnahmen ist das Personal. Immer mehr gleichen neue Hotels hochtechnisierten Opernhäusern mit hervorragender Ausstattung, auf deren Bühne aber nur eine ausgedünnte Laienspielgruppe ihr kümmerliches Debüt gibt. Dies führt dann beispielsweise dazu, daß der Chef des Hauses Vorträge über Total Quality Management hält, während seine Köche Wiener Schnitzel fritieren, der Barman seine pri-

vate Techno-Party in der Bar veranstaltet und die portugiesische Praktikantin in der Reservierungsabteilung aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse eine Verkaufschance nach der anderen vergibt.

Deutschlands Hotellerie ist zudem nicht genügend innovativ und mutig. Sinkt die Belegung, glaubt man eine Lösung darin zu finden, daß man einfach die Zielgruppenansprache verbreitert. Man generalisiert statt zu spezialisieren. Statt klar erkennbare Unterschiede zu seinen Wettbewerbern aufzubauen, wird lieber angeglichen. Statt viel für wenige bietet man wenig für viele. So tragt eine Herde eierlegender Wollmilchsäue durch Deutschlands Bettenlandschaft. Gerade der Individualhotelier vertut

seine Chance, sich gegenüber den standardisierten Kettenhotels abzugrenzen.

Ansetzen sollte man aber nur dort, wo man auch Chancen auf Erfolg hat. Es macht wenig Sinn, im Herzen des Thüringer Waldes um Michelin-Sterne zu kochen, das 50-Zimmer-Hotel braucht kein Schwimmbad in Olympiadiemensionen und auch ein Ensemble denkmalgeschützter Häuser an der Ostseeküste bedeutet noch lange keinen Freifahrtsschein für das Segment der Luxusklientel. »Ich habe viel zu tun, ich bereite meinen nächsten großen Irrtum vor.« Getreu diesem Spruch Bertold Brechts werden bedauerlicherweise schon heute die Sanierungsfälle von morgen angebahnt.

## Selbstmanagement

Die Märkte werden immer transparenter und damit dynamischer. Auch in der Hotellerie werden Marktnischen immer schneller besetzt und vom Wettbewerb kopiert. Die Produkte werden zumindest in der Hardware ständig besser und kundengerechter. Das Anspruchsniveau des Gastes wächst kontinuierlich. Durch den gleichzeitig steigenden Wettbewerbsdruck heißt mehr Qualität jedoch nicht automatisch auch mehr Geld. Im Gegenteil: Die Preise zerfallen bei wachsendem Anspruch. Auch diese Erkenntnis ist nahezu branchenübergreifend.

Die Hotellerie und der Beruf des Hoteliers wurden in diesem Zusammenhang nicht nur entmystifiziert, der Druck hat auch enorm zugenommen.

Vorbei die Zeiten des nonchalanten Conférenciers, der in der Lobby und in der Bar bei einem Gläschen Schampus seine Honneurs machen und die banalen Alltagsaktivitäten auf die Brigaden seiner Arbeitsameisen delegieren konnte.

Der Hotelier von heute bekommt Druck vom Investor/Eigentümer, daß der Profit maximiert wird; vom Gast, wenn die Qualität und das Preisniveau nicht stimmig sind und von seinem immer kleiner werdenden Stamm von oft schlecht bezahlten Mitarbeitern, die er mit allen Regeln der Motivationskunst bei der Stange halten muß, um im Tagesgeschäft überhaupt noch überleben zu können. In vielen sanierungsbedürftigen Hotels findet man deswegen überforderte Betriebsleiter vor, die diesem Druck nervlich nicht gewachsen sind und deswegen sozial und gesundheitlich aus der Balance geraten. Viele kassieren diesen persönlichen Niedergang und leben von der

## Checkliste Selbstmanagement

- 1 Besuchen Sie pro Jahr weniger als drei ganztägige Schulungsveranstaltungen?  ja  nein
- 2 Würden Sie es nicht wollen, daß eine anonyme Befragung unter Ihren Mitarbeitern über Ihr persönliches Führungsverhalten durchgeführt wird? Und würden Sie sich auch nicht von vornherein bereit erklären, die Ergebnisse am schwarzen Brett zu veröffentlichen?  ja  nein
- 3 Arbeiten Sie dauerhaft mehr als 55 Stunden pro Woche?  ja  nein
- 4 Reden Sie auch in Ihrer Freizeit nur über Hotels?  ja  nein
- 5 Haben Sie wegen Ihrer Arbeitszeiten ernsthafte Probleme mit Ihrem Partner?  ja  nein
- 6 Haben Sie gesundheitliche Probleme, meiden aber den Besuch beim Arzt?  ja  nein
- 7 Ernähren Sie sich ungesund?  ja  nein
- 8 Treiben Sie keinen regelmäßigen Ausgleichssport?  ja  nein

Wenn Sie vier oder mehr dieser Aussagen mit Ja beantworten, haben Sie Defizite im Selbstmanagement. Es wäre sinnvoll, an einem Coaching teilzunehmen.

Substanz – aus Existenzangst, denn die Arbeitsmarktchancen sind trotz der gestiegenen Hotelanzahl nicht besser geworden. Auch geben speziell Ketten oft lieber der (niedriger entlohnten) Jugend eine Chance, als auf die Erfahrung eines alten (teureren) Hasen zu vertrauen.

Ängste werden noch ver-

rater nur in wirklichen Ausnahmesituationen und dann in der Regel zu spät.

Der Berater ist aber nicht als ein Rivale, sondern als ein »Trainer« (Coach) zu sehen, der Techniken und Strategien vermittelt und verfeinert, um die Leistung zu verbessern, egal auf welchem Niveau der »Spieler« angesiedelt ist.

