

Tourismus

# Erfolgsfaktoren im Beherbergungsgewerbe: Handlungsempfehlungen

Information

Stand: September 2018

vbw

Die bayerische Wirtschaft



## Hinweis

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.

## Vorwort

### Ein starkes Beherbergungsgewerbe stärkt den Standort Bayern

Der Tourismus ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor in Bayern. Kaum ein Land bietet ein ähnlich breites Angebot an touristischen Möglichkeiten. Im Zentrum steht oftmals das Hotel oder der Campingplatz, die als Ausgangspunkt der touristischen Betätigung dienen und ein besonderes Augenmerk verdienen.

In der vbw Studie *Tourismus und Industrie – gemeinsame Erfolgsfaktoren* haben wir untersuchen lassen, welche Erfolgsfaktoren der Industrie auch auf das Beherbergungsgewerbe übertragbar sind. Daraus haben wir in enger Abstimmung mit dem Bayerischen Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e. V. Handlungsempfehlungen für das Beherbergungsgewerbe abgeleitet, die in der vorliegenden Broschüre zusammengefasst sind.

Mit den Handlungsempfehlungen wollen wir den Betrieben konkrete Anregungen geben, wie sie Erfolg und Effizienz steigern und ihre Anliegen gezielt artikulieren können. Unser Papier bietet aber auch anderen im Tourismus engagierten Branchen und Unternehmen einen Ansatzpunkt, ihre Strategien und Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und damit die bayerische Tourismuswirtschaft als Ganzes zu stärken.

Bertram Brossardt  
28. September 2018



# Inhalt

Auf einen Blick	1
1 Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten	3
2 Auslagerung von Dienstleistungen	5
3 Internationalisierung	6
4 Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen	8
5 Investitionstätigkeit und Investitionszyklen	10
6 Innovationen	11
7 Digitalisierung	13
8 Spezialisierung	16
9 Individualisierung	18
10 Standardisierung	20
11 Qualitätssicherung	22
12 Markenpflege	24
13 Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung	26
14 Regionale Netzwerke	27
15 Standortqualität und Rahmenbedingungen	28
Ansprechpartner / Impressum	29

# Auf einen Blick

## Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Beherbergungsbetriebe können sich – je nach ihrem Geschäftsmodell in unterschiedlichem Maße – an den Erfolgsfaktoren der Industrie orientieren:

- Neuausrichtung der Wertschöpfungskette: Ein an den Wünschen und Bedürfnissen des Gastes ausgerichtetes Angebot an Dienstleistungen über die reine Übernachtung hinaus steigert Leistungsfähigkeit, Qualität und Markenwert des Betriebs.
- Auslagerung von Dienstleistungen: Unbedeutende und gastferne Services lassen sich vielfach durch spezialisierte externe Dienstleister qualitativ besser und kostengünstiger erbringen.
- Internationalisierung: Die Gewinnung zusätzlicher ausländischer Gästegruppen kann die Auslastung, z. B. in traditionellen Schwachlastzeiten, verbessern.
- Finanzierung: Eine gesunde Kapitalstruktur hilft, notwendige Investitionen durchzuführen und Krisenzeiten überstehen zu können.
- Investitionen: Eine gezielte, dem Geschäftsmodell des Beherbergungsbetriebs entsprechende Investitionsstrategie steigert Nutzen und Wohlfühlfaktor bei den Gästen.
- Innovationen: Gezielte Innovationen steigern die Qualität der Leistungserbringung und führen zu Einsparungen im Backoffice-Bereich.
- Digitalisierung: Die Digitalisierung ist sowohl im Bereich der Kundenansprache und -betreuung als auch bei der Steigerung von Qualität und Kosteneffizienz ein zentraler Faktor.
- Spezialisierung: Mit der Konzentration auf eine oder mehrere Zielgruppen kann eine individuelle, den Gästewünschen entsprechende Verbesserung der Dienstleistungsqualität erreicht werden.
- Individualisierung: Jeder Gast hat individuelle Wünsche und Anforderungen. Es gilt, diese unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses adäquat zu erfüllen.
- Standardisierung: Standardisierte Prozesse schaffen Freiraum für wichtige Aufgaben im Gästekontakt.
- Qualitätssicherung: Eine hohe Qualität erhöht die Gästezufriedenheit. Eine sofortige Fehlerbehebung trägt dazu bei, diese Zufriedenheit wiederherzustellen bzw. zu heben.

[Auf einen Blick](#)

- Markenpflege: Die aus der eigenen Strategie abgeleitete Marke und Markenpflege betont Alleinstellungsmerkmale und verbessert die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs.
- Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung: Eine gezielte Strategie zu Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung ist in Zeiten schwieriger Fachkräfteverfügbarkeit eine wichtige Aufgabe.
- Regionale Netzwerke helfen, die eigenen Anliegen sowie die Anliegen der Branche politisch voranzutreiben.
- Standortqualität: Unternehmen im Beherbergungsgewerbe sind sowohl abhängig von der regionalen Standortqualität als auch ein prägender Teil davon. Es ist eine wichtige Aufgabe der Betriebe, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und zu artikulieren.
- Rahmenbedingungen: Die Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen ist für jeden Beherbergungsbetrieb wichtig. Die Unterstützung von Wirtschafts- und Branchenverbänden kann bei der Verfolgung der eigenen Anliegen hilfreich sein.

# 1 Neuaustrichtung der Wertschöpfungsketten

## Dienstleistungsportfolio optimieren

Beherbergungsbetriebe stellen für ihre Gäste eine Plattform dar, über die weiterreichende touristische Dienstleistungen auf allen Stufen der sogenannten „Customer Journey“ gebucht und in Anspruch genommen werden können. Die Customer Journey erfasst den gesamten Prozess von der Informationsbeschaffung des Gastes über Buchung, Anreise, Aufenthalt bis zum Check-Out, Abreise und Bewertung des Aufenthalts. Damit kann die Wertschöpfungskette verlängert und verbreitert werden.

Während des Aufenthalts des Gastes bieten sich Dienstleistungen an, die die Steigerung der Aufenthaltsqualität zur Folge haben. Dies können beispielsweise sein:

- Im Wellnessbereich: Kosmetische Anwendungen, Massagen oder spezielle Gesundheitskurse (Yoga, Tai Chi etc.), Wanderungen oder Gesprächsangebote
- Im Tagungsbereich: Nutzung des hoteleigenen Bürobereichs für Bürodienstleistungen (Kommunikation etc.), Degustationen (Wein, Essen etc.) und weitergehende administrative Services
- Im Familienhotel: Angebote für Familien mit Kindern, wie z. B. Kochkurse, geführte Familienwanderungen, Betreuungsangebote etc.
- Im Kulturbereich: Geführte Spaziergänge zu Sehenswürdigkeiten, Einführungsvorträge, Lesungen, Kartenreservierung für Kulturveranstaltungen
- Im Sportbereich: Spezielle Sportkurse (Klettern, Windsurfen, Tauchen etc.), der Verleih von Sportgeräten oder sportphysiologische Beratung
- Zu überlegen ist auch, dem Aufenthalt des Gastes einen Eventcharakter zu verleihen, z. B. mit Verknüpfung zu saisonalen Gegebenheiten (Weihnachten, Ostern etc.) oder lokalen Ereignissen (Festivals, Sportveranstaltungen etc.)

Vor oder nach dem eigentlichen Hotelaufenthalt können dem Gast zusätzliche Dienstleistungen angeboten werden. Dazu zählen:

- -Hol- und Bringservice für Hotelgäste,
- ein erweiterter Gepäckservice (Sonderversand, Kurierdienste etc.) oder
- die Lunchbox für abreisende Gäste.

