

Burkhard von Freyberg
Axel Gruner
Marina Lang

ErfolgReich in der Privathotellerie

Impulse für Profilierung und Profit

2. Auflage

Burkhard von Freyberg | Axel Gruner | Marina Lang

ErfolgReich in der Privathotellerie

Impulse für Profilierung und Profit

Unveränderter Nachdruck der 2., vollständig überarbeiteten
Auflage, vormals erschienen bei Matthaes Verlag GmbH 2017

Burkhard von Freyberg
Zarges von Freyberg Hotel Consulting
München, Deutschland

Axel Gruner
hospitality consulting & training
München, Deutschland

Marina Lang
Kirchheim b. München, Deutschland

ISBN 978-3-658-36439-7

ISBN 978-3-658-36440-3 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36440-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

1. Aufl.: © Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart, 2013

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017

Ursprünglich erschienen bei Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhalt

VORWORT	4
GRUSSWORT	5
1 WARUM ES SICH LOHNT, DIESES BUCH ZU LESEN	7
2 PRIVATHOTELLERIE IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM	9
2.1 Privathotellerie – Fakten und Hintergründe	10
2.2 Was die Privathotellerie auszeichnet	16
<u>2.2.1</u> NAH AM GAST	<u>18</u>
<u>2.2.2</u> VOLLE KRAFT AUF NISCHENMÄRKTE	<u>18</u>
<u>2.2.3</u> FLACHE HIERARCHIEN	<u>20</u>
<u>2.2.4</u> EIN HOCH AUF STAMMGÄSTE	<u>22</u>
2.3 Herausforderungen der Privathotellerie	23
<u>2.3.1</u> WIE UNSERE BESTEN MITARBEITER BEI UNS BLEIBEN	<u>23</u>
<u>2.3.2</u> VON EINEM INDER UND EINEM AMERIKANER GEFUNDEN WERDEN	<u>25</u>
<u>2.3.3</u> ZU EINER MARKE WERDEN, DIE MAN GERNE HAT	<u>26</u>
<u>2.3.4</u> STANDARDS SETZEN OHNE INDIVIDUALITÄT AUFZUGEBEN	<u>32</u>
<u>2.3.5</u> INVESTITIONEN STEMMEN	<u>32</u>
<u>2.3.6</u> ÜBERMÄCHTIGEN KONZERNEN WIE MARRIOTT & CO. HERR WERDEN	<u>35</u>
<u>2.3.7</u> AUSSEN HUI UND INNEN HUI	<u>39</u>
<u>2.3.8</u> WIE HOTELIERS-KINDER IN DIE FUSSTAPFEN TRETEN	<u>50</u>
<u>2.3.9</u> MARKTGERECHTE PREISE KALKULIEREN	<u>52</u>
3 WEGE ZUM ERFOLG	55
3.1 Erfolgsfaktoren	56
<u>3.1.1</u> FINDE UND HALTE DAS BESTE PERSONAL	<u>57</u>
<u>3.1.2</u> POSITIONIERE DICH UND SEI TRENDBEWUSST	<u>68</u>
<u>3.1.3</u> ORIENTIERE DICH AN DEINEN GÄSTEN UND LOYALISIERE SIE	<u>88</u>
<u>3.1.4</u> PLANE, STEUERE UND KONTROLLIERE DEINE ZAHLEN	<u>93</u>

<u>3.1.5</u>	SETZE UM UND SEI GASTGEBER	<u>116</u>
<u>3.1.6</u>	VERKAUFE, VERKAUFE, VERKAUFE	<u>126</u>
<u>3.1.7</u>	LEBE DEINE WERTE UND ACHE AUF DIE QUALITÄT	<u>140</u>
3.2	SUCCESS-Modell der Privathotellerie	156
4	VON VORBILDERN LERNEN – EINBLICKE VOR UND HINTER DIE KULISSEN	159
<u>4.1.</u>	HOTEL SUNNESCHLÖSSLI	<u>160</u>
<u>4.2</u>	HOTEL CERVO	<u>163</u>
<u>4.3</u>	CREATIVHOTEL LUISE	<u>167</u>
<u>4.4</u>	RHÖNSCHAF-HOTEL KRONE	<u>172</u>
<u>4.5</u>	HOTEL FREIGEIST	<u>175</u>
<u>4.6</u>	THURNHER'S ALPENHOF	<u>179</u>
<u>4.7</u>	NULL-ENERGIE-BILANZ-HOTEL STADTHALLE WIEN	<u>182</u>
<u>4.8</u>	DAS KRONTHALER	<u>185</u>
<u>4.9</u>	LANSERHOF	<u>188</u>
<u>4.10</u>	GASTWERK HOTEL HAMBURG	<u>191</u>
<u>4.11</u>	HOTEL ZUR BLEICHE RESORT & SPA	<u>194</u>
<u>4.12</u>	BOLLANT'S IM PARK	<u>198</u>
<u>4.13</u>	PLATZL HOTEL	<u>202</u>
<u>4.14</u>	HOTEL WALDHAUS SILS-MARIA	<u>205</u>
<u>4.15</u>	DER ÖSCHBERGHOF	<u>209</u>
<u>4.16</u>	HOTEL BAYERISCHER HOF	<u>212</u>
	SERVICE	216
	QUELLEN	216
	BILDNACHWEIS	221
	AUTOREN	222

Vorwort

Sie arbeiten in der Privathotellerie, beabsichtigen ein Privathotel zu führen oder besitzen ein Privathotel? Weshalb Sie dieses Buch lesen sollten? Nun, nichts ist so kontinuierlich wie der Wandel und diese Weisheit trifft insbesondere auf privat geführte Beherbergungsbetriebe zu. Wenn Sie nach der Lektüre nur eine handvoll Tipps umsetzen können, werden Sie und auch Ihr Haus ein Stück erfolgreicher sein als zuvor.

Die Autoren haben in der Privathotellerie gelernt und einen Großteil ihrer beruflichen Laufbahn darin verbracht. Ihre Ausbildung bildete das Fundament für die weitere berufliche Entwicklung zum Abteilungsleiter, Hoteldirektor, Unternehmensberater, Aufsichtsratsvorsitzenden eines der größten deutschen privaten Ferienresorts sowie Hotelbetreiber.

Die Idee zu diesem Buch entstand während der gemeinsamen Beratungstätigkeit, Workshops mit Privathoteliers und der Forschungstätigkeit zu den Erfolgsfaktoren der Privathotellerie an der Hochschule München, Fakultät für Tourismus. Ein Ratgeber sollte entstehen, der wissenschaftliche Erkenntnisse genauso berücksichtigt, wie die praktische Erfahrung etablierter, sehr erfolgreicher Privathoteliers. Es konnten 16 außergewöhnliche Hotelunternehmungen gefunden und die verantwortlichen Manager bzw. Inhaber für ein Interview bezüglich der jeweiligen Erfolgsfaktoren gewonnen werden.

Mögen Sie von den gesammelten Erkenntnissen aus Theorie und Praxis profitieren. Allerdings finden Sie keine Rezepte, die 1:1 umgesetzt werden können; der Erfolg wird sich erst nach der Adaption und der richtigen Justierung durch den Privathotelier einstellen. Schließlich führen Sie ja kein uniformes und standardisiertes Kettenhotel ...