## Zielsetzung und Strategie

Sind wirklich nur das schlechte Wetter und sinkende Flugpreise die Ursache dafür, daß die Destination Deutschland von Jahr zu Jahr Gäste verliert? Haben wir wirklich zu viele Hotels oder haben wir nicht eher zu viele falsche Hotels?

Häufig geraten Betriebe in Schwierigkeiten, weil sie nicht im Einklang mit ihrem Markt stehen. Der Hotelier muß sich kritisch fragen, ob er Betrieb, Inneneinrichtung, Service-Angebot, Qualitätsanspruch nur aus seinen eigenen Neigungen und Wünschen ableitet oder aus denen seiner Gäste.

Welche Vision hat der Hotelier von seinem Haus, was will er bis wann mit diesem Betrieb erreichen? Wie unterscheidet sich das Hotel von der Konkurrenz, und auf welchen Wegen, mit welchen Mitteln sollen die Ziele erreicht werden? Diese Fragen sind kein ideologischer Schmickschnack, sondern Basis der unternehmerischen Tätigkeit. Um sie fundiert beantworten zu können, sind eine solide Kenntnis der Märkte und eine realistische

Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen nötig. Ein Betrieb ohne Ziele ist wie ein Fußballfeld ohne Tore, ist wie ein Videorecorder ohne Bedienungsanleitung. Dann verkommt Erfolg zur Zufälligkeit.

## Kommunikation

Der Hotelier als Kapitän sollte nicht nur seinen Zielhafen kennen und die Route dorthin, sondern er sollte tunlichst diese Informationen auch seinen Offizieren und seiner Crew mitteilen. Ziele und Strategien bleiben leblos, wenn sie als Kommando-Geheimsache in dem Safe des Betriebsleiters verschlossen sind.

Alles was das Management nicht definiert, definieren die Mitarbeiter. Kommunikation mit den Beschäftigten ist eine ständige Gratwanderung zwischen Vorgaben und Kontrolle, zwischen Lob und Rat, zwischen Dialog und Monolog. Man sollte in dem Zusammenhang Kommunizieren nicht mit bloßem Reden verwechseln.

Der Dialog mit dem Mitarbeiter hat Spielregeln, die es zu beherzigen gilt. Sie sind keineswegs eine Frage des gesunden Menschenverstandes, sondern von Techniken, die man erlernen muß. Dazu gehört zu wissen, wie man Kritik vermittelt, ohne daß der Angestellte sein Gesicht verliert und wie man richtig lobt.

Mindestens den gleichen Stellenwert hat die Kommunikation mit dem Kunden. Hier geht es nicht nur darum, mit den im Haus wohnenden Gästen ständigen Kontakt zu halten und gezielt Rückmeldungen zum Haus, dem Servicestandard, dem Preisniveau etc. zu erhalten. Hier geht es auch um die Bearbeitung von Reklamationen und ähnlichem.

Kommunizieren heißt aber nicht nur am richtigen Ort die richtigen Worte zu finden, es heißt vor allem auch Zuhören und es ist zudem nicht nur eine Frage der Inhalte, sondern auch der Form. **12**

### Checkliste Zieldefinition

- 1 Gibt es in Ihrem Haus eine schriftliche Formulierung der Geschäftspolitik?  ja  nein
- 2 Gibt es in Ihrem Haus eine schriftliche Formulierung der betrieblichen Ziele und einen Plan zu deren Erreichung?  ja  nein
- 3 Können Sie ohne zu überlegen aus dem Stand fünf bis zehn Punkte nennen, in denen sich Ihr Haus von relevanten Wettbewerbern unterscheiden will?  ja  nein
- 4 Können Sie aus dem Stand die zehn größten Stärken und die zehn größten Schwächen Ihres Hotels aufzählen?  ja  nein
- 5 Haben Sie einen Investitionsplan, der über das nächste Betriebsjahr hinausgeht?  ja  nein

**!** Haben Sie zwei und mehr dieser Fragen mit Nein beantwortet, liegt eine mangelhafte Zieldefinition vor, die eine ungerichtete Geschäftspolitik zur Folge hat. Sie sollten mit Beratern oder Freunden Ziele und Strategien für Ihren Betrieb formulieren.

stärkt, wenn die Kompetenz fehlt, sei es, daß die fachliche Vorbildung nicht ausreicht, sei es, daß die Notwendigkeit beruflicher Weiterbildung nicht erkannt wird. Viele Hoteliers leiden aber zudem unter einem antiquierten Selbstverständnis. In Zeiten wachsender Innovationsgeschwindigkeit und Spezialisierung ist der Manager nicht mehr der patriarchalische Alleskönner und -wischer. Er wandelt sich mehr und mehr zum teamleitenden Moderator, der projektbezogen seine Spezialisten im Haus (eventuell auch externe) koordiniert und ständig um Weiterbildung bemüht ist.

Die Hotelbranche hat generell eine gestörte bzw. schwach ausgeprägte Beratungskultur. Während der Automobilsektor seine hochdotierten Manager waggonweise nach Japan zur Weiterbildung entsendet und sich mittlerweile sogar die katholische Kirche von der McKinsey-Gruppe beraten läßt, konsultieren Hotelbetreiber Be-

### Checkliste Kommunikation

- 1 Können Sie zuhören?  ja  nein
- 2 Können Sie Kritik vortragen, ohne zu verletzen?  ja  nein
- 3 Reagieren Sie gelassen auf Kritik an Ihrer Person oder an Ihrem Verhalten?  ja  nein
- 4 Vertrauen Ihre Mitarbeiter Ihnen auch private Probleme an?  ja  nein
- 5 Kennen Ihre Mitarbeiter die Geschäftspolitik und betrieblichen Ziele?  ja  nein
- 6 Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie von Ihnen erwarten?  ja  nein
- 7 Führen Sie für Ihre Mitarbeiter regelmäßig Schulungen durch?  ja  nein
- 8 Betrachten Sie Reklamationen als konstruktive Hinweise Ihrer Gäste und haben Sie ein Reklamationsmanagement?  ja  nein

**!** Haben Sie drei und mehr dieser Fragen mit Nein beantwortet, ist die Kommunikation in Ihrem Betrieb gestört. Sie sollten sich über das entsprechende Fortbildungsangebot informieren und Kommunikationskurse besuchen.