Neben den im Beherbergungsbetrieb untergebrachten Gästen besteht die Möglichkeit, zusätzliche Kundengruppen zu gewinnen, um die vorhandenen Ressourcen besser auszulasten. Geeignete Maßnahmen sind:

- die Aufwertung der Lobby durch zusätzliche Veranstaltungen und Events (Lesungen, Konzerte etc.), die Schaffung von Verkaufspunkten mit ausgewählten Produkten (Grab-to-Go-Konzepte für Essen und Getränke oder das Angebot von Wellness-Artikeln, Krawatten, Reiseführer, Geschenkartikel etc.),

### Neuausrichtung der Wertschöpfungsketten

- Einrichtung eines Shops für die örtliche Nahversorgung (Lebensmittel, Getränke, Zeitschriften, Büromaterial etc.),
- ein Paketannahmeservice,
- die alternative Nutzung der Küche in Leerzeiten (Kochkurse, Nutzung als Produktionsküche für den eigenen Verkauf oder das Catering für Schulen, Kindergärten und Unternehmen, Vermietung an externe Dienstleister, etc.) oder
- das Ghost-Cooking, bei dem Küchenpersonal bei Kunden kocht.

Die Neuausrichtung der Wertschöpfungskette kann aber auch bedeuten, dass der Betrieb sein Dienstleistungsportfolio dort reduziert, wo die Kosten den möglichen Umsatz übersteigen. Dies gilt insbesondere für Zeiten geringer Gästefrequenz, in denen der Betrieb vollständig oder in Teilen (z. B. Küche) schließen kann. Darüber hinaus kann auch über die Anpassung der Öffnungszeiten des Restaurants oder die Reduzierung der Zahl angebotener Gerichte nachgedacht werden.

### Weitere Informationen

---

Der DEHOGA Bayern bietet über seine Tochter-Unternehmen spezielle Dienstleistungsservices an: Die Bayern Tourist GmbH (BTG) bietet Vor-Ort-Begehung, Coachings, Beratung für Hotel- und Gaststättenbetriebe an. Die Hotel- und Gaststätten-Beratungsgesellschaft mbH (HOGA) bietet betriebswirtschaftliche Beratung an.

Bestehender Beratungsangebote werden durch die vom Freistaat Bayern finanzierte „Blitzlichtberatung“, eine niederschwellige und kostenlose Erstanalyse des Potenzials von klein- und mittelständischen Betrieben des Hotel- und Gaststättengewerbes, ergänzt.

Weitere Beratungsangebote lassen sich über eine Reihe von vbw Mitgliedsunternehmen herausfiltern, wie z. B. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e. V. oder dem Bund der Selbständigen Gewerbeverband Bayern e. V. Weitere einschlägige Verbände können unter dem folgenden Link abgerufen werden:

<https://www.vbw-bayern.de/vbw/%C3%9Cber-uns/Mitglieder/index.jsp>

---

Auch aus rechtlichen und organisatorischen Gründen ist zu prüfen, ob bestimmte Dienstleistungen besser von Dritten erbracht werden sollten. Damit kann vermieden werden, dass der Betrieb bei bestimmten Services beispielsweise als Reiseveranstalter das strengere Reiserecht zu erfüllen hat. Empfehlungen hierzu gibt das nachfolgende Kapitel 2.

## 2 Auslagerung von Dienstleistungen

### Auf die Kernkompetenzen konzentrieren

Durch die Auslagerung von bestimmten Dienstleistungen können sich Hotels auf ihre Kernkompetenzen im Bereich der Beherbergungsleistung fokussieren und so ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Spezialisierte Zulieferer können gastferne und aus Gästesicht unbedeutende Leistungen erbringen.

Die Entscheidung für eine Auslagerung sollte in eine Gesamtstrategie eingebettet sein. Nicht direkt zu den Kerndienstleistungen gehören insbesondere solche, für die ein Service-Angebot durch externe Dienstleister besteht:

- Im Backoffice-Bereich können betriebswirtschaftliche oder logistische Aufgaben fremdvergeben werden, wie z. B. Buchhaltung, Teile des Marketings und Vertriebs, Wäschereinigung, Etagenservice, Hausmeister- oder Facilitydienstleistungen etc.
- Im kundennahen Bereich können beispielsweise alle gastronomischen Angebote durch Dritte erbracht werden. So ist es möglich, Restaurant, Bar und Küche zu verpachten und von Externen betreiben zu lassen. Auch Verkaufsstellen im Hotel können von Dritten betrieben werden.

#### Weitere Unterstützung

---

Viele Unternehmens- und Steuerberater bieten unterstützende Dienstleistungen für Beherbergungsbetriebe an. Eine Liste von Beratern stellt z. B. der Landesverband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe in Bayern e. V. zur Verfügung.

Der DEHOGA Bayern hat über seine Tochter BTG umfassende Beratungs- und Hilfsangebote entwickelt. Darüber hinaus kann das BTG-Partnerfirmenprogramm genutzt werden.

---

Erfolgreiche Beherbergungsbetriebe definieren zunächst ihr Geschäftsmodell, Kostenziele und Qualitätsstandards und entscheiden in einem zweiten Schritt, welche Dienstleistungen sie durch Dritte erbringen lassen. Stets ist darauf zu achten, dass die externe Erbringung der Dienstleistungen den Qualitätsstandards des Betriebes genügen.

## 3 Internationalisierung

### Neue, internationale Kundengruppen gewinnen

Internationalisierung im Beherbergungsgewerbe beinhaltet das Werben um Gäste im Ausland und die Betreuung ausländischer Gäste in Bayern. Eine gezielte aktive Akquisition und die muttersprachliche Betreuung erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit. Eine zunehmende Zahl an Betrieben ist hier aktiv. Die Gewinnung neuer Gästegruppen aus dem Ausland kann dabei einen Beitrag zur besseren Auslastung – z. B. in Schwachlastzeiträumen – leisten.

Um international wahrgenommen zu werden, ist die Internet-Darstellung des Hotelangebots in der Muttersprache der Zielgruppen-Herkunftsländer, zumindest aber in englischer Sprache, zwingend erforderlich. Dies gilt insbesondere bei der Nutzung von internationalen online-gesteuerten Buchungsplattformen, die auf dem jeweiligen Zielmarkt aktiv sind. Zusätzlich empfiehlt es sich, Dienstleistungen spezialisierter Marketingagenturen zu prüfen. Insbesondere die Bayern Tourismus Marketing GmbH (BayTM) spricht gezielt potenzielle Gäste in deren Herkunftsländern an.

Insbesondere bei denjenigen Betrieben, wo nicht (nur) die Lage als touristische Destination entscheidend ist, können auch Hotelkooperationen oder Agenturen helfen, die eine zielgruppenspezifische Ansprache außerhalb Deutschlands gewährleisten. Beispiele hierfür sind Hotelkooperationen, die Häuser über deren Designkomponenten verkaufen, oder überregional agierende MICE-Veranstalter (MICE: Meetings, Incentives, Conventions, Events). Abhängig von der spezifischen Dienstleistung des Hotels, dem darauf basierenden Preis-niveau sowie dem individuellen Nachfrageverhalten der angesprochenen Zielgruppe kommen die unterschiedlichsten Kooperationsmöglichkeiten infrage.

Die Wahl der ausländischen Zielgruppen muss dabei mit dem Geschäftsmodell korrespondieren und mittel- bis langfristig verfolgt werden. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, sich nicht von einzelnen Herkunftsländern abhängig zu machen. Hier bietet sich an, unterschiedliche Reisepräferenzen und -saisonalitäten ausländischer Gästegruppen zu beachten, um eine gleichmäßigere Auslastung des Betriebs zu erreichen.