In der zweiten Auflage dieses erfolgreichen Buches wurden bestehende Inhalte auf den heutigen Stand gebracht, aktuelle die Branche betreffende Themen ergänzt und Interviews mit »neuen« Vorbildern eingefügt.

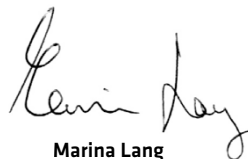
München, im November 2017



Burkhard von Freyberg



Axel Gruner



Marina Lang

Grußwort

*von Markus Luthe, Hauptgeschäftsführer des
Hotelverbandes Deutschland (IHA)*

Die mittelständische Prägung des deutschen Beherbergungsgewerbes steht synonym auch für die große Vielfalt dieser Branche. Von den derzeit gut 32.300 Beherbergungsbetrieben in Deutschland gehören rund 4.000 der Markenhotellerie an, was einem Marktanteil von 13,2 % entspricht. Fast 70 % aller klassischen Beherbergungsbetriebe und 44 % aller Hotels und Hotels garnis verfügen allerdings über weniger als 20 Zimmer. Eine Differenzierung nach Umsatzgrößen macht deutlich, dass das klassische Beherbergungsgewerbe in Deutschland nicht nur mittelständisch, sondern weitgehend auch kleinbetrieblich strukturiert ist. Annähernd 40 % aller Betriebe weisen einen Jahresumsatz von weniger als 100.000 Euro aus, sechs von zehn Betrieben einen von weniger als 250.000 Euro. Doch die seit Anfang der 80er-Jahre einsetzende Expansion internationaler Hotelketten hält mit unverändert hoher Dynamik an. Zusätzlich platzieren bereits etablierte Hotelgesellschaften eine Vielzahl weiterer Marken auf dem deutschen Markt. In dreijähriger Perspektive lassen sich aktuell rund 600 neue Hotelprojekte in Deutschland identifizieren, die ganz überwiegend der Markenhotellerie als dem boomenden Segment der Branche zuzurechnen sind.

Nachdem die Markenhotellerie in den vergangenen Jahren das Budgetsegment für sich entdeckt hat und zahlreiche Marken in diesem Segment entstanden sind, platzieren die großen Hotelgesellschaften verstärkt Hotelprodukte und -marken im klassischen Drei-Sterne-Segment, welches bisher als Bastion der Privathotellerie galt. Besonders in Großstädten und Ballungsräumen steht die Privat- und Individualhotellerie vor der konkreten Herausforderung, dem immer stärker werdenden (Verdrängungs-)Wettbewerb über alle Segmente standzuhalten. Mangelnde Größenvorteile, Probleme bei der Nachfolgeregelung, ein aufgestauter Investitionsbedarf und eine geringere Vertriebsmacht sorgen zusätzlich für Nachteile gegenüber der Markenhotellerie.

Mehr denn je kommt es daher für die Privathotellerie darauf an, ein klares Profil und eine individuelle Handschrift für den Betrieb herauszuarbeiten. Es gilt, zielgruppengerechte Angebote zu kreieren und eine persönliche langfristige Beziehung mit seinen Gästen aufzubauen, die den Kundenbindungsprogrammen der Ketten und Kooperationen mindestens ebenbürtig ist. Mehr und mehr zur entscheidenden Schlüsselkompetenz für alle Erfolgreichen in der Hotellerie aber werden soziale Fähigkeiten in der Mitarbeiterführung und -motivation sowie die Einbeziehung des gesamten Teams in das Qualitätsmanagement. Hierfür bringen inhabergeführte Individualhotels die besten Voraussetzungen mit. Häuser mit zeitgemäßen, individuellen Konzepten, authentischer Atmosphäre, gelebtem Teamgeist und einer persönlichen Note haben weiterhin exzellente Chancen, sich am Markt zu behaupten und erfolgreich zu bestehen.

Das vorliegende Buch zeigt an zahlreichen Beispielen, wie eine solche Profilierung in der Privathotellerie aussehen kann und lässt die DNA der besonders Erfolgreichen sehr gut erkennen. Diese Prototypen von Erfolgsrezepten der Individualhotellerie lassen sich sicherlich nicht mittels Copy & Paste auf jeden Standort und jedes Haus übertragen. Sie verraten aber viel von dem notwendigen Unternehmergeist, der Kreativität, der Leidenschaft und der Durchsetzungskraft, derer es bedarf, damit der Hotelstandort Deutschland in seiner ganz unverwechselbaren Vielfalt auch zukünftig erhalten bleibt.







I_Warum es sich lohnt, dieses Buch zu lesen

Ein Sprichwort sagt, Individualität sei das Gesicht in der Menge. Privathotels bestehen vor allem durch ihre Individualität. Nicht umsonst ist der Begriff Individualhotel ein gebräuchliches Synonym. (Seitz 1997, S. 27)

Einige auf dem Markt der Privathotels haben »Gesichter«, weil sie »anders« sind, sei es aufgrund langjährig gelebter Familientradition und damit verbundener und treu gebliebener Wertevorstellungen, einem besonderen Standort, einer guten Idee, die stringent durchgesetzt wurde, vielleicht sogar aufgrund der besonderen Inszenierung einer Erlebniswelt, die in einer Thematisierung mündet.

Wie wichtig ein Profil auf dem hart umkämpften Hotelmarkt ist, wird bei einer genaueren Betrachtung der Wettbewerbssituation klar. Denn es sind die privat geführten Betriebe, die den größten Anteil der Hotelbranche im deutschen Sprachraum darstellen. Die Studie Hotelmarkt 2017 des Hotelverbandes Deutschland macht deutlich, dass das klassische Beherbergungsgewerbe mittelständisch und kleinbetrieblich strukturiert ist – typisch für die Privathotellerie (Warnecke/Luthe/Herzog (IHA) 2017, S. 40 und Laux/Soller 2008, S. 15ff).

Dem gegenüber steht die Kettenhotellerie, deren Anzahl von betriebenen Häusern sich in den letzten 25 Jahren versechsfacht hat (o. V. (Hotour) 2010). Durch hohe Standardisierung und Zentralisierung von Funktionsabteilungen wie Einkauf, Marketing und Personalwesen ist es den Ketten möglich, kostensparender zu arbeiten, während sie ebenfalls von einer meist etablierten Marke profitieren (Seitz 1997, S. 64). Dies verdeutlicht, dass die Gefahr, von profilierten Hotelketten verdrängt zu werden, für Hotels ohne »Gesicht« und strategische Ausrichtung immer größer wird.

Wie ist es möglich, sich zu profilieren, um sich gegen das Angebot international agierender Hotelkonzerne durchzusetzen? Was kann ein Privathotelier von der Kettenhotellerie lernen oder sogar besser machen? Welche Eigenschaften sollte ein erfolgreicher Privathotelier besitzen?

Unabhängig davon, ob Sie Hotelier eines bestehenden Privathotels sind und von den Praxisbeispielen lernen möchten oder Überlegungen hegen, ein eigenes Hotel zu eröffnen, kann Ihnen dieses Buch mit seinen zahlreichen Praxisbeispielen aus der erfolgreichen Privathotellerie als Inspirationsquelle dienen.