Von  
Jürgen Baumann,  
Unternehmensberater,  
Hotelfachmann und  
Geschäftsführer der  
Hotour GmbH  
Frankfurt



# Beschwörungsformel Marketing

**Marketing, Marketing, Marketing lautet das neue Mantra der Blinden und Lahmen unter den Hotels, und mit dieser Beschwörungsformel soll ein warmer Regen aus Roomnights auf ihrem verödeten Feld aus leerstehenden Betten niedergehen**

Was geerntet wird, ist oftmals nur ein Schwall von Mißverständnissen und Fehlinterpretationen. Richtig sind vielmehr die folgenden Punkte:

- Marketing ist kein sprudelndes Aufbaupräparat für notleidende Betriebe nach dem Motto: Jetzt geht's mir schlecht, machen wir doch ein bißchen Marketing. Es ist vielmehr eine Langfristmaßnahme mit entsprechendem Planungsvorlauf und konsequenter Umsetzung durch alle Mitarbeiter im Betrieb.

- Marketing ist ein sogenannter Hygienefaktor. Es macht in der Regel keinen kranken Betrieb gesund, sondern verhindert, daß ein gesunder Betrieb krank wird. Gutes Marketing kompensiert auf Dauer kein schlechtes Produkt.

- Marketing ist Profisache und kostet Geld. Alles andere taugt wenig. Wer also seinen selbstgeschnitzten und fotokopierten Flyer zum Martinsgansessen an seine wichtigsten Reisebüros in Übersee aussendet, sollte nicht den Nutzen von Marketing in Frage stellen, wenn sein Restaurant am Martinstag so leer ist wie ein verschneiter Friedhof an Allerheiligen.

- Marketing bedeutet nicht allein Verkauf. Das Spektrum reicht von Marktforschung



über die Gestaltung der Leistungsangebote, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit bis hin zu Verkauf, Verkaufsförderung sowie Vertrieb. Es ist also eine Kundenorientierung in allen Handlungen eines Unternehmens und damit auch eine Frage der Gesinnung.

## Was verkauft man eigentlich wem?

Wer heute erfolgreich in den Märkten bestehen will, muß zunächst einmal wissen, ob das, was er verkauft, auch identisch ist mit dem, was der Konsument bei ihm kaufen will. Denn der Verbraucher von heute erwirbt Produkte nicht mehr nur um ihrer Grundfunktion willen. Vielfach steckt ein tieferes, auf den ersten Blick nicht erkennbares Motiv hinter seiner Kaufentscheidung.

Man will keinen Bohrer, sondern ein Loch in der Wand; man möchte keine Lebensversicherung, sondern Unsterblichkeit; man erwirbt keine Hautcreme, sondern Schönheit und Jugend; der Schokoriegel repräsentiert Energie und die Zigarette wird zum Synonym für Freiheit und Abenteuer.

Auch der Hotelier verkauft mehr als nur Kost und Logis. Das Spektrum der menschlichen Emotionen und Bedürfnisse, die es zu befriedigen gilt, ist breit gestreut. Der Check-in im Luxushotel wird zum Ausdruck der Suche nach gesellschaftlicher Anerkennung, der Cluburlaub ist die Flucht vor Einsamkeit oder die Suche nach sexuellen Abenteuern, das Sporthotel befrie-

digt den Wunsch nach Erfolg, das Kurhotel verkauft Gesundheit, das Schloßhotel Diskretion und das Seminarhotel offeriert Gemeinsamkeit.

Dem Zahnarzt aus dem Ruhrgebiet, der mit seiner Praxishelferin im tiefer gelegten Mercedes Coupé anreist, um ein lustvolles Wochenende zu verbringen, ist die Begrüßung mit Handschlag wichtiger als die FAZ auf dem Frühstückstisch. Die Familie mit zwei Kleinkindern reagiert auf die Wickelkommode stärker als auf die Poolparty um Mitternacht. Andererseits ist der Monteur für ein Pay-TV-Programm empfänglicher als für Kalbsbries in getrüffelten Blattspinatherzen und Hechtklößchen an Rieslingsauce auf der Speisekarte.

## Die Unique Selling Proposition (USP)

Ein Hotel ist keine Produktionsstätte für Roomnights und Couverts, und kein Hotelier sollte in seinem Tun vernachlässigen, daß er Dienstleistungen für Menschen erbringt, die voller Ängste, Emotionen und Erwartungen sind.

Wer je an einem fischreichen Korallenriff geschnorchelt oder getaucht ist, hat dabei mehr über Marketing ge-

lernt als ihm bewußt war. Die Vielfalt der Arten war atemberaubend, es gab die schillerndsten Formen und Farben und viele Fische schwammen in Schwärmen, die wie ferngesteuert gleichzeitig Richtung und Geschwindigkeit änderten.

Die Artenvielfalt ist Ausdruck eines einfachen Prinzips: Überbevölkerung führt zu Spezialisierung oder Dezimierung. Während das einzelne Tier keinen Einfluß darauf hat, ob es sich von der Masse durch rot-gelbe Streifen oder blaue Punkte unterscheidet, hat der Hotelier sehr wohl die große Chance, die Besonderheit seines Produkts bewußt zu gestalten.