Ausländische Gästegruppen erwarten häufig eine konsequente Ausrichtung auf ihre kulturellen, religiösen und individuellen Bedürfnisse. Um eine zielgruppenspezifische Gästeansprache sicherzustellen, empfiehlt es sich, strategische Partnerschaften einzugehen, z. B.:

- mit Händlern und Läden: Bei Shopping-Aktivitäten werden z. B. individuelle Betreuung und Produktpräsentation, die Abwicklung der Zollformalitäten und der Versand erwartet.
- mit Ärzten und Krankenhäusern: Medizintouristen erwarten eine gute Koordinierung zwischen den behandelnden Ärzten, dem Hotel und dem Patienten mit seiner

## Internationalisierung

- Begleitung, damit alle medizinisch notwendigen Behandlungsschritte und Dienstleistungen zielgerichtet und erfolgreich durchgeführt werden können.
- mit konsularischen Vertretungen: Potenzielle ausländische Gäste wenden sich oft für eine erste Information an ihre konsularische Vertretung im Zielland. Es ist daher zu empfehlen, Kontakte mit den konsularischen Vertretungen derjenigen Länder aufzubauen, aus denen man Gästegruppen gewinnen will.
  - mit Spezialitätenrestaurants: Um eine möglichst zielgruppenaffine gastronomische Versorgung zu gewährleisten, empfiehlt sich die Kooperation mit einschlägigen Spezialitätenrestaurants. Auch die Buchung von spezialisierten Köchen für eine begrenzte Zeit kann erwogen werden.
  - mit Produzenten: Einzelne Produkthersteller üben für viele ausländische Gäste eine hohe Anziehungskraft aus. Hierzu gehören beispielsweise die bayerischen Automobilhersteller BMW oder Audi, die neben individuellen Fahrerlebnis-Angeboten auch spezifische Angebote bei Beratung und Verkauf bieten.
  - mit Kulturveranstaltern: Ausländische Kulturtouristen erwarten spezielle Angebote, wie z. B. Führungen in der Muttersprache oder die Besorgung von (schwer zu beschaffenden) Tickets.

 Weitere Unterstützung
 

---

Die BTG bietet sowohl spezielle Seminare zur interkulturellen Kommunikation für die Hotellerie, als auch Seminare zur Gästekommunikation in Englisch an.

Aus- und Weiterbildungs- sowie Beratungsangebote im Bereich der interkulturellen Kommunikation lassen sich über das Goethe-Institut, einzelne Hochschulen für Angewandte Wissenschaften oder Universitäten (z. B. die LMU München) sowie einer großen Zahl an privaten Lehrinstituten und Beratungsunternehmen finden.

Hinsichtlich Auslandsmarketingmaßnahmen empfiehlt sich die Kontaktaufnahme zur BayTM, der bayerischen Landesmarketingorganisation.

Darüber hinaus bietet es sich an, geeignete Instrumente der Außenwirtschaftsförderung des Freistaats Bayern in Anspruch zu nehmen. Weitere Informationen finden sich unter <https://www.aussenwirtschaft-in-bayern.de/foerderinstrumente>.

---

Beherbergungsbetriebe können durch eine Reihe von Maßnahmen den Anteil ausländischer Gäste steigern. Dafür gibt es aber kein allgemein gültiges Rezept. Wichtig ist, dass die eigene Strategie keine Abhängigkeiten schafft und die Kosten der Marktbearbeitung und Gästebetreuung in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum Ertrag stehen.

## 4 Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen

### Kapitalversorgung langfristig sicherstellen

Eine ausreichende Versorgung mit Kapital ist für die vielen kleinen und mittleren Beherbergungsbetriebe von zentraler Bedeutung. Im Vordergrund steht eine angemessene Eigenkapitalquote, die durch Einbehaltung von Gewinnen oder innovative Formen der Eigenkapitalgewinnung gesteigert werden kann. Zusätzliches Eigenkapital lässt sich durch externes Beteiligungskapital gewinnen. Dies führt zu einer verbesserten Kreditwürdigkeit, verbunden mit geringeren Auflagen und Kapitalkosten bei der Fremdfinanzierung.

Eine Reihe von Gesellschaften vergibt Beteiligungskapital an Unternehmen. Der Freistaat Bayern bietet z. B. über die Bayerische Beteiligungsgesellschaft maßgeschneiderte Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen an. In Einzelfällen lassen sich auch innovative Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung nutzen, wie beispielsweise die Beteiligung von Bürgern und Unternehmen aus der Region. Eine weitere Möglichkeit ist die Ausgabe von Genussscheinen an Gäste, wodurch eine stärkere Kundenbindung erreicht wird.

Bei der Fremdfinanzierung konzentrieren sich die meist mittelständisch geprägten Betriebe in der Regel auf lokale Anbieter von Privat- und Genossenschaftsbanken sowie Sparkassen. Diese können als Banken vor Ort das Risiko meist besser einschätzen und dem Betrieb ein adäquates Kreditangebot unterbreiten. Bei den Kreditverhandlungen sollte das Unternehmen darauf achten, ein vollständiges Bild von der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage zu präsentieren.

Ist über die Geschäftsbanken allein keine tragfähige Finanzierung realisierbar, so kann die LfA Förderbank Bayern bei der Finanzierung weiterhelfen. Den Schwerpunkt ihrer Förderprogramme bilden langfristige, zum Teil zinsvergünstigte Darlehen. Ergänzend stehen Risikoübernahmen in Form von Haftungsfreistellungen mit bis zu 70 Prozent der Darlehenssumme zur Verfügung. Darüber hinaus sind Garantien oder eine Beteiligungsfinanzierung möglich. Je nach Anlass bietet die LfA Lösungen bei Gründung, Wachstum, Innovation, Energie und Umwelt sowie Stabilisierung an.

Zudem bietet die Bürgschaftsbank Bayern Bürgschaften bis zu 80 Prozent des Fremdfinanzierungsbedarfs, wobei die Bürgschaft bei der risikoadjustierten Bepreisung der Refinanzierungsdarlehen der LfA oder KfW – im Gegensatz zur Haftungsfreistellung – als Sicherheit anerkannt wird und somit eine Konditionenverbesserung ermöglicht.

Wichtig ist, dass bei allen Förderprogrammen das Hausbankprinzip gilt. D. h., der Förderantrag ist über die Hausbank zu stellen, die die gewährte Förderung an das Unternehmen weiterreicht. Eine Vorabberatung bei der LfA oder der Bürgschaftsbank ist zu empfehlen.

## Kontakt zu Fördereinrichtungen und Beteiligungskapitalgesellschaften

---

Weitergehende Informationen bietet die LfA Förderbank Bayern, die unter dem Link <http://lfa.de> erreichbar ist.

Die Bürgschaftsbank ist im Internet unter <https://www.bb-bayern.de> vertreten.

Der Bundesverband Deutscher Beteiligungskapitalgesellschaften führt eine filterbare Datenbank zur Suche nach Eigenkapitalgebern unter <http://www.bvkap.de>.

Eine betriebsspezifische Beratung hinsichtlich Finanzierungs- und Eigentümerstrukturen bietet die HOGA unter [www.hoga-muenchen.de](http://www.hoga-muenchen.de) an.

---

Beherbergungsbetriebe sollten darauf achten, ihre Kapitalversorgung langfristig und strategisch zu planen. Dabei müssen insbesondere ausreichend Reserven eingeplant werden, um kurzfristig entstehenden Kapital- bzw. Liquiditätsbedarf decken zu können.

## 5 Investitionstätigkeit und Investitionszyklen

### Eine nachhaltige Investitionsstrategie betreiben

Investitionen in Modernisierung, Sanierung und Neubau erhöhen die Attraktivität des Hotels für die Gäste. Eine durchdachte und kontinuierliche Investitionsstrategie in Verbindung mit gezielten Innovationen (Kapitel 6) erhöht gleichzeitig die Rentabilität.

Angesichts eines immer härteren Wettbewerbs der Destinationen untereinander sowie von Mitbewerbern, die nicht aus der klassischen Hotellerie stammen, muss fast zwangsläufig jede Investition eines Betriebes – soweit wirtschaftlich darstellbar – zu Nachfolgeinvestitionen bei den Mitbewerbern führen, da angesichts einer direkten Vergleichbarkeit der Angebote im Internet und in sozialen Netzwerken die Konkurrenzfähigkeit erhalten bleiben muss. Vor diesem Hintergrund ist es empfehlenswert, wenn möglich positiver Impulsgeber zu sein, statt reaktiv nachzuziehen.