2_Privathotellerie im deutschsprachigen Raum

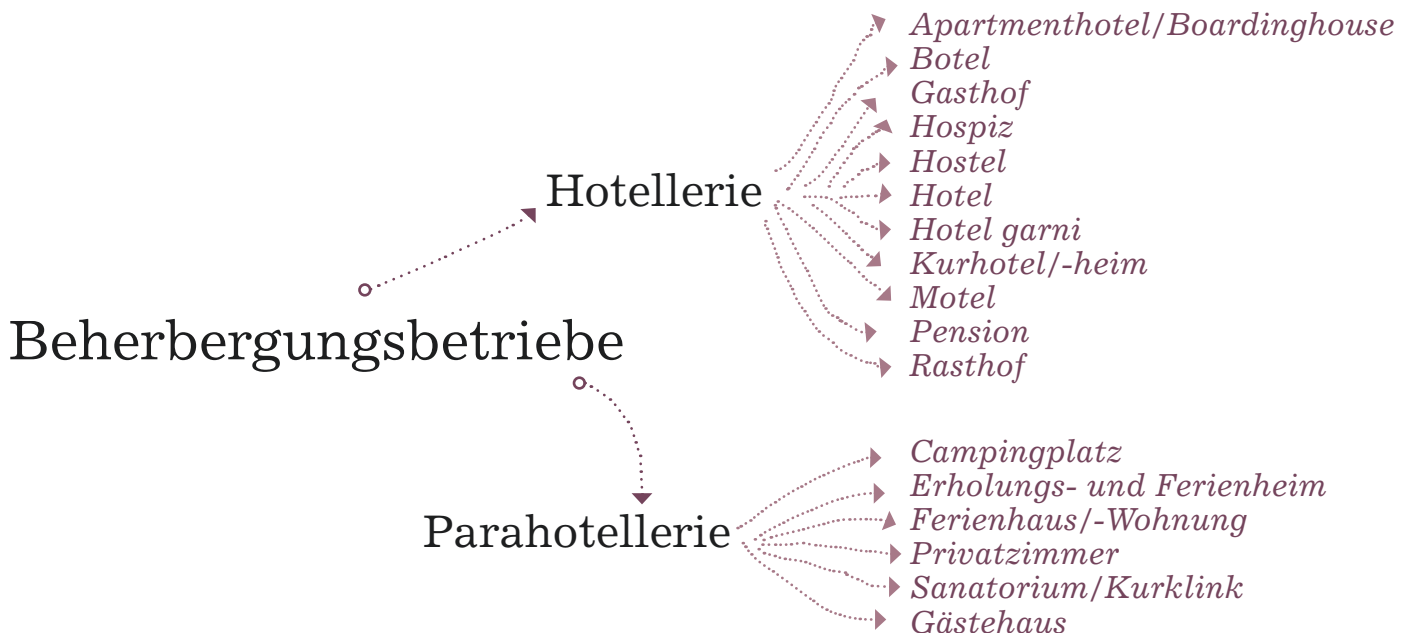
2.1 PRIVATHOTELLERIE – FAKTEN UND HINTERGRÜNDE

Um einen Überblick über den deutschsprachigen Hotelmarkt zu schaffen, sollen nachfolgend häufig verwendete Begriffe erläutert werden.

WANN WIRD VON EINEM PRIVATHOTEL GESPROCHEN?

Um das Wort »Privathotel« zu definieren und eine Abgrenzung zur Kettenhotellerie zu schaffen, muss zuerst der Begriff »Hotel« erläutert werden. Der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) versteht in Anlehnung an die internationale Terminologienorm DIN EN ISO 18513 Folgendes darunter: »Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb, in dem eine Rezeption, Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Ein-

richtungen und mindestens ein Restaurant für Hausgäste und Passanten angeboten werden. Ein Hotel sollte über mehr als 20 Gästezimmer verfügen.« (DEHOGA online, in Anlehnung an DIN EN ISO 18513). Hierbei wird, wie folgendes Schaubild verdeutlicht, in Hotellerie und Parahotellerie unterschieden. Die Hotellerie stellt das Kernstück der Beherbergungsbetriebe dar, während bei der Parahotellerie Komplementär- sowie Bewirtungsleistungen eingeschränkt sind oder gänzlich fehlen (Henschel et al. 2013, S. 3).



DIFFERENZIERUNG DER BEHERBERGUNGSBETRIEBE

(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kaspar 1996, S. 82)



Innerhalb der Hotellerie wird üblicherweise eine weitere Differenzierung anhand der Betriebsform vorgenommen. In der Vergangenheit unterschied man dabei vor allem zwischen dem Privat- bzw. Individualhotel auf der einen Seite sowie der Markenhotellerie auf der anderen Seite. Diese strikte Aufteilung lässt sich allerdings nicht länger aufrecht erhalten, haben sich doch in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Mischformen aus beiden Bereichen ergeben. Eine zeitgemäße Differenzierung bietet daher die Abbildung auf Seite 12.

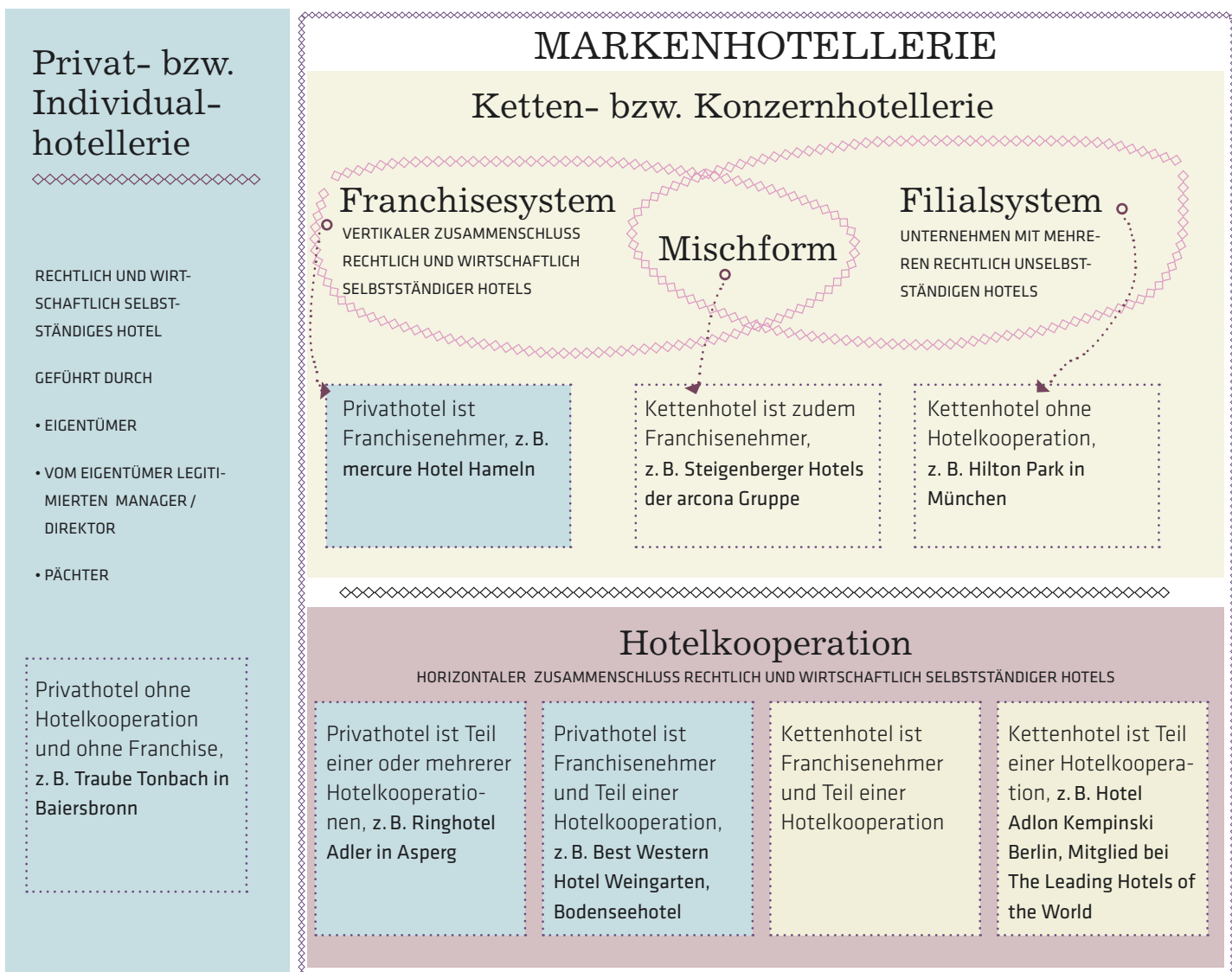
Bei Privat- bzw. Individualhotels handelt es sich vorwiegend um kleine und mittlere Betriebe, deren Inhaber Eigentums- und Managementfunktionen in Personalunion ausfüllen (Seitz 1997, S. 40f und Gruner 2008, S. 167). Darüber hinaus zählen zu dieser Betriebsform aber auch alle übrigen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Hotels, die beispielsweise von einem Pächter oder einem durch den Eigentümer angestellten Manager (Direktor) geführt werden. Eine Verbindung zur Markenhotellerie ergibt sich bei diesen Betrieben dann, wenn durch die Nutzung eines Franchisesystems und/oder die Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation die eigene Vermarktung durch eine »starke Marke« ergänzt wird.