Er kann seine Marktnische in einem gewissen Preissegment, also in einer Kategorie suchen. Eine zweite Möglichkeit wäre die thematische Segmentierung: Das Designerhotel, das Frauenhotel, das kinder- oder seniorenfreundliche Hotel, der Club, das Seminar-, das Sport- und das Suitenhotel etc. sind mögliche Marktnischen, in die man ausweichen kann, wenn der Angebotsdruck zu hoch wird.

Diese Erkenntnis hat sich in der Hotellerie bis heute noch nicht auf breiter Basis durchgesetzt, im Gegenteil: Das deutsche Normalhotel will alles unter einem Dach bieten. In der Krise gleichen sich die bundesdeutschen Hoteliers lieber an, statt den Mut zur Differenzierung aufzubringen. Wenn aber der Gast keine signifikanten Unterschiede zwischen den Betrieben erkennt, darf man sich nicht wundern, wenn er die Raten als alleiniges Merkmal der Differenzierung nutzt und dadurch ein Preiswettbewerb eingeleitet wird.

Aber Vorsicht: Die Unique Selling Proposition (auf deutsch: das einzigartige Verkaufsargument), also die wettbewerbsfähige Alleinstellung, steht in Abhängigkeit vom Marktvolumen. Während sich in Berlin ein Frauenhotel behaupten kann, geht das in Gütersloh nicht, denn die Fokussierung auf eine Zielgruppe führt zur Ausgrenzung der anderen Gäste. Daher ist die Behauptung, das Generalistenhotel sei nicht überlebensfähig, ohne Berücksichtigung des jeweiligen Marktvolumens falsch.

Das zweite Prinzip, welches in der Natur beobachtet werden kann, ist die mit wachsender Population steigende

Strukturierung: Gleichartige Fische schließen sich zusammen. Bezogen auf die Hotellerie entspricht dies der Bildung von Gruppen und Kooperationen. Der Organisationsgrad des deutschen Marktes nimmt zu und eine Gruppierung, eine Marke, ist um so erfolgreicher, wenn die thematische Gemeinsamkeit der Betriebe für den Gast klar erkennbar ist.

Der sanierungsbedürftige Betrieb ist häufig nicht genug auf klar definierte Gästesegmente ausgerichtet, sondern macht in der Krise seine Zielgruppenansprüche immer breiter. Dabei verliert er jedoch mehr und mehr an Profil.

## Mangelnde Information der Manager

Unterstellt man, daß bei der Reservierung, beim Check-in und in den Profitcentern des Hotels bei der Erfassung von Daten gründlich gearbeitet wird, so könnten mit moderner EDV qualifizierte Aussagen über Gäste, ihre Aufenthaltsmotive sowie die Reservierungsart und der -ursprung plus ihre Konsumgewohnheiten im Hotel getroffen werden. Gleiches gilt für die Stammkunden- und Firmendatei, die zum einen über Wiederbuchungsraten, aber auch über die Umsätze der wichtigsten Kunden informiert.

Bedauerlicherweise werden nur in maximal 60 Prozent der von unserer Beratungsgesellschaft Hotour untersuchten Betriebe diese Daten wirklich umfassend und konsequent erhoben, in maximal 40 Prozent werden sie regelmäßig ausgewertet und nur in höchstens 20 Prozent aller Fälle werden auf den Erkenntnissen aufbauend auch Aktionen eingeleitet.

Die Qualität von Management-Entscheidungen steigt aber mit der Qualität der ihr zugrundeliegenden Informationen. Sanierungsbetriebe, in denen diese Informationspolitik nicht vorherrscht, gleichen daher Schiffen, auf denen der Kapitän über seine Position, den Kurs, die Geschwindigkeit und die Wetterlage nicht oder nur sehr unzureichend unterrichtet ist.

## Kommunikation mit dem Gast

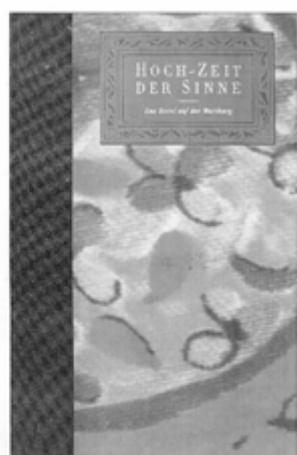
Zur Informationspolitik eines Betriebs zählen nicht nur die statistischen Daten. Trotz

ausgeklügelterm Gästebeurteilungssystem können viele Erkenntnisse nur im direkten Gespräch mit dem Kunden gewonnen werden. Wenn also die Ergebnisse eines Betriebs zurückgehen, sollte das Büro der Ort sein, an dem man den Direktor am seltensten antrifft. Dort erfährt er die entscheidenden Dinge nämlich nicht.

## Preispolitik und Buchungsentscheidung

Den Einfluß der Preispolitik auf den Umsatz kann man in der Praxis erleben, wenn z.B. zwei Tankstellen in unmittelbarer Nachbarschaft sich um Pfennige beim Literpreis Benzin unterscheiden.

Bei Hotels wird die Buchungsentscheidung glücklicherweise noch nicht von solchen Beträgen abhängig gemacht, jedoch nimmt mit dem Wettbewerbsdruck auch die Preissensibilität der Gäste zu. Anders als bei Tankstellen, die ein homogenes Produkt verkaufen, muß beim Hotel die Rate auch den Qualitätsunterschied zu den Mitbewerbern kompensieren. In Abhängigkeit von der Preispolitik des Hauses können über das Geld



Imposant und stilvoll: In einem wunderschönen Buch präsentiert sich das Hotel auf der Wartburg

auch saisonale Nachfrageschwankungen ausgeglichen werden und das Buchungsvolumen unterschiedlicher Zielgruppen in die Kalkulation miteinbezogen werden.