Bei Investitionen sollten in einem Hotel stets alle Investitionsobjekte erfasst und analysiert werden. Dies gilt für die für Gäste sichtbaren Bereiche wie Zimmer, Restaurant, Lobby, Bar, Wellnessbereiche oder Tagungsräume genauso wie für die Backoffice-Bereiche oder das Wärme- und Energiemanagement. Hierbei kann es im Rahmen einer Investition auch sinnvoll sein, über strukturelle Änderungen einzelner Bereichskonzepte nachzudenken. Eine Umstellung von der klassischen Lobby auf ein Open-Lobby-Konzept kann genauso dazugehören, wie die Integration eines Shops oder die Änderung des Food & Beverage-Konzeptes. Möglich ist auch der Einsatz eines effizienten und nachhaltigen Energiekonzepts für den Betrieb. Dies schont die Umwelt, senkt die Betriebskosten und kann darüber hinaus für umweltbewusste Gästegruppen ein Argument für die Buchung sein.

#### Weitere Unterstützung

---

Im Vorfeld von Investitionen empfiehlt es sich, Kontakt zur DEHOGA Bayern-Tochter HOGA GmbH aufzunehmen, die spezielle Beratungsleistungen rund um das Thema Investitionen im Beherbergungsgewerbe bietet. Aber auch weitere Partnerfirmen des DEHOGA Bayern bieten über die BTG entsprechende Dienstleistungen an.

---

Die eigene Investitionsstrategie hängt vom verfolgten Geschäftsmodell ab. Je nach Kundengruppen und Klassifikation des eigenen Hauses muss jeder Betrieb entscheiden, in welchen Zeiträumen und mit welchem Investitionsvolumen er aktiv wird. Idealtypische Investitionszyklen können in einer so heterogenen Branche wie dem Beherbergungsgewerbe zwar nicht pauschal festgelegt werden, jedoch scheint eine kontinuierliche Investitionsdynamik erfolgversprechend zu sein. Unabhängig von getätigten Investitionen sollte die Durchführung von Instandhaltungsmaßnahmen stets gewährleistet sein.

## 6 Innovationen

### Mit Neuerungen beim Gast punkten

Gezielte Innovationen erhöhen die Attraktivität für die Gäste und verschaffen Alleinstellungsmerkmale gegenüber den Kunden. Durch innovative Prozesse können darüber hinaus Kosten gesenkt und die Qualität gesteigert werden.

Im Gebäudebereich ist die Modernisierung und Neugestaltung bereits bestehender Räumlichkeiten mit zusätzlichen Funktionalitäten möglich. Ein neu gestalteter Wellnessbereich mit einem erweiterten Angebot oder auf den aktuellen Stand der Digitalisierung aufgerüstete Konferenzbereiche erhöhen den Mehrwert für den Gast. Mit dem innovativen Open Lobby-Konzept können Beherbergungsbetriebe Gemeinschaftsräume flexibel nutzbar machen, z. B. morgens als Frühstücksraum, tagsüber als klassische Lobby und Aufenthaltsbereich und abends als Bar bzw. Eventlocation. Die höheren Investitionen für die bauliche Ausstattung der Lobby werden durch einen effektiveren Personaleinsatz bzw. eine geringere Zimmergröße bzw. -ausstattung kompensiert. Zusätzlich können Shop-Konzepte bei gleichzeitig niedrigerem Personaleinsatz die Gästezufriedenheit erhöhen und für zusätzliche Umsätze sorgen.

Auch im Restaurantbereich kann durch Innovationen beim Gast gepunktet werden. Hierzu kann die Umstellung durch bauliche Maßnahmen wie auf ein Front-Cooking-Konzept genauso zählen, wie die inhaltliche Neuausrichtung des Küchenkonzeptes.

Grundsätzlich bietet sich an, über eine konsequente Digitalisierung (Kapitel 7) im Betrieb nachzudenken. Dies gilt sowohl für den gesamten hotelrelevanten Bereich der Customer Journey wie auch bei den Prozessen im Back-Office:

- Dem Gast kann ein Terminal in der Lobby bereitgestellt werden, über das er den Check-In durchführen, Sonderleistungen buchen oder einfach nur Informationen abrufen kann. In Verbindung mit einer digitalen Gästeinformation auf dem gebuchten Zimmer via TV oder individualisierter App (anstelle analoger Gästeinformationsmappen) kann er darüber hinaus individuell mit Informationen versorgt werden, seine Wünsche artikulieren sowie Buchungen vornehmen.
- Im Back-Office lassen sich alle mit dem Gast verbundenen Informationen in einem System vereinen und erlauben so ein systematisches Customer Relationship Management. So können z. B. Firmenkunden gezielt betreut werden – vom Angebot über die Dienstleistung vor Ort bis hin zur digitalen Rechnungsstellung. Auch ermöglichen Neuerungen im Bereich der Robotik Kostenreduzierungen, z. B. durch den Einsatz von Informations-, Saug- oder Servicerobotern.

## Weitere Unterstützung

---

Das Themenfeld Innovationen ist stark betriebsspezifisch und breit gefächert. Es empfiehlt sich, Kontakt zu entsprechenden Unternehmen, Beratern, Architekten – bis hin zu Forschungseinrichtungen wie der Fraunhofer-Gesellschaft aufzunehmen, die sich bei ihrer Arbeit auch dem Hotel der Zukunft widmen.

Auch viele Partnerfirmen des DEHOGA Bayern bieten innovative Lösungen in bestimmten Teilbereichen. Kontaktdaten sind über die BTG erhältlich.

Eine spezielle Förderhilfe bietet die LfA Förderbank Bayern ([www.lfa.de](http://www.lfa.de)) mit dem Innovativkredit an.

---

Alle Überlegungen zur Innovation im eigenen Betrieb setzen eine grundsätzliche Berücksichtigung des eigenen Geschäftsmodells voraus. Dabei sollte die Innovation zum Beherbergungsbetrieb passen. Darüber hinaus gilt es, das Investitionsvolumen mit der erreichbaren Steigerung des Kundennutzens und des zusätzlich erreichbaren Umsatzvolumens in Einklang zu bringen.

Letztlich ist mit einer Innovation fast immer eine Investition (Kapitel 5) verbunden, lediglich bei Prozessinnovationen ist dies weniger stark der Fall. Viele Innovationen sind außerdem ohne die Digitalisierung (Kapitel 7) nicht denkbar.

## 7 Digitalisierung

### Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen

Die Digitalisierung beeinflusst die Geschäftsmodelle, Arbeitsprozesse und Kommunikationsstrukturen in der Hotellerie. Sie ermöglicht eine effizientere und gezieltere Gästeansprache und bietet gleichzeitig genügend betriebliches Potenzial zur Steigerung von Rentabilität und Qualität.

Der Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft hat in seinen Handlungsempfehlungen zur vbw Studie *Neue Wertschöpfung durch Digitalisierung* (2017) die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen für die bayerische Wirtschaft herausgearbeitet. Die Studie zeigt u. a., dass stärker digitalisierte Unternehmen deutlich erfolgreicher sind: sie haben sowohl ein höheres Umsatzwachstum als auch eine dynamischere Entwicklung bei den Mitarbeiterzahlen.

Die Betriebe sehen sich der Aufgabe gegenüber, aktuelle Marktentwicklungen permanent zu verfolgen, neue Trends frühzeitig zu erkennen und das Produkt- und Leistungsangebot noch stärker aus Gästesicht und innovativer zu denken (Kapitel 6). Jeder Unternehmer braucht dabei seine eigene Digitalisierungsstrategie. Entlang der Customer Journey sind folgende digitale Handlungsfelder zu besetzen:

- Die eigene Homepage ist das zentrale Instrument im Onlinemarketing eines Beherbergungsbetriebs. Als Aushängeschild soll sie potenzielle Gäste informieren, inspirieren und zu einem Aufenthalt animieren. Die direkte Buchungsmöglichkeit über die hoteleigene Webseite sollte möglich sein.