In der Ketten- und Konzernhotellerie lassen sich ebenfalls verschiedene Betriebsformen feststellen: Werden mindestens vier Hotels von einer Geschäftsführung geleitet, ist von einer Hotelkette bzw. einem Filialsystem die Rede. »Die Hotels sind kapitalmäßig, organisatorisch und i.d.R. auch juristisch miteinander verbunden.« (Henschel et al. 2013, S. 22). Oft weisen die einzelnen Betriebe ein sehr ähnliches Profil auf und werden gemeinsam vermarktet. Eine Alternative stellt das Franchisesystem dar, in dem ein vom Franchisegeber vorgefertigtes Konzept gegen Gebühr einer Vielzahl wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Hotels zur Verfügung gestellt wird. Die Franchisenehmer erwarten sich durch die Markenbekanntheit, die in der Regel mit einer Produktstandardisierung einhergeht, einen erhöhten Bekanntheitsgrad.

In den vergangenen Jahren haben sich allerdings vielfach auch hybride Modelle bzw. sogenannte Mischformen zwischen beiden Varianten entwickelt. So betreiben Hotelkonzerne (z. B. Accor) eigene Marken (z. B. Mercure) sowohl selbst im Filialsystem als auch in Zusammenarbeit mit Franchisepartnern. Alternativ kommt es aber auch vielfach vor, dass eine Hotelkette (z. B. arcona) eigene Betriebe durch ein bekanntes Franchisekonzept (z. B. Steigenberger) ergänzt.

Zuletzt zählen auch Hotelkooperationen zur Markenhotellerie. Dabei handelt es sich um »[...] Zusammenschlüsse mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Hotels, die unter einer einheitlichen Dachmarkenstrategie handeln. Ziel von Kooperationen ist es, Synergie-Effekte in einzelnen Funktionsbereichen zu erzielen, somit kostengünstiger zu arbeiten und damit auch ihre Marktposition zu verbessern.« (Lauß / Soller 2008a, S. 19 und Henschel et al. 2013, S. 12). Dementsprechend können Hotel-

kooperationen gleichermaßen von Privathotels als auch von Hotelketten und -konzernen als Ergänzung zur eigenen Marke herangezogen werden (Gruner 2008, S. 229), wobei auch die Koppelung mit einem Franchisesystem nicht unüblich ist. Auf Hotelkooperationen wird in den nachfolgenden Kapiteln noch einmal genauer eingegangen. Typische Kooperationen sind z. B. Vertriebs- und Marketingorganisationen wie Leading Hotels of the World, Design Hotels und Romantik-Hotels.



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Privat- bzw. Individualhotellerie neben den klassischen inhabergeführten Betrieben auch jene Hotels zuzurechnen sind, die durch einen Pächter auf eigene Rechnung betrieben oder im Namen und auf Rechnung des Eigentümers durch einen Manager geführt werden. Die Zugehörigkeit zu einem Franchisesystem oder die Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation ist zudem für einige Privathotels ein wichtiger Bestandteil der Vermarktungsstrategie.

Folgende Abbildung soll abschließend Vorteile und Chancen sowie Nachteile und Risiken aufzeigen, die sich für Privathoteliere gerade bei der Abgrenzung zur Kettenhotellerie ergeben:



Vorteile und Chancen

- ➔ Hotelier meist Eigentümer und Geschäftsführer und somit Garant für Gastlichkeit
- ➔ Individualität/unverwechselbares, eigenes Konzept
- ➔ Persönliche/familiäre Atmosphäre
- ➔ Ausgeprägte Loyalität der Mitarbeiter
- ➔ Flexible Reaktionsmöglichkeit auf Marktentwicklungen
- ➔ Hohe Investitionsbereitschaft des Hoteliers in das Eigentum

Nachteile und Risiken

- ➔ Hotelier trägt finanzielles Risiko
- ➔ Vergleichsweise geringes Eigenkapital
- ➔ Vergleichsweise kleine Erträge
- ➔ Vergleichsweise geringer Bekanntheitsgrad
- ➔ Zumeist keine Karriereprogramme für Nachwuchsführungskräfte
- ➔ Kaum Kostenersparnisse durch Synergieeffekte
- ➔ Stark eingeschränkte Markenbekanntheit und Generierung von Markenimage

Einzelne Privathotels miteinander zu vergleichen, ist nicht leicht, da prinzipiell jedes Haus unterschiedlich ist, woraus der besondere Charme für den Gast resultiert. Privathotels differenzieren sich durch Betriebsgröße, Standard, Ausstattung, Angebotstiefe und

-breite, Lage, Betriebsführung und viele andere Punkte. Wagt man den Versuch, die private Stadt- mit der privaten Ferienhotellerie zu vergleichen, können nachfolgende Aspekte genannt werden:

Differenzierungsmerkmale von privater Stadt- und Ferienhotellerie

Privathotellerie		
Differenzierungsmerkmale	Private Stadthotellerie	Private Ferienhotellerie
STANDORT	<p>Stadtkern, Stadtrand, im Vergleich gute Infrastruktur (öffentlicher Nahverkehr, Bahn, PKW, Flugzeug)</p> <p>Geringe Platzverhältnisse (meist wenig Außenflächen, Tiefgarage statt Parkplatz im Freien), meist in Bebauung</p> <p>Standortbezogener Wettbewerb</p>	<p>Land, Küste, Berge, im Vergleich schlechtere Infrastruktur (zumeist nur mit dem PKW sowie Reisebussen zu erreichen)</p> <p>In der Regel großzügige Platzverhältnisse (viel Außenflächen, Parkplatz vielfach im Freien)</p> <p>Vielfach überregionaler, nationaler und internationaler Wettbewerb, z. B. mit anderen Ferienresorts und Gourmethotels. Die Anreisedauer ist wettbewerbsentscheidend (Kurzreiseziel: max. 2 Stunden Anreise).</p>
BETREIBER	<p>Im Vergleich vielfach managergeführt, bei kleineren Betrieben inhabergeführt</p> <p>Inhaber ist kaum Teil des Aufenthaltserlebnisses</p>	<p>In der Regel inhabergeführt, bei größeren Betrieben vielfach Leitung durch Hotelmanager</p> <p>Inhaber ist vielfach Teil des Aufenthaltserlebnisses: (gemeinsame Wanderungen mit den Gästen, oftmals Präsenz während der Essenszeiten etc.)</p>

<p>KONZEPT</p>	<p>Hotel in erster Linie Übernachtungs- und Tagungsmöglichkeit</p> <p>USP vielfach die besondere Zim- merausstattung und besondere Serviceleistungen</p> <p>Vergleichsweise kleine Zimmer und Bäder, vielfach ohne Bal- kon/Terrasse</p> <p>Je nach Betriebsgröße und örtlichem Angebot kann auf ein Restaurant verzichtet werden</p> <p>Ganzjährig geöffnet</p> <p>Basisangebot setzt sich aus Übernachtung und Frühstück zusammen</p> <p>Ab einer gewissen Betriebsgröße verfügen Hotels über eine breite tagungs- und businessorientierte sonstige Angebotspalette (Veran- staltungsräume, Businesscenter)</p> <p>Professionalität steht im Vorder- grund</p>	<p>Hotel oftmals Destination</p> <p>USP vielfach die Gastronomie, Sportange- bote, Wellness</p> <p>Vergleichsweise große Zimmer und Bäder, vielfach mit Balkon/Terrasse</p> <p>Gastronomisches Angebot ist in der Regel notwendig und oft USP</p> <p>Ganzjährig oder saisonal geöffnet</p> <p>Basisangebot setzt sich vielfach aus Übernachtung und Halb- bzw. Vollpension zusammen</p> <p>Ab einer gewissen Betriebsgröße verfügen Hotels über eine sehr breite freizeitorien- tierte sonstige Angebotspalette (Wellness, Sport, Outdoor-Aktivitäten) und ein Anima- tionsteam</p> <p>Herzlichkeit steht im Vordergrund</p>
<p>ÜBERNACHTUNGS- MOTIV UND -DAU- ER DES GASTES</p>	<p>Nah am Geschäft/zentrales Ta- gen/Nah an Sehenswürdigkeiten</p> <p>Kürzere Aufenthaltsdauer, z. B. Großstädte durchschnittlich 1,6 Nächte (Ausnahme Boarding)</p>	<p>Erholung und Ruhe/Sport und Entertainment</p> <p>Längere Aufenthaltsdauer, z. B. Kurzreise durchschnittlich 2,5 Nächte und Haupturlaub ca. 9 Nächte</p>

2.2_WAS DIE PRIVATHOTELLERIE AUSZEICHNET

Stimmen erfolgreicher Privathoteliers:

GEORG ROSENTRER, FREIGEIST

HOTELS: »Jedes Hotel trägt eine eigene, durch seinen Standort gegebene Handschrift. Wir leben spannende Konzepte und überraschen unsere Gäste mit Individualität und Kreativität.«



GÜNTHER HLEBAINA,

DAS KRONTHALER: »Eine feine Antenne unterscheidet den erfolgreichen Hotelier von einem Manager in einer Kette.«

JÜRGEN H. KRENZER, RHÖNSCHAF-HOTEL

»KRONE«:

»Individualität, schnelles Handeln, Unabhängigkeit (auch gegenüber den Banken) und natürlich Leidenschaft und leuchtende Augen.«



DANIELA GASMÜCK NIEDERMANN,

HOTEL SUNNESCHLÖSSLI: »Die individuelle und unaufdringliche Betreuung der Gäste durch die Gastgeber/in persönlich!«



DANIEL F. LAUBER, CERVO HOTEL: »Die Individualhotellerie zeichnet sich durch einzigartige Konzepte und Produkte aus. Die Mitarbeiter haben dabei die Möglichkeit aktiv Teil dieses Produktes zu werden. Darüber hinaus erhalten Mitarbeiter einen gewissen Entscheidungsfreiraum sowie die Chance, eigene Ideen einzubringen.«

BENJAMIN FÖRTSCH, CREATIVHOTEL LUISE:

»Kein Hotelier und kein Hotel ist gleich. Ein eigener Weg, ein eigenes Konzept und ein eigenes Alleinstellungsmerkmal zeichnen die Individualhotellerie aus. Selbst die großen Ketten haben mittlerweile den Reiz der Individualität entdeckt.«

DR. CHRISTIAN HARISCH, HOTEL

LANSERHOF: »Die Überzeugung, das Herzblut sowie die Leidenschaft, die dahinterstehen.«



DR. BEATRICE ZARGES, THURNHER'S ALPENHOF: »Ein großes persönliches Engagement und dieser besondere Gästekontakt, den man als Privathotelier hat.«



KAI HOLLMANN, GASTWERK HOTEL
HAMBURG: »Individualität, Service und Engagement für das Hotel und die Destination.«



CHRISTINE CLAUSING, HOTEL ZUR BLEICHE RESORT & SPA: »Es ist einfach ein Grad an Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit. Während es in der Kettenhotellerie zwar einen verantwortlichen Manager gibt, der aber im Zweifel keine wirkliche Verantwortung trägt, stehen wir in der Privathotellerie in der Regel selbst in der eigenen Immobilie und sind somit wirklich greifbar. Das gibt dem Gast eine gewisse Sicherheit, er ist bei einer Person zu Gast und nicht bei einer Institution. Daraus entsteht eine ganz spezielle Verbindung zwischen Gast und Gastgeber.«

JAN BOLLAND, BOLLANT'S IM PARK:
»Für den Gast persönlich da sein zu können, was bei BollAnt's durch die 10 Familienmitglieder, die im Haus mitarbeiten, definitiv gegeben ist. Auch die familiäre Atmosphäre, die nicht nur die Gäste, sondern auch die Mitarbeiter sehr schätzen, sowie die Verpflichtung die entsteht, wenn so ein schönes Haus lange in Familienhand ist und es auch für die nächsten Generationen bleiben soll.«



HEIKO BUCHTA, PLATZL HOTEL: »Als Hotelier fühlt man sich dem Betrieb und den Mitarbeitern noch enger verbunden. Das Gefühl des Gebens und Nehmens macht es besonders.«