Die Preisdifferenzierung sanierungsbedürftiger Betriebe ist oft genug nicht stimmig. Versucht der Hotelier, über Preisdumping Nachfrage auf seinen Betrieb umzulenken,

## Checkliste Marketingmaßnahmen

- |   |   |                             |                               |
|---|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1 | Überlassen Sie die Gestaltung Ihrer Drucksachen und Werbemittel professionellen Agenturen bzw. Grafikern?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 2 | Betragen Ihre Ausgaben für Marketing inklusive Personalkosten vier Prozent und mehr Ihres Umsatzes?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 3 | Können Sie auswendig die Preise ihrer fünf bedeutendsten Mitbewerber für die drei wichtigsten Gästesegmente nennen?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 4 | Beschäftigen Sie in Ihrem Haus im Schnitt rund einen Verkäufer pro 80 Zimmer?   | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 5 | Führen Sie regelmäßig Buch über die Entwicklung von Belegung, Durchschnittszimmererlös, Aufenthaltsdauer, Gästemix, Reservierungsursprung, Postleitzahlen- und Nationalitätenstatistik, Wiederbuchungsrate, Umsätze und Buchung der Key-accounts, Durchschnittscouverturumsätze und Artikelstatistiken? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 6 | Gehört Ihr Haus einer Hotel- bzw. Marketingkooperation an?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 7 | Haben Sie Zugang zu einem GDS?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| 8 | Führen Sie wenigstens fünf Gästegespräche pro Tag?  | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

Wenn Sie drei und mehr dieser Fragen mit »nein« beantwortet haben, kann mangelhaftes Marketing die Ursache Ihres Sanierungsbedarfs sein

reichen die Erträge in der Regel nicht aus, um den Qualitätsstandard auf Dauer aufrechtzuerhalten – und der Untergang ist nur eine Frage der Zeit. Ist auf der anderen Seite der Preis gegenüber der Konkurrenz zu hoch, gehen wichtige Geschäfte verloren.

## Vertrieb kann schlechte Lage kompensieren

Hotels sind mit Bäumen vergleichbar. Das Gebäude entspricht dem Stamm mit seinem Astwerk und Blättern. Die Wurzeln des Baumes repräsentieren den Vertrieb, denn sie gewährleisten nicht nur die kontinuierliche Nahrungszufuhr, sondern geben ihm insgesamt seine Stabilität im Sturm des Wettbewerbs. Je tiefer die Wurzeln reichen, um so mehr ist die Überlebensfähigkeit auch in Zeiten gewährleistet, in denen der Baum mit anderen um das knappe Wasser konkurriert.

Der Vergleich hat insofern seine Berechtigung, als heute Hotels durch starken Vertrieb eine im Vergleich zur Konkurrenz schlechtere Lage überkompensieren können.

Oft sind es aber gerade die Hoteliers der alten Schule, die die Bedeutung des Vertriebs nicht erkennen wollen und ihren Betrieb damit in die Gefahrenzone manövrieren. Der Anschluß an ein weltweites Reservierungssystem, die Mitgliedschaft in einer Hotelgruppe oder Marketinggemeinschaft bis hin zum Abschluß eines Franchisevertrages können jedoch die Überlebensfähigkeit gewährleisten, wenn das Geschäft des betreffenden



Eine Hochglanz-Zeitschrift mit professionellem Layout und einem bunten sowie informativen Themenspektrum geben die Eckert Hotels für Mitarbeiter, Gäste und potentielle Kunden heraus



Hauses nicht nur dem lokalen Markt entspringt.

## Schneller und kompetenter Verkauf

Wieviele professionelle Verkäufer hat ein Betrieb, wieviele Kontakte haben diese pro Woche, wie wird über ihre Besuche und mögliche Erfolge Buch geführt, gibt es gar Prämienprogramme, wie ist der Ausbildungsstand dieser Verkäufer, wie oft und zu welchen Themen werden sie geschult?

Diese Fragen drängen sich zum Thema Verkauf auf. Noch wichtiger ist die Tatsache, wie eingehende Anfragen bearbeitet werden. Wie schnell reagieren Reservierung und Bankettabteilung, wie qualifiziert werden die Nachfragen behandelt, wird up-selling oder cross-selling betrieben, werden Alternativtermine zu ausgebuchten Zeiten angeboten, wird der optimale Preis für die jeweilige Anfrage erzielt?

Der Direktor eines sanierungsbedürftigen Betriebs reagiert oft genug erschrocken, wenn man ihm seine eigene Korrespondenz vor Augen führt oder wenn man ihm Auf-

zeichnungen von fingierten Anfragen vorstellt. Bevor man komplizierte Marketingstrategien entwickelt, sollte man z. B. schauen, daß die Mitarbeiter freundlich, kompetent und schnell die Gästeanfragen beantworten sowie konsequent nachfassen und nacharbeiten.

## Drucksachen und Werbemittel

Wahrsager benötigen oft nur einen einzigen persönlichen Gegenstand, um die Beschreibung einer Person geben bzw. ihren Aufenthaltsort ermitteln zu können. Bei einem Blick auf die Drucksachen eines Hotels bedarf es keiner Hellseherei, um die Position eines Betriebs in Sachen Marketing zu erkennen.

Welche Qualität haben die Fotos, wie ist das Format gewählt, ist das Layout professionell, ist die Unterlage vollständig oder fehlen wichtige Angaben wie z.B. eine Anfahrtskizze, welche Qualität haben Papier und der Einband? Wie sind Umfang und Lesbarkeit des Textteiles, ist das Logo prägnant, wird es stets in der gleichen Form und mit den

gleichen Farben präsentiert? Sind die Texte professionell gestaltet oder beinhalten sie möglicherweise sogar Schreibfehler?