Über Buchungs- und Bewertungsportale kann sich der Gast schneller, leichter und umfassender über Reiseziele und Unterkünfte informieren und bei Bedarf auf die Hotel-Homepage wechseln. Daher ist es erforderlich, stets aktuelle Informationen zur Verfügung zu stellen und die eigene Webseite optisch ansprechend zu gestalten, die mobile Erreichbarkeit zu gewährleisten. Insgesamt ist auf eine suchmaschinenerechte Darstellung zu achten. Gleichzeitig sollten Inhalte, Informationen und Dienstleistungen Dritter genutzt und in den eigenen Internetauftritt integriert werden.

- Ein guter Service bei Planung und Buchung des Aufenthalts sind von zentraler Bedeutung. Dies gilt sowohl für die Onlinebuchung über die Hotel-Homepage wie auch für die Anbindung an gängige Buchungsplattformen. Dabei sollte auch an die Buchungsmöglichkeit für weitere, auch externe Dienstleistungsangebote gedacht werden.

Im Bereich des Kundenmanagements bieten digitale Bestell- und Bezahlvorgänge wie auch die barrierefreie Erledigung von Abrechnungen und Meldepflichten einen guten Ansatzpunkt zu Steigerung der Effizienz im Betrieb, die gleichzeitig vom Gast als zeit- und aufwandsparend wahrgenommen werden.

## Digitalisierung

Ein sich abzeichnender Trend für das kommende Jahrzehnt ist die Analyse bisher ungenutzter Informationen (Big Data), um auf den Gast perfekt abgestimmte Leistungen anbieten zu können. Dabei können Innovationen auch an Prozessen ansetzen, wenn z. B. die Informationen aus Gästeanfragen (Frühstückswünsche, Reservierungen und Buchungen von individuellen Dienstleistungen etc.) digital erfasst und für die Entwicklung neuer Angebote ausgewertet werden.

- Das Erlebnis vor Ort kann durch digitale Informationen und Dienstleistungen gesteigert werden. Über Smartphone-Apps können digitale Angebote (zu Wanderungen und Touren, Wetter, Reiseführer, lokalen Veranstaltungen etc.) gezielt zur Gästebetreuung eingesetzt werden. Eine Koordinierung und Zusammenarbeit der örtlichen touristischen Dienstleister bietet sich an.
- Social Media und Blogs nehmen eine wichtige Rolle in der Nachbereitung und Weitergabe von Reiseerfahrungen ein. Dabei ist es hilfreich, wenn auch von Seiten des Hotels die Möglichkeit geboten wird, dass Gäste Erlebnisse im Netz teilen und verbreiten können.

Eine aktive Bewerbung und Bearbeitung der gängigen Social Media Plattformen (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube oder Google+) durch das Hotel kann helfen, weitere Kundengruppen anzusprechen und zu erschließen, neue Dienstleistungen zu entwickeln und auftretende Qualitätsprobleme zu erkennen. Zur Analyse bieten sich spezialisierte Softwaretools an.

Beherbergungsbetriebe brauchen dazu eine fokussierte Digitalstrategie, in die alle Überlegungen zum eigenen Geschäftsmodell und der zu adressierende Gästekreis beinhaltet sind. Hierbei ist auf Kompatibilität der eingesetzten digitalen Instrumente und eine einfache Handhabbarkeit zu achten. Die Digitalisierung darf sich nicht nur auf die Nutzung von Online-Kanälen beschränken. Vielmehr sollten alle Prozesse konsequent auf die Möglichkeit überprüft werden, inwieweit sie sich digitalisieren lassen, um die sich daraus ergebenden Chancen zu nutzen.

Softwaregestützte CRM-Systeme (Customer Relationship Management) sind ein wichtiges Hilfsmittel, um den Kundenkontakt zu optimieren. Sie erlauben es, alle Informationen in Bezug auf den Kunden und die mit ihm verbundenen Prozesse zu speichern, zu bündeln und bei Bedarf schnell abzurufen (vgl. auch Kapitel 7).

## Hinweise und Unterstützung

---

Weitere Anregungen finden sich in der Broschüre „Digitalisierung im Tourismus in Bayern“, die vom Bayerischen Wirtschaftsministerium herausgegeben wurde. Die Broschüre kann auf der Seite „<https://www.stmwi.bayern.de/digitalisierung/digitaler-mittelstand/tourismus-in-der-vernetzten-welt/#c36790>“ heruntergeladen werden.

Mit dem Digital-Bonus (<https://www.digitalbonus.bayern>) bietet der Freistaat Bayern kleinen und mittleren Unternehmen Fördermittel zur Digitalisierung an. Der Digital-Bonus ermöglicht den Unternehmen, durch gezielte Investitionen in Hard- und Software auf dem Weg in die Digitalisierung voranzuschreiten und die IT-Sicherheit zu verbessern:

Auch die Partnerfirmen des DEHOGA Bayern bieten im Bereich der Digitalisierung branchenspezifische Lösungen an.

---

Die zunehmende Digitalisierung birgt auch Risiken. In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Cyberangriffe massiv gestiegen. Daher gilt es, eine Sicherheitsstrategie zu definieren, die einen wirkungsvollen Schutz bietet und im Fall eines erfolgten Angriffs eine zügige Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit ermöglicht. Ausgangspunkt für die Strategie sollte eine Bestandsaufnahme sein, zu der auch eine Kostenschätzung hinsichtlich der möglichen Schäden eines Cyberangriffs gehört, aus der dann ein adäquates Budget für die eigene Sicherheitsstrategie abgeleitet werden kann.

## 8 Spezialisierung

### Geschäftsmodelle auf eine besondere Gästebasis abstellen

In Marktnischen ist die Wettbewerbsintensität üblicherweise geringer. Die Konzentration auf einzelne Zielgruppen ermöglicht es den Hotels, ihre Gäste anspruchsgerechter und intensiver zu betreuen. Dies ermöglicht zusätzliche Spielräume bei der Preissetzung. Häufig ergeben sich erste Anhaltspunkte für die Zielgruppenorientierung aus der räumlichen Ansiedlung des Betriebs oder seiner spezifischen Gegebenheiten (z. B. Strategie oder Geschichte des Hauses).

Eine Ausrichtung auf spezifische Gästegruppen muss einen erkennbaren Zusatznutzen bringen. Umfeld und Gesamtangebot müssen an die Zielgruppe und ihre Wünsche angepasst sein. Nur so kann ein Hotel seine Alleinstellungsmerkmale entwickeln, die es von seiner Konkurrenz abheben und einen hohen Wiedererkennungswert schaffen.

Folgende Beispiele können Ausgangspunkt für die eigene Spezialisierung sein:

- Kultur: Der Betrieb bietet ein reichhaltiges Multi-Media-Angebot im Lobby-Bereich oder als HD-Streaming auf guten Multi-Media-Spielern im Zimmer. Vor einem Konzert, für das auch ein Ticketservice angeboten wird, werden eine Konzerteinführung, ein leichtes Essen vor Veranstaltungsbeginn sowie ein Transferservice angeboten. Die Küchen- bzw. Restaurantöffnungszeiten orientieren sich an den Veranstaltungszeiten. Denkbar sind auch Themenzimmer, spezielle Veranstaltungen zu Festspielzeiten, eine thematisch einschlägige Bibliothek oder spezielle Angebote, wie z. B. Live-Streaming.
- Tagungen: Wichtig sind eine digitalisierte Veranstaltungstechnik auf neuestem Stand und ein umfangreicher Rundum-Service für Teilnehmer und Referenten. Zusätzliche Services, wie z. B. Notebook-Verleih, Aufräum- und Versanddienstleistungen für Gegenstände (Roll-ups etc.), Kopier- und Schreibservice oder Co-Working-Spaces können den Veranstaltungsnutzen weiter steigern. Zusatz-Angebote, wie z. B. eine kleine Degustation in der Küche, ein kurzer gymnastischer Workout in der Pause, Reinigungs- oder Wartungsservice für Fahrzeuge sind ebenfalls denkbar.
- Sport: Gute Sport-Hotels bieten einen eigenen Gymnastik- bzw. Work-Out-Bereich. Ergänzend kann der Verkauf von Sportartikeln (Wanderschuhe und -stöcke, Skiausrüstungen und Skibekleidung, Bademode etc.) ein zusätzlicher Umsatzfaktor sein. Ein vielfältiges Angebot an geführten Wander- oder Lauftouren sowie individuellen Sportkursen sind ebenfalls denkbar. Der Kontakt zur örtlichen sportmedizinischen Versorgung ist ebenso hilfreich, wie Informationen zu Anbietern und Dienstleistern im Bereich Sport. Ein umfassender Ticketservice für Sportveranstaltungen kann ebenfalls Teil des Dienstleistungsportfolios sein. Zusätzlich bietet ein umfangreiches Angebot an einschlägigen Sparten-Kanälen im TV oder im Internet zusätzlichen Mehrwert für Gäste.