FELIX DIETRICH-KIENBERGER, HOTEL WALDHAUS SILS-MARIA:
»Den direkteren Zugang zum Gast. In der Privathotellerie kann das ‚Gastgeber sein‘ etwas überzeugter und mit mehr Herzblut gelebt werden. Viele Häuser, wie auch unseres, verfügen über eine langjährige Tradition und eine einzigartige Geschichte.«



MICHAELA REITTERER, NULL-ENERGIE-BILANZ-HOTEL STADTHALLE WIEN: »Ich habe keinen Chef und auch keinen Investor, dem ich Rechenschaft über meine Entscheidungen ablegen muss. Ich habe daher auch das Pouvoir, meinen Mitarbeitern Freiheiten zu geben, die in der Konzernhotellerie gar nicht möglich wären. Bei uns merken die Gäste, dass das Haus mit viel Liebe und Individualität geführt und dass es mein Hotel ist.«

INNEGRIT VOLKHARDT, HOTEL BAYERISCHER HOF:
»Die Führung durch den Eigentümer oder die Eigentümerfamilie selbst, denn dadurch ist eine Kontinuität in der Ausrichtung des Unternehmens gegeben. Die Häuser der Kettenhotellerie sind oft managementgeführt und von oftmals gewollter großer Fluktuation geprägt, dabei hinterlässt jeder Manager seine eigene, für den Gast nicht immer nachvollziehbare, Handschrift. Auch dem Gast gibt die Privathotellerie idealerweise ein höheres Maß an Zuverlässigkeit, weil er davon ausgehen kann, dass der Eigentümer dauerhaft mit persönlichem Einsatz handelt. Die vorherrschende persönliche Atmosphäre wird auch von vielen Mitarbeitern geschätzt. Zudem zeichnet sich die Privathotellerie meist durch eine hohe Investitionsbereitschaft aus, da der Wille, ins eigene Eigentum zu investieren, meist groß ist.«



ALEXANDER AISENBREY, DER ÖSCHBERGHOF: »Das Vertrauen bildet die Grundlage. Ein Resort wie der Öschberghof basiert auf dem Vertrauen der Gäste, Mitarbeiter sowie der Investoren.«

2.2.1 NAH AM GAST

»Individuelles Eingehen auf die Gästewünsche sowie die Konzentration der geschäftlichen Aktivitäten ‚rund um den Gast‘ sind ein unschlagbarer Vorteil in der heutigen, stark von Automatismen geprägten (Hotellerie-) Welt. Der Gast, der sich wirklich wohlfühlt, kommt auch gerne wieder.«

(Oidtman 2010 in von Freyberg, S. 206).

Genau dieses individuelle Eingehen auf den Gast ist in vielen erfolgreichen Privathotels Maxime. In vielen Häusern werden Stammgäste bei Betreten des Hauses von den Mitarbeitern persönlich mit ihrem Namen angesprochen. Die Anwesenheit des Chefs stellt für den Gast ein Qualitätsmerkmal dar (Henschel et al. 2013, S. 21). Privathotels heben sich hiermit von der eher durch Standards geprägten Kettenhotellerie ab. Der Inhaber oder die geschäftsführende Familie eines erfolgreichen Privathotels sind oft im Haus anzutreffen. Sie kümmern sich um die Belange der Gäste. Und das ist auch gut so, denn: In persönlichen Gesprächen erhalten sie das ein oder andere Feedback bezüglich der eigenen Hotelleistungen, auch die neuesten Trends und Gästewünsche von morgen können durch aktives Zuhören erfahren werden. So bietet sich die Möglichkeit zu einem wertvollen und kostenlosen Austausch, denn Gäste sind – wenn sie gefragt werden – oft sehr offen und ehrlich.

»Vorausgesetzt man hört ihnen zu, können sie zu echten Partnern des Hauses werden.« (Gabler 2009, AHGZ Nr. 39).

2.2.2 VOLLE KRAFT AUF NISCHENMÄRKTE

WARUM IST DAS PRIVATE SINGLE-HOTEL »HAUS DIANA« AUF SYLT SO ERFOLGREICH, DASS ES SICH ÜBER EINE AUSLASTUNG VON 95 % IN DER SOMMERSAISON SOWIE EINE KONTINUIERLICH STEIGENDE AUSLASTUNG IM WINTER, FREUEN KANN?

WAS MACHT DAS »FOODHOTEL NEUWIED« MIT U. A. EINEM »PRINZENROLLEN-ZIMMER« IN UNMITTELBARER NÄHE EINER ANSÄSSIGEN LEBENSMITTELFACHSCHULE, SO ERFOLGREICH?

WARUM VERZEICHNEN AUSSERGEWÖHNLICHE DESIGN-HOTELS ODER THEMEN-HOTELS MIT AUSGEKLÜGELTEN, SCHLÜSSIGEN KONZEPTEN EINE DERART STARKE NACHFRAGE?

»Erfolgreich sind jene Hotels und Restaurants, deren Gäste in einer gewissen Art homogen sind und gleiche Wertvorstellungen und Wünsche haben.« (ebenda, S. 41).

Diese Hotels schwimmen nicht mit der großen Masse der Hotelbranche, vielmehr sind es Nischen, die diese privaten Hotels für sich entdeckt haben und konsequent nutzen. Sie ziehen damit spezielle Zielgruppen wie ein Magnet an, mit dem Versprechen, ihre Bedürfnisse innerhalb der Nische optimal und wie kein anderes Hotel zu befriedigen.

Eine Nischenstrategie ist die »Fokussierung des Unternehmens auf sehr kleine oder wenige, selektiv ausgewählte Märkte, die von anderen Unternehmen vernachlässigt oder übersehen werden.« (Gruner 2008, S. 250). Durch das Vorpreschen der Großen in der Branche entstehen viele kleine Lücken, die einige Privathotels mithilfe eines authentischen und schlüssigen Konzepts abdecken, somit die Bedürfnisse ihrer Gästezielgruppe befriedigen und dadurch große Erfolge erzielen können (Stolpmann 2007a, S. 39ff). Damit treffen diese

Konzepte auch ganz konkret die Wertevorstellungen ihrer Zielgruppe, denn: Insbesondere Privathotels, die fern von starren Markenvorgaben der Kettenhotellerie agieren, haben die Möglichkeit der Spezialisierung auf eine Zielgruppe. Sie bieten das Besondere, eignen sich dadurch ein »Gesicht in der Menge« an und grenzen sich klar von der Kettenhotellerie ab:

»Der Nischenbesetzung wird besondere Zukunftssicherheit prognostiziert, da sie mit ihrem speziellen Produkt- und Serviceangebot eine hervorragende Alternative zum Leistungsportfolio der Kettenhotellerie darstellt.« (Laux/Soller 2008b, S. 43).

Dem harten Wettbewerb mit den international agierenden Hotelkonzernen, der als kleines oder mittelständisches Hotel äußerst schwer zu gewinnen wäre, stellen sich diese spezialisierten Häuser somit meist gar nicht erst. Also ist die Konzentration auf eine Nische vor allem dann erfolgreich, »... wenn die Anbieter des Kernmarktes aus strukturellen Gründen [...] die Nische nicht ohne Weiteres auch mit bedienen können.« (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 221).