Der Hotelier, der glaubt, durch eigenes Handanlegen bei der Erstellung von Drucksachen Geld sparen zu können, macht sich nicht bewußt, wieviel Geschäft ihm durch fehlerhaft gestaltete Hausprospekte, Tagungsmappen u.ä. verlorengehen kann. Deswegen: Holen Sie sich über fingierte Anfragen die Unterlagen Ihrer wichtigsten Wettbewerber und analysieren Sie deren Qualität. Oft genug sehen Sie spätestens dann ein, daß eine professionelle Betreuung unabdingbar ist, um Qualität auch in der Außerdarstellung des Hotels zu erzielen.

## Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Bei der Analyse sanierungsbedürftiger Betriebe überrascht immer wieder, wie schnell der Werbeetat Kosteneinsparungen zum Opfer fällt. Dies ist jedoch der falsche Weg. Denn es macht keinen Sinn, die Bewässerung eines Feldes ganz einzustellen, nur weil im letzten Jahr die Ernte verhegelt war. **TH**

Von  
Jürgen Baurmann,  
Unternehmensberater,  
Hotelfachmann und  
Geschäftsführer der  
Hotour GmbH  
Frankfurt



# Suche nach neuem Nutzungskonzept

**In den vorangegangenen vier Teilen dieser Serie wurden die Ursachen dargestellt, die einen Sanierungsbedarf herbeiführen können. Der letzte Beitrag erklärt, wie Sanierungsprogramme funktionieren und was sie kosten. Gezeigt wird zudem, welche Eigenschaften Auftraggeber und Berater mitbringen müssen, um die richtigen Maßnahmen einzuleiten**

Die Hotellerie ist nicht nur komplexer geworden, sondern auch gnadenloser. Fehler im Management, in der Vermarktung, im Produkt selbst werden immer weniger verziehen. Der Bedarf für externe Beratung steigt, zumal mehr und mehr Betriebe die zur Deckung der Finanzierung erforderlichen Summen nicht mehr erwirtschaften.

Doch was geschieht mit diesen sanierungsbedürftigen Hotels? Oft genug decken die finanzierenden Banken den Mantel des Schweigens über ihre Sorgenkinder und nehmen die Häuser in ihren eigenen Immobilienbestand.

Auf der anderen Seite wächst auch der Beratermarkt. Aber Vorsicht! Für viele entlassene Hoteliers führt der erste Weg direkt zur Druckerei, wo auf Büttelpapier das Wort »Hotelconsultant« gedruckt

wird. Mit Anzug und Einstecktuch, mit Eloquenz und Konzilianz präsentiert man sich dann als *der* Generalproblemlöser.

Aber Beratung bedeutet Spezialisierung: Personalwesen, Organisation, Projektentwicklung, Sanierung, Gastronomie, EDV und Marketing können durch Einzelpersonen nicht mehr abgedeckt werden. Wer aber kann helfen und wie findet man diese Partner?

## Anforderungskriterien an den Auftraggeber

Bevor er sich über die Qualitäten seines Beraters Gedanken macht, sollte der Auftraggeber darüber nachdenken, welche Eigenschaften er selber mitbringen muß, um ein Sanierungsprogramm optimal zu unterstützen. Die Voraussetzungen hierfür sind:

**1 Die Erkenntnis, daß er Hilfe braucht:** Zunächst einmal muß der Betroffene einsehen, daß er Hilfe benötigt. Bei vielen Hoteliers ist das Abtauchen unter die Gewinnschwelle mit einer Vielzahl von Entschuldigungen verbunden und nicht selten interveniert zu guter Letzt nicht er, sondern die finanzierende Bank bzw. der Eigentümer, wenn das Schiff zu sinken droht.

**2 Der Wunsch, die Wahrheit zu erfahren:** Die zweite Voraussetzung seitens des Auftraggebers ist der Wunsch, die Wahrheit über seinen Betrieb zu erfahren, auch wenn sie unangenehm ist.

**3 Die Einsicht in die eigene Inkompetenz:** Die dritte benötigte Eigenschaft ist die Erkenntnis der eigenen Inkompetenz, bzw. daß es Menschen gibt, die von Hotellerie oder bestimmten Fachbereichen mehr verstehen als er selbst. Nicht zuletzt, weil sie sich Tag für Tag mit unterschiedlichen Problemstellungen auseinandersetzen und für ihre Lösungsvorschläge nicht nur auf die Erfahrung aus einem Betrieb, sondern möglicherweise

aus Hunderten von Hotels zurückblicken können.

**4 Die Sorgfalt in der Auswahl seines Beraters:** Ein Auftraggeber, der in Zeiten sinkender Margen bereit ist, viel Geld für eine fachliche Beratung auszugeben, sollte sorgfältig in der Auswahl seines Consultingpartners sein und durchaus kritisch in der Hinterfragung von dessen Kompetenz.

**5 Die Formulierung seiner Ziele:** Sind diese Hürden genommen, muß sich der Hotelier darüber klarwerden, was er von der Beratung will und diese Erwartungen so präzise wie möglich schriftlich formulieren. Was soll untersucht werden; bis wann; mit welchen Ergebnissen?

**6 Die Flexibilität, diese Ziele im Laufe der Beratung anzupassen:** Der Auftraggeber sollte Flexibilität aufbringen, wenn sich die Zielsetzung im Laufe der Beratung ändert. Oft genug werden nämlich durch die externen Fachleute Problemstellungen aufgedeckt, die dem Hotelier nicht bekannt waren oder denen nur eine untergeordnete Bedeutung beigegeben wurde.

**7 Die Bereitschaft, Verantwortung zu delegieren:** Der Auftraggeber muß zudem bereit sein, Verantwortung an den Consultant zu delegieren und sich auf Wunsch aus dem Beratungsprozeß ausblenden.