## Spezialisierung

- Stadt und Shopping: Der Beherbergungsbetrieb sollte zunächst ein vielfältiges Informationsangebot zu Sonderverkaufsveranstaltungen, Messen und Märkten bereithalten. Gäste erwarten darüber hinaus immer häufiger spezielle Angebote, wie z. B. ein Shuttle-Service zu Shopping-Destinationen oder Sehenswürdigkeiten. Ein Versand- und Transportservice für Gekauftes bietet einen weiteren Mehrwert für den Gast.
- Natur: Geführte Wanderungen durch einen Heimatpfleger, die örtliche Naturschutzgruppe oder den Förster können den Gästeaufenthalt zu einem Erlebnis machen. Auch die Zusammenarbeit des Hotels mit Landwirten oder Produzenten aus der Region steigert den Gästenutzen. So können regionale Produkte (Bier-, Wein- oder Spirituosen, Holzschnitzkunst, Trachten, Spielwaren, Lebensmittel etc.) direkt beim Hersteller oder im Hotel erworben werden. Degustationen bzw. Verkostungen runden das Gästelerlebnis ab.

## Weitere Unterstützung

---

Der DEHOGA Bayern bietet über die BTG sowohl individuelle Beratungen als auch branchenrelevante Zertifizierungen und Klassifizierungen an, die auf dem Markt helfen, das hoteleigene Dienstleistungsportfolio zielgruppenspezifisch zu positionieren.

In einem zweiten Schritt sollte der Betrieb auf den zuständigen regionalen Tourismusverband bzw. die Bayern Tourismus Marketing GmbH zugehen, um sein Angebot möglichst ohne Streuverluste im Marketing an den Gast zu bekommen.

Darüber hinaus empfehlen sich zum Produkt passende Kooperationen mit weiteren Anbietern oder Dienstleistern.

---

Grundsätzlich ist die Festlegung auf eine oder mehrere Zielgruppen so vorzunehmen, dass eine ausreichend breite Gästebasis über das gesamte Jahr hinweg gegeben ist. In Schwachlastzeiten müssen spezielle Angebote geschaffen werden, die das Umsatzpotenzial erhöhen, ohne die gewählte Zielgruppenstrategie zu konterkarieren. Je spezieller sich ein Hotel ausrichten will, desto größer muss seine Kenntnis über die Zusammensetzung und Tragfähigkeit des Kundenmarktes sein. Ist die Zielgruppe nicht groß genug, sollte nach weiteren kompatiblen Gästegruppen, gegebenenfalls aus dem Ausland, gesucht werden (vgl. Kapitel 3 und 12).

## 9 Individualisierung

### Kundenwünsche aufgreifen

Allein in Bayern bieten rund 11.000 Beherbergungsbetriebe Gästen ihre Dienstleistungen an. Um auf dem umkämpften Markt ein Alleinstellungsmerkmal herauszuarbeiten, kann eine gezielte Individualisierungsstrategie hilfreich sein, um sich von den Mitbewerbern abzuheben. Im Gegensatz zur Spezialisierung steht bei der Individualisierung die Berücksichtigung der Präferenzen und -Wünsche des einzelnen Gasts im Fokus.

Erfahrungen hat die Branche bereits seit langer Zeit auf dem Gebiet gesammelt, Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM) zählen bei vielen Häusern zum Standard. Die sich daraus ergebenden Chancen werden jedoch nicht immer konsequent genutzt. Konkret bedeutet dies: Individuelle Informationen liegen zwar vor, sie werden aber nicht in Form eines konsequenten Beziehungsmarketings erschlossen.

Generell hinterlassen Gäste im Vorfeld, während und im Nachgang zu einem Aufenthalt eine große Menge an Informationen, deren Nutzung durch ein CRM gezielt gästabend eingesetzt werden kann. Die Daten umfassen dabei z. B. Informationen über das bevorzugte Buchungsverhalten, Aufenthaltszeiten, getätigte In-House-Umsätze, konkrete Vorlieben hinsichtlich der Auswahl und Ausstattung des Zimmers, Vorlieben beim Essen, Standards hinsichtlich Tagungsräumen, Vorlieben beim Bezahlvorgang, spezielle Rechnungsadressen oder auch genutzte Bewertungstools.

Je genauer der Hotelier seinen Gast kennt, desto individueller kann er ihn betreuen, was in der Regel zu einer höheren Kundenbindung und Weiterempfehlungsrate führt. Die Individualität der Gästebetreuung sollte dabei nicht nur „passiv“ gelebt, sondern aktiv beworben werden, um weitere Gäste zu gewinnen. Hilfreich hierbei sind einmal mehr der eigene Internetauftritt sowie Social Media und Bewertungsplattformen.

Selbstverständlich gilt es bei einer Individualisierungsstrategie angesichts der erhobenen und gespeicherten personenbezogenen Informationen alle datenschutzrechtlichen Aspekte zu beachten.

## Weitere Unterstützung

---

Wie bei der Spezialisierung bietet der DEHOGA Bayern auch bei einer Individualisierungsstrategie über die BTG individuelle Beratungsdienstleistungen an. Auch in diesem Fall sollte über eine entsprechende Zertifizierung bzw. Klassifizierung wie z. B. ServiceQualität Deutschland nachgedacht werden.

Hinweise und Leitfäden zum Datenschutz und der neuen EU-weiten Datenschutzgrundverordnung (DSBVO) finden Sie unter <https://www.dehoga-bayern.de/aktuelles/detailansicht/article/neue-eu-weite-datenschutzbestimmungen>.

---

Bei allen Überlegungen gilt: Die individuell angebotenen Leistungen müssen stets auch unter Rentabilitäts Gesichtspunkten in die betrieblichen Prozesse eingebunden werden können.

## 10 Standardisierung

### Kosten durch vereinheitlichte Prozesse senken

Durch die Vereinheitlichung von Prozessen können Abläufe effizienter und besser durchgeführt werden. Sie ermöglicht darüber hinaus, neues Personal schneller und verlässlicher zu einzuarbeiten.

Zwar setzt die vom Gast erwartete individuelle Betreuung in der Hotellerie der Gäste der Standardisierung Grenzen, doch ist auch im Beherbergungsgewerbe ein großer Teil der Prozesse standardisierbar. Der Vorteil einer Standardisierung liegt in qualitativ hochwertigeren, schnelleren und effizienteren Prozessabläufen. Unabhängig davon sollten individuelle Dienstleistungen gesehen werden.

Die Grundlage für Standardisierungen bildet zunächst die Analyse aller bestehenden Prozesse sowie die Beantwortung der Frage „Was soll bzw. kann standardisiert werden?“. Im ersten Schritt müssen die für eine Standardisierung geeigneten Prozesse identifiziert werden. Hierzu zählen Prozesse, die

- messbar sind,
- dem Unternehmensleitbild entsprechen,
- Arbeitsanleitungen für den Mitarbeiter darstellen und
- eindeutig formuliert sind.