Darüber hinaus kann den Marketingbudgets der Kettenhotellerie begegnet werden: Es fallen niedrigere Werbekosten an, da die Zielgruppe bekannt ist und somit sehr genau und auf deren Bedürfnisse eingegangen werden kann. Große Streuverluste bei der Bewerbung potenzieller Gäste existieren nicht. Insbesondere Werbung durch Mund-zu-Mund-Propaganda, positive Aussagen auf Bewertungsportalen und Vertrauen erweckende Presseberichte bringen zusätzliche Gäste, ohne das Marketingbudget zu belasten (Schmolke 2011, S. 4). Daraus resultierend verbessert sich die Finanzierbarkeit von privaten Hotels, die in einer Nische agieren, deutlich (Laux/Soller 2008b, S. 21).



Weitere Informationen zu den aktuellen Trends und den Nischen, die sich daraus für die Privathotellerie ergeben, werden im Erfolgsfaktor »Positioniere dich und sei trendbewusst« genannt. Auch unter den Praxisbeispielen finden sich interessante Nischenkonzepte, wie u. a. der Lanserhof am Tegernsee sowie das Creativhotel Luise in Erlangen.

ZUKÜNFTIG SUCHEN GÄSTE NICHT MEHR NACH GUTEN HOTELS, SONDERN NACH HERAUSRAGEN- DEN KONZEPTEN, WELCHE DIE LEBENSWELTEN DER INDIVIDUALISTEN WIDERSPIEGELN UND DARÜBER HINAUS BEREICHERN.

2.2.3 FLACHE HIERARCHIEN

»Die Chancen der Privathotellerie liegen in ihrer großen Flexibilität hinsichtlich der Entscheidungen. Kurze Entscheidungswege beschleunigen die Handlungsfähigkeit und können daher als großer Vorteil gegenüber der Kettenhotellerie angesehen werden.« (Oidtman, in von Freyberg 2010, S. 206)

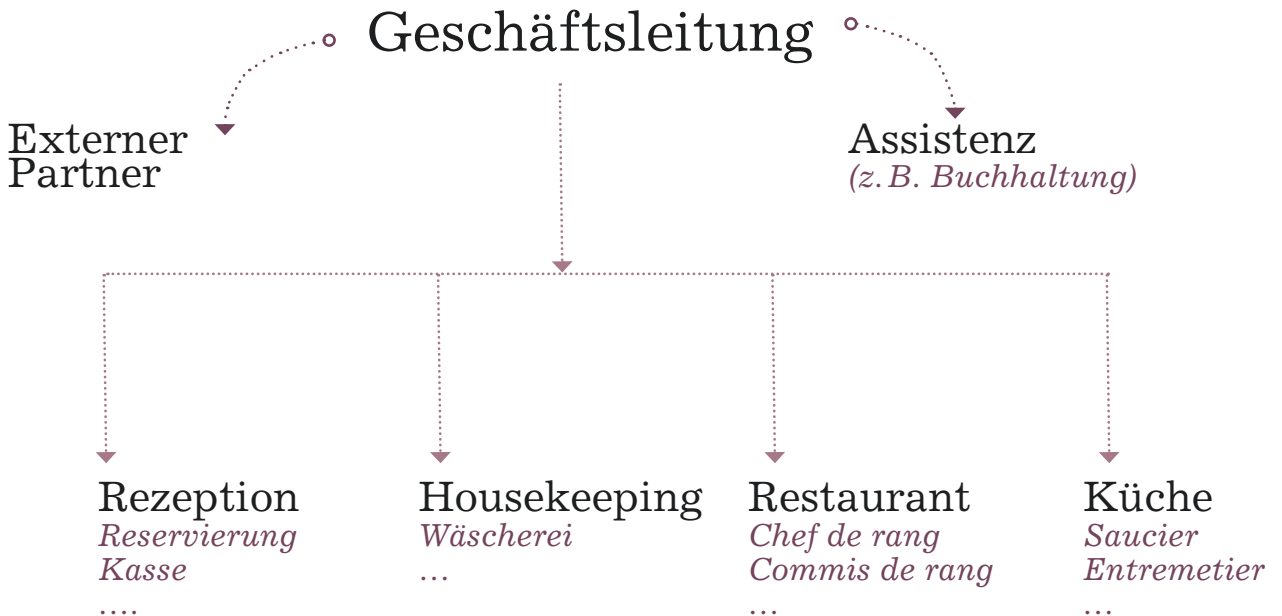
Während in der Kettenhotellerie Hierarchien oft durch bürokratische, vom Konzern vorgegebene, tiefer gestaffelte Strukturen und Organisationen (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 325) geprägt sind, weist die Privathotellerie meist flache, einfache Hierarchien auf. Dies bringt schon allein die mittelständische bis kleinbetriebliche Struktur mit sich. Fällt der Hotelier eine Entscheidung, kann sie schnelle und unproblematische Umsetzung finden. Dies wäre in der Kettenhotellerie in dieser Form nicht möglich, da die Einhaltung der vom Konzernkopf vorgegebenen Standards Priorität hat. Somit ist schnelles Reagieren der Privathotellerie auf Marktentwicklungen und Änderungen in der Unternehmensumwelt gewährleistet.

»Mittelständische Hotels weisen flache, aber klare Hierarchien auf und beschäftigen wenige Entscheidungsträger. Diese können sich besonders individuell auf ihre Gäste einstellen. Diese Flexibilität und Individualität ist äußerst wichtig, um Kostenvorteile der Kettenhotels auszugleichen.« (Laux/Soller 2008a, S. 18)

Auch schwerwiegendere Probleme, die z. B. von den Gästen an die Mitarbeiter herangebracht und nur von der obersten Instanz, also dem Geschäftsführer selbst, gelöst werden können, finden schnellere Beseitigung. Dies ist möglich, da die Mitarbeiter meist einen direkten Kontakt zum Chef haben und nicht erst der langwierige Weg über einen Vorgesetzten ansteht, der dann wiederum seinen Vorgesetzten ansprechen muss, bis zuletzt der Weg zur Geschäftsführung gefunden worden ist. Dies bedeutet Effizienz und Zeitersparnis, nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch und vor allem für den Gast. Dies setzt allerdings voraus, dass der Inhaber nicht als Patriarch, sondern als Teamplayer auftritt.