## Anforderungskriterien an den Berater

Noch höher sind die Anforderungen an den Berater zu stellen.

**1 Erfahrung:** Unabdingbar ist seine nachgewiesene Erfahrung. Seit wann ist er tätig, wie viele ähnlich gelagerte Aufgabenstellungen hat er durchgeführt und mit welchem Erfolg? Prüfen Sie sorgfältig seine Referenzen. Machen Sie sich die Mühe, seine ehemaligen Auftraggeber anzurufen und sich nach ihren

Erfahrungen zu erkundigen. Die weit verbreitetsten und inkompetentesten Hotelberater sind in der Regel die Architekten. Verwechseln Sie unter keinen Umständen die Frage, was man bauen soll, mit der Frage, wie und vor allem ob man bauen soll.

**2 Sozialkompetenz:** Werden Sie mißtrauisch bei Beratern, die Lösungen anbieten bevor sie die Probleme kennen. Diese Spezies hat in der Regel keine Probleme beim Reden, aber viele beim Zuhören. Seien Sie ebenso skeptisch bei arrogantem oder völlig verschüchterten Consultants. Wer qualifiziert ist, kann Selbstbewußtsein mit Bescheidenheit kombinieren.

**3 Wissen:** Gute Beratung läßt sich nicht nur auf Erfahrung alleine aufbauen. Der Consultant sollte sich ständig weiterbilden durch Besichtigung von Betrieben, durch Besuch von Seminaren u.ä. Testen Sie ruhig das Wissen Ihres Beraters im Gespräch, fragen Sie ihn nach neuesten Entwicklungen zu unterschiedlichen Themen.

**4 Neutralität:** Ein guter Berater muß neutral sein, d.h. er darf nicht durch Lieferanten- oder Betreiberinteressen beeinflusst sein. Oft genug kommt eine Küchenplanung aus den Händen eines Geräte-Lieferanten oder ein Hotelausstatter übernimmt die Innenarchitektur des Hauses.

Schwierig kann es werden, wenn Betreiber- und Beraterinteressen kollidieren, wie z. B. bei denjenigen Consulting-Unternehmen, die Töchter von Hotelketten sind oder in einer anderen Rechtsform Häuser nebenbei betreiben.

Wenn Ihr Betrieb in direktem oder indirektem Wettbewerb zu einem Haus dieser Gruppe steht, ist der Entwurf einer Strategie, die Planung eines Umbaus, die Entwicklung eines Sanierungskonzeptes o.ä. möglicherweise woanders bes-

ser aufgehoben. Sprechen Sie Ihren Partner auf daraus erwachsende Probleme offen an.

**5 Wirtschaftliche Unabhängigkeit:** Eine Voraussetzung der Neutralität ist die wirtschaftliche Unabhängigkeit. Gute Consulting-Unternehmen kann man an der Zahl der abgelehnten Aufträge messen. Der Berater darf nicht von der Durchführung Ihres Auftrages abhängig sein.

Viele Auftraggeber verstehen aber bis heute nicht, daß auch ein Erstbesuch nicht kostenlos, sozusagen auf »Akquisition« geschrieben werden kann. Wie soll Ihnen Ihr Berater denn sonst objektiv sagen, daß Ihr Projekt, Ihre Sanierungsmaßnahme unsinnig ist?

**6 Analytische Fähigkeiten:** Achten Sie auf die analytischen Qualitäten und prüfen Sie in diesem Zusammenhang Studien, die von Ihrem Consultant in einem ähnlich gelagerten Fall erstellt wurden. Ehemalige Hoteliers brillieren häufig im Gespräch und in der Eigendarstellung, scheitern jedoch an der strukturierten Ausarbeitung eines Themas und den formalen Kriterien einer guten Studie.

**7 Rhetorik, Verständlichkeit, Überzeugungskraft:** Der Berater darf trotz seines Wissensvorsprungs nicht überheblich werden. Er sollte überzeugend sein. Hierzu gehören auch Fähigkeiten wie Eloquenz und analytisches Denken sowie ein sicheres Auftreten. Und er muß auch unangenehme Nachrichten so vermitteln können, daß sie nicht verletzen.

## Methodik

Unterstellen wir, Ihr Betrieb hat Probleme. Wie läuft nun konkret ein Sanierungsprogramm ab und mit welchen Ergebnissen dürfen Sie rechnen?

● **Analyse:** Die Sanierung eines Betriebes beginnt zwingend mit der Analyse der folgenden Bereiche:

- Markt
- Wettbewerb
- Standort
- Management
- Marketing
- Organisation
- Architektur
- Innenarchitektur
- Haustechnik
- F & B
- Personal

Wird nur einer dieser Aspekte nicht – oder nicht ausreichend – untersucht, stehen alle künftigen Sanierungskonzepte des Betriebs auf tönernen Füßen. Viele wichtige Fragen müssen geklärt werden: Würden massive Investitionsstaus in der Immobilie übersehen, existieren Betriebsvereinbarungen, die im Widerspruch zum angedachten neuen Konzept stehen, gibt es baurechtliche Auflagen, die einen Umbau bzw. eine Erweiterung verhindern oder einschränken?

Ist das Management und das Personal von seiner Kompetenz und seiner Philosophie her überhaupt in der Lage, die neue Konzeption umzusetzen und zu tragen? Plant die größte Firma vor Ort, ihren Standort zu verlagern, stehen neue Hotelprojekte kurz vor der Genehmigung, sind in der Bilanz oder in den Gesellschaftsverhältnissen der Besitz- oder Betriebsgesellschaft noch Stolpersteine oder gar Tretminen versteckt?