Die Prozesse müssen dabei stets aus der Sicht des Kunden betrachtet und durchgeführt werden. Bei der Definition von Standards empfiehlt es sich darüber hinaus, stets dem Qualitätsanspruch des Betriebes gerecht zu werden. So sollten im Unternehmen klare Vorgaben und Anweisungen eingeführt werden, die für alle Mitarbeiter verständlich und anwendbar sind. Hinsichtlich der Umsetzung von Standardprozessen ist dabei zu berücksichtigen:

- Qualitäts- und Servicestandards werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet.
- Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird mit einem Leitfaden, Spielregeln bzw. einem Handbuch unterstützt.
- Checklisten und Anweisungen für Arbeitsabläufe werden für genau bestimmte Bereiche entwickelt und eingesetzt.
- Die Mitarbeiter werden in die Definition der Standards eingebunden.
- Mitarbeiter erhalten schriftliche Jahresziele, deren Erreichung regelmäßig geprüft und rückgemeldet wird.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung von Standards liegt in deren Einhaltung. Kommt es zu Differenzen zwischen den definierten Standards und der tatsächlichen Serviceleistung, hat das in der Regel folgende Ursachen:

### Standardisierung

- fehlende Ausbildung bzw. Schulung der Mitarbeiter,
- mangelnde Motivation oder Disziplin,
- fehlende Prozess- und Qualitätskultur,
- keine ausreichende Hinterfragung der Standards (fehlende kritische Rückmeldungen),
- keine ausreichende Wertschätzung der Einhaltung von Standards (fehlende positive Rückmeldungen).

Notwendig sind geeignete Instrumente und Maßnahmen, um eine qualitativ hochwertige Umsetzung und Weiterentwicklung der hoteleigenen Standards zu fördern:

- Die Mitarbeiter erhalten regelmäßig Feedback und konstruktive Kritik.
- Es finden regelmäßige Mitarbeiter- / Teambesprechungen statt.
- Das Hotel besitzt ein betriebliches Vorschlags- und Verbesserungswesen.
- Für jeden Mitarbeiter finden Zielgespräche zur persönlichen Entwicklung statt.
- Regelmäßige Fortbildungsmaßnahmen sind für alle Mitarbeiter obligatorisch.
- Neue Mitarbeiter erhalten ein individuelles Schulungsprogramm.
- Die Qualitätsstandards werden regelmäßig überprüft.

### Weitere Unterstützung

---

Hotelbetrieben bietet der Ansatz von ServiceQualität Deutschland einen einfachen Weg die Servicequalität des Betriebs durch die Implementierung von Standards kontinuierlich zu optimieren und dadurch die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

*Nähere Informationen sind unter dem nachfolgenden Link auf den Seiten der BTG unter dem Stichwort ServiceQualität verfügbar:*

[www.btg-service.de/qualitaet/servicequalitaet-deutschland.html](http://www.btg-service.de/qualitaet/servicequalitaet-deutschland.html)

---

Die Standardisierung hat Grenzen: Nicht jeder Prozess eignet sich für eine standardisierte Bearbeitung. In jedem Fall muss sichergestellt sein, dass eine „gästegerechte“ Anpassung bzw. Interpretation eines Prozesses möglich ist.

## 11 Qualitätssicherung

### Hohe Dienstleistungsqualität sicherstellen

Eine hohe Qualität ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Beherbergungsbetriebe, weshalb dem Qualitätsmanagement sowohl fachlich als auch personell eine große Bedeutung beigemessen werden muss. Dabei gilt es, durch ein systematisches Qualitätsmanagement die „Fehlerzahl“ wie z. B. Beschwerden gering zu halten und gleichzeitig auftretende Fehler effizient und schnell im Sinne des Gastes zu beheben.

Generell sind die Ansprüche der Gäste gestiegen, da diese nicht nur reiseaffiner, sondern – auch über das Internet – besser informiert sind. Dabei ist das Qualitätsempfinden jedes Gastes sehr individuell. Das subjektive Empfinden steht eng in Verbindung mit der jeweiligen Erwartungshaltung. Diese erzeugt der Betrieb in hohem Maße durch seine Außenwirkung, insbesondere durch Marketingmaßnahmen wie z. B. über die Internetseite, Prospekte, Texte oder Bilder. In zunehmenden Maße wird die Erwartungshaltung auch durch Dritte via Bewertungsplattformen erzeugt, auf die der Hotelier nur bedingt Einfluss hat.

Um Qualität sichern zu können müssen im Dienstleistungsbetrieb Hotel Qualitätsversprechen eingehalten werden. Im Rahmen der Qualitätssicherung muss gewährleistet sein, dass die in der Außendarstellung kommunizierten Qualitätsansprüche allen Mitarbeitern bekannt sind. Allen muss bewusst sein, welche Erwartungshaltungen über die verschiedenen Kommunikationswege bei den Gästen geweckt werden.

Hinsichtlich der Qualitätssicherung muss der Betrieb Informationen über die Gästezufriedenheit besitzen. Es muss eindeutig geklärt sein, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen, welche Bedürfnisse diese haben und was sie als gegeben voraussetzen. Da die Erfüllung dieser Erwartung lediglich zur Zufriedenheit eines Gastes führt, muss zusätzlich eruiert werden, mit welchen „Wow-Effekten“ diese Zielgruppe überrascht und somit begeistert werden könnte. Um eine Qualitätssicherung zu gewährleisten, muss im anschließenden operativen Ablauf die Einhaltung der abgegebenen Qualitätsversprechen kontinuierlich sichergestellt und überwacht werden.

Qualitätssicherung steht in enger Verbindung mit dem Mitarbeitermanagement. Da nur ein zufriedener Mitarbeiter gegenüber dem Gast eine hohe Servicequalität erbringen kann, empfiehlt sich die Standards gemeinsam mit den Mitarbeitern zu definieren. Darüber hinaus sollten optimale Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Mitarbeiter die Dienstleistungen erbringen können. Eine professionelle Mitarbeiterführung ist dabei unerlässlich (vgl. Kapitel 14).

Ebenso wichtig ist ein intelligentes Feedback- und Beschwerdemanagement. Dazu gehört unter anderem auch der regelmäßige Abgleich der angebotenen Dienstleistungen mit den Gästeerwartungen. Informationen erhält der Hotelier über Gästebefragungen, Gespräche oder über die Analyse von Onlinebewertungen. Bei Letzteren gilt es nicht nur Fehler zu

### Qualitätssicherung

beheben, sondern in den entsprechenden Online- bzw. Social-Media-Kanälen auch eine hohe Reaktionsquote sowie -geschwindigkeit zu demonstrieren. Ziel eines aktiven Beschwerdemanagements ist die Gästebindung. Darüber hinaus sollten vorliegende Informationen gezielt genutzt, Fehler erkannt und behoben werden, um das Image langfristig zu stärken.

### Weitere Unterstützung

---

Professionelles Feedback- und Beschwerdemanagement muss geschult und erlernt werden. Die BTG bietet dazu sowohl mehrmals jährlich offene Seminare und die Möglichkeit an, das gesamte Team vor Ort im Betrieb „Inhouse“ zu schulen:

[www.btg-service.de](http://www.btg-service.de)

[www.btg-service.de/qualitaet/servicequalitaet-deutschland.html](http://www.btg-service.de/qualitaet/servicequalitaet-deutschland.html)

[www.btg-service.de/seminare/offene-seminare.html](http://www.btg-service.de/seminare/offene-seminare.html)

---

Konsequente Qualitätssicherung schließt auch geschäftliche Partnerschaften und Kooperationen mit ein, denn Lieferanten und Partner liefern einen wertvollen Beitrag zur vom Gast wahrgenommenen Qualität. Aus diesem Grund sollten die Partner mit Sorgfalt und unter Berücksichtigung der Unternehmensziele sowie der angestrebten Außenwirkung gewählt werden. Dazu gehört auch, einen aktiven Kontakt zu pflegen und die Partner über Neuerungen zu informieren.

## 12 Markenpflege

### Den eigenen Betrieb als Marke etablieren

Eine gute Markenstrategie hat das Ziel, dem Gast die Wertigkeit und die Alleinstellungsmerkmale des eigenen Hotels zu kommunizieren. Dabei gilt es, geeignete Kommunikationsplattformen zu identifizieren und adäquat zu nutzen.