Für die Mitarbeiter sind die flachen Hierarchien ein unschätzbare Motivator. Wie oben bereits erwähnt, können durch den direkten Kontakt zur Geschäftsleitung gute Ideen und Verbesserungsvorschläge ganz unbürokratisch und schnell umgesetzt werden. Dadurch gewinnt der Einzelne an Bedeutung und es stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

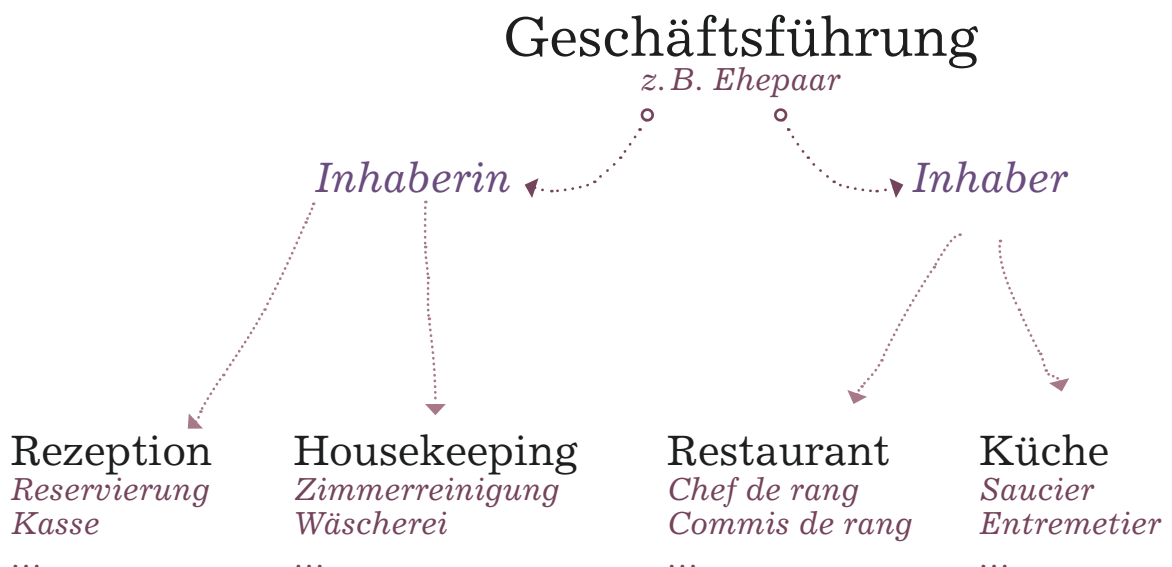
Jedoch sollte der Privathotelier darauf achten, dass er seinen Mitarbeitern auch die entsprechende Kompetenz einräumt, manche Entscheidungen selbst zu treffen. Dies verhindert eine Überlastung der Geschäftsführung, den sogenannten »Kamineffekt« (Schneck 2005, S. 60). Nachteile von Entscheidungsfreiräumen sind hingegen ein möglicher Kontrollverlust seitens des Privathoteliers sowie gegebenenfalls unkoordinierbare Arbeitsabläufe. Folgendes Organigramm stellt beispielhaft eine typische Hierarchiestruktur eines mittelständischen Privathotels dar:



ORGANIGRAMM EINES MITTELSTÄNDISCHEN HOTELUNTERNEHMENS

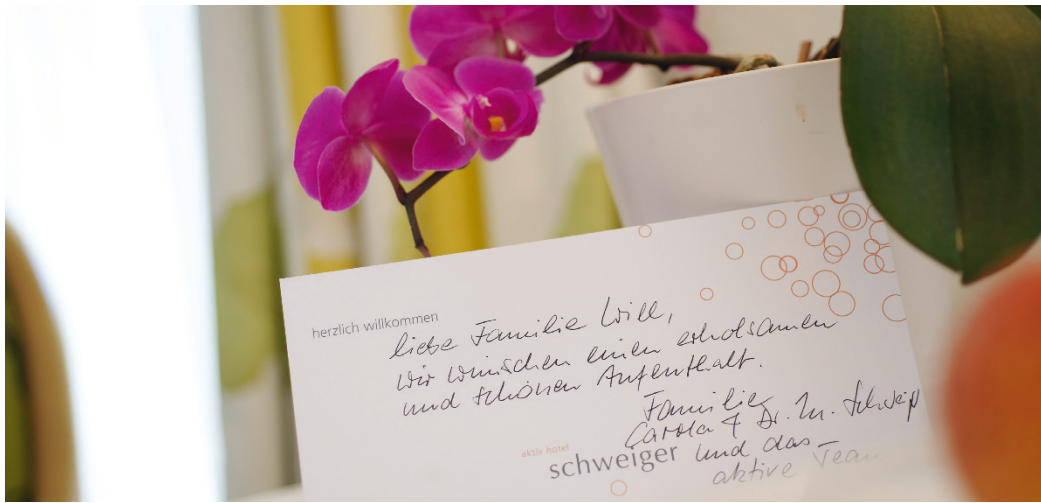
(Quelle: Eigene Darstellung)

Zusätzlich gibt es viele Abwandlungen in der Organisationsstruktur von Privathotels, z. B. ist oft bei kleineren Häusern ein geschäftsführendes Ehepaar für den Betrieb verantwortlich. Dabei hat z. B. der Ehemann den Bereich Restaurant samt Küche und Service sozusagen als Abteilungsleiter inne, wobei seine Frau die Rezeption und Beherbergung übernimmt. Das Organigramm fällt in diesem Fall entsprechend kleiner aus:



ORGANIGRAMM EINES KLEINEN HOTELUNTERNEHMENS, GEFÜHRT VON EHELEUTEN

(Quelle: Eigene Darstellung)



2.2.4 EIN HOCH AUF STAMMGÄSTE

»Was ist Erfolg für Sie?« wurden erfolgreiche Privathoteliere im Rahmen dieses Buches gefragt. Eine sehr häufige Antwort war: »Wenn die Gäste gerne wiederkommen.« Das Stammkundengeschäft gehört zu einem der wichtigsten Attribute, durch die sich Privathotels auszeichnen, denn wie durch die Befragung ersichtlich wurde, beabsichtigen erfolgreiche Privathoteliere, ihre Gäste nicht nur zufrieden, sondern begeistert abreisen zu lassen, sie sollen loyalisiert werden und gerne wiederkommen. Die interviewten Hoteliere messen sich sogar über ihren Stammgästeanteil – wenn dieser hoch ist, stimmt die Qualität der Hotelleistung.

Doch wie erreichen es diese Privathotels, dass die Gäste gerne zurückkehren? Nicole Kobjoll vom Hotel Schindlerhof beispielsweise kann einen Stammgästeanteil von etwa 80 % vorzeigen. Dabei hilft ihr ein konsequent angewandtes Kundenbindungssystem (Kobjoll 2014 in von Freyberg, S. 219).

Es ist wohl die individuelle und persönliche Ansprache, die die Gäste in einem Privathotel erleben, »die Gäste sollen sich wohlfühlen, als wären sie privat eingeladen.« (o. V. (AHGZ Nr. 117) 2011). Auch gelebte Familientraditionen – oft werden die Häuser bereits in dritter, vierter oder sogar fünfter Generation geführt – spielen eine Rolle. »Die Herzlichkeit ist in einem Privathotel ganz wichtig.« (Beatrice Zarges

vom Thurnher's Alpenhof). Während des Aufenthalts in einem gut geführten Privathotel schätzen die Gäste die Präsenz des Gastgebers, die Familientradition und die dadurch entstehende »heimelige« Atmosphäre.

Nicht nur, dass ein hoher Stammgästeanteil die Zukunft der Häuser sichert, auch ein wichtiger Kostenfaktor kann somit deutlich minimiert werden, denn eine Neukundenakquisition ist teurer als die Stammkunden zufrieden zu stellen und zu behalten (Kotler/Bliemel 2001, S. 82f).

Wie Gäste der Privathotellerie am besten loyalisiert und dadurch emotional an das Haus gebunden werden, wird im Erfolgsfaktor »Orientiere dich an deinen Gästen und loyalisiere sie« genauer erläutert.