Um diese Knackpunkte schnell und mit überschaubarem Aufwand für den Hotelier oder Eigentümer zu untersuchen, bedarf es qualifizierter, eingespielter Beratungsteams, die mit ausgefeilten Fragenkatalogen und Programmen ein Haus in weniger als zwei Tagen durchchecken. Sollten Sie erwägen, Ihre Immobilie zu veräußern, ist die Betriebsanalyse eine aussagekräftige Unterlage für potentielle Käufer.

● **Strategie-Entwicklung:** Die Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie beginnt mit der Beschreibung von Trends: Wie verhalten sich voraussichtlich Angebot und Nachfrage in Zukunft in den diversen Marktsegmenten, wie entwickelt sich die Region wirtschaftlich, touristisch, verkehrstechnisch, wie verändern sich Gästeansprüche, Reise- und Buchungsverhalten sowie durchsetzbares Preisniveau?

Auf der Basis der Bestandsaufnahme und der Trends werden unterschiedliche Szenarien für den Betrieb entwickelt. Kategorie, Konzept, Kapazitäten und Nutzung des Betriebs werden hierbei radikal in Frage gestellt: Sollte das Haus um ein Seminarzentrum ergänzt werden oder gar ein Teil in Ferienwohnungen, Büros Ferienapartements, Eigentumswohnungen oder Läden umgewidmet werden? Könnte man (ohnehin leerstehende) Zimmer in Suiten oder Seminarräume umwandeln, sollte

man eine Etage oder gegebenenfalls das ganze Haus in einer anderen Kategorie ansiedeln oder das F&B- bzw. Dienstleistungskonzept komplett umstricken? Müssen eventuell sogar die Öffnungszeiten des Hotels in Frage gestellt werden, sollten Teile des Managements ausgewechselt und neue Schulungsprogramme installiert werden? Bedarf das Haus neuer Reservierungssysteme, Franchisepartner, gar einer anderen Managementgesellschaft oder gilt es das gesamte innenarchitektonische Konzept zu modifizieren?

Solche Szenarien werden zusammen mit dem Auftraggeber des Sanierungsprogrammes durchgesprochen, mit seinen persönlichen Unternehmenszielen abgestimmt und dann verabschiedet. Hier ist die Akzeptanz von entscheidender Bedeutung: Will der Auftraggeber das erste Haus am Platz sein, dann ist ein down-grading des Betriebs wenig sinnvoll. Ist er am Ende seiner finanziellen Möglichkeiten und die Bank hat den Geldhahn zugekehrt, dann ist eine Erweiterung um zusätzliche Zimmer und Konferenzräume wenig erfolgversprechend.

Im letzten Schritt der Strategiefindung werden die in Frage kommenden Szenarien wirtschaftlich bewertet. Welche Potentiale bergen die anvisierten Gästesegmente, mit welchen Investitionen ist das jeweilige Konzept verbunden, welche Ertragskraft darf hierfür prognostiziert werden und welche Rendite ergibt sich auf das eingesetzte Kapital?

● **Umsetzung:** Mit dem von der Beratungsfirma ausgearbeiteten Analyse- und Strategiepapier liegen dem Auftraggeber alle erforderlichen Informationen zur weiteren Vorgehensweise vor. Dennoch kann es Sinn machen, den Berater die Umsetzung dieses Programmes zumindest überwachen zu lassen. Er ist als neutraler Dritter ein wichtiger Partner im Gespräch mit der Bank, er stellt ein wirksames Kontrollinstrument für Architekten und Fachplaner dar (die perverserweise mehr verdienen, wenn sie mehr ausgeben), er kann aufkommende Zweifel und Widerstände beim Management und den Mitarbeitern durch Überzeugungsarbeit zerstreuen und zudem in allen Umsetzungsphasen auf die Konzepttreue und Einhaltung von Terminen und Kostenplänen hinwirken.

## Was kostet und was bringt eine Sanierung?

Hotelier und Immobilieninvestoren unterscheiden sich grundlegend in ihrer Betrachtungsweise. Der Hotelier denkt überwiegend in GOP (Gross Operating Profit), zumal sich seine Ergebnisbeteiligung in der Regel an dieser Position mißt. Ist er mit fünf Prozent am Ergebnis beteiligt, bedeutet eine Senkung des GOP um 100000 Mark für ihn einen Verlust von 5000 Mark.

Der Eigentümer denkt vorwiegend in Immobilienwerten. Der Rückgang des GOP um 100000 Mark entspricht einer Senkung seines Immobilienwertes um mehr als eine Million Mark. Deswegen sind es in der Regel die Eigentümer oder Banken, die Sanierungsprogramme in Auftrag geben.

Bedauerlicherweise gibt es nur wenige Beratungsfirmen in Deutschland, die strukturierte Sanierungsprogramme für Hotels anbieten und hierfür auch die qualifizierten Mitarbeiter mit dem erforderlichen Spezialwissen haben.

Für die umfangreiche Betriebsanalyse und die darauf aufbauende Strategieentwicklung müssen jeweils rund 30000 Mark veranschlagt werden. Unterstellen wir, daß der jährliche GOP sich durch Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen um 12000 Mark steigern läßt, entspricht dies einer Verzinsung von 20 Prozent – mehr als man derzeit an den Kapitalmärkten erzielen kann. Beinhaltet das Sanierungsprogramm Reinvestitionen bzw. kostenträchtige Maßnahmen, gilt es auch hierfür eine Verzinsung zu erzielen, die über dem Kapitalmarktzins liegt.

In der Regel wird Sie ein Gespräch mit den als Referenzen genannten Auftraggebern von der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit eines Sanierungsprogrammes überzeugen. TB

Von  
Jürgen Baumann,  
Unternehmensberater,  
Hotelfachmann und  
Geschäftsführer der  
Hotour GmbH  
Frankfurt