Hinsichtlich des Markenaufbaus und dessen Pflege sind weniger die Größe oder die finanziellen Möglichkeiten eines Beherbergungsbetriebes entscheidend, als vielmehr das konsequente Verfolgen des hoteleigenen Geschäftsmodells und die für Gäste eindeutigen Beantwortung der Fragen „Wofür steht das Hotel und wodurch setzt es sich von allen anderen Mitbewerbern positiv ab?“ Idealerweise werden zuvor die Vorteile des eigenen Hauses gezielt ausgebaut und mit Dienstleistungsangeboten so gebündelt, dass Gästen ein einzigartiges Gesamterlebnis geboten wird (vgl. dazu die vorhergehenden Kapitel).

In einem zweiten Schritt müssen diese Unique Selling Points (USP) mit dem Namen des Hotels kommunikativ verknüpft werden. Mund-zu-Mund-Propaganda kann dabei immer nur der erste Schritt sein. Doch genauso unterschiedlich, wie die Betriebstypen des Beherbergungsgewerbes, sind die Möglichkeiten, die Hoteliers ergreifen können. Als geeignete Kommunikationskanäle gelten allgemein alle online-gestützten Kanäle wie Internet und Social Media-Plattformen. Sie bieten zwei Hauptvorteile:

- Alle Informationen sind weltweit abrufbar, wodurch auch kleinen Betrieben zu überschaubaren Kosten eine sehr breite Streuung ermöglicht wird.
- Viel wichtiger ist jedoch, dass potenzielle Gäste ihre Präferenzen bei der Suche nach geeigneten Unterkunftsbetrieben eingeben und auf diese Weise sehr zielgerichtet Suchergebnisse aus der großen Masse angebotener Betriebe herausfiltern können.

Alle Social Media-Plattformen bieten hinsichtlich der Markenpflege den Vorteil, dass die Gäste aufgefordert werden können, die Leistungen des Hauses über möglichst viele Online-Plattformen zu bewerten.

Hilfreich wäre hier wiederum, dass die Darstellung des Hauses im Internet zumindest in den Sprachen der Herkunftsländer der wichtigsten Gästegruppen gewährleistet ist. Damit wird das Hotel für länderspezifische Suchmaschinen, (Meta-) Buchungsportale oder Bewertungsplattformen im Internet sichtbar. Idealerweise findet dabei ein gezielter Einsatz von Suchmaschinenoptimierung (SEO), von intelligentem Keywordmarketing oder Nutzung von Fotos und Videos statt.

Die wettbewerbsintensive Beherbergungsbranche erfordert eine permanente Analyse der eigenen Wettbewerbs- und Markenposition. Dazu ist es erforderlich, alle dafür notwendigen Informationen aufzubereiten und mit denen der Wettbewerber, z. B. über ein

### Markenpflege

fortlaufendes Benchmarking, zu vergleichen. Daraus können dann weitere Schlüsse für die Markenpflege gewonnen werden. Dafür bietet es sich an, spezielle onlinebasierte Softwaretools einzusetzen, aber es kann gut der Vorteil einer bestehenden starken Marke genutzt werden.

Eine andere Möglichkeit ist, sich Hotelkooperationen anzuschließen, welche die Markenpflege übernehmen. Hierbei wird jedoch ausschließlich die Marke der Hotelkette und nicht die des einzelnen Hoteliers gepflegt. Analog hierzu wäre auch der Anschluss an regionspezifische Marketingmaßnahmen überlegenswert. Zur Schärfung des individuellen Markenbildes trägt dies nicht bei.

### Weitere Unterstützung

---

*Hilfestellungen hinsichtlich der Markenpflege geben der DEHOGA Bayern sowie ausgewählte Partnerfirmen der BTG.*

---

Insbesondere kleine Hotels können einen Wettbewerbsvorteil erhalten, wenn sie ihre Markenpflege digital besser aufsetzen als ihre Mitbewerber. Zunehmend wichtiger wird es für Marken, dem „Brand Bidding“ entgegenzuwirken. Die gut eingeführte eigene Marke wird dabei von Konkurrenzunternehmen als Schlüsselwort genutzt, um sich bei den Ergebnissen von Suchmaschinen mit ihrem Unternehmen an vorderer Stelle zu positionieren und damit Gästepotenzial abzuschöpfen. Während die Nutzung einer fremden Marke als Schlüsselwort nach höchstrichterlicher Rechtsprechung noch zulässig ist, darf der Markenname nicht in den Anzeigetexten des Wettbewerbers vorkommen und es muss aus ihnen hervorgehen, dass es sich nicht um das eigentliche Unternehmen handelt (keine Verwechslungsgefahr). Im Zweifel sollte fachkundiger Rat eingeholt werden.

## 13 Personaleinsatz und Fachkräftegewinnung

### Personalmanagement nachhaltig gestalten

Gute Mitarbeiter in ausreichender Anzahl sind für die Dienstleistungsbranche Hotellerie von zentraler Bedeutung. Eine gute Ausbildung und flexible Arbeitszeiten können die Attraktivität des eigenen Unternehmens verbessern.

Um den Fachkräftebedarf auch in Zukunft decken zu können, ist eine höhere Ausbildungsquote – gerade in strukturschwachen Regionen – ein bewährtes Mittel. Erfolgversprechend sind die Übernahme von Schulpatenschaften bei allgemeinbildenden Schulen, das Angebot überzeugender qualifizierter Schnupperpraktika sowie die konsequente Anwendung eines Konzepts der „wertschätzenden Ausbildung“. Auch die Zertifizierung zum „Top-Ausbildungsbetrieb“ überzeugt Bewerber und Eltern, und hilft dadurch, geeignete Auszubildende zu gewinnen. In Regionen mit einer allgemein hohen Arbeitsnachfrage kann zudem versucht werden, Mitarbeiter aus anderen Branchen zu gewinnen und umzuschulen. Alle Beherbergungsbetriebe sollten Maßnahmen ergreifen, die die Fluktuation des Personals niedrig hält. Dazu zählen Personalwohnungen, transparente und frühzeitig bekannte Dienstpläne, familienfreundlichere Arbeitszeiten, unentgeltliche Beförderungsleistungen etc. Daneben wirken Beteiligungen am Unternehmenserfolg motivierend.

Nachgedacht werden könnte auch über eine konsequente Systematisierung von Arbeitsabläufen und einem darauf basierenden Neuzuschnitt der Aufgabenbereiche, sowie die konsequente Überprüfung von Öffnungszeiten. Darüber hinaus ist eine adäquate Zuordnung der Mitarbeiterkosten notwendig, wie sie in der Industrie bereits erfolgt. Damit können die entstehenden Kosten, z. B. für Sonderveranstaltungen, besser kalkuliert und in die Angebotserstellung integriert werden. So sollte z. B. der Küchenchef aufgrund seines höheren Personalkostensatzes ausschließlich für seine Kernkompetenzen eingesetzt werden. Vorbereitende Tätigkeiten sollten von dafür zuständigen – gegebenenfalls angeleiteten – Mitarbeitern übernommen werden.

#### Weitere Unterstützung

---

Der Geschäftsbereich Berufsbildung des DEHOGA Bayern berät Hoteliers in allen Fragen rund um Personal und Fachkräfte. Es genügt eine E-Mail an den Bayerischen Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern ([berufsbildung@dehoga-bayern.de](mailto:berufsbildung@dehoga-bayern.de)).

---

Mitarbeiterbindung und Fachkräftegewinnung sind eine Daueraufgabe. Neben den innerbetrieblichen Bedingungen kommt es für potenzielle und aktuelle Mitarbeiter darauf an, attraktive Infrastrukturen vor Ort vorzufinden. Hierzu zählen eine gute Verkehrsanbindung, eine gute Gesundheits-, Betreuungs- und Pflegeinfrastruktur sowie gute Bildungs- und Kommunikationsinfrastrukturen.

## 14 Regionale Netzwerke

### Unternehmerische Interessen in regionalen Netzwerken artikulieren

Das Beherbergungsgewerbe ist die tragende Säule der Tourismuswirtschaft. Es ist für seine Unternehmen wichtig, sich in regionale politische bzw. touristische Netzwerke zu integrieren. Im Zentrum stehen dabei der Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie gemeinsame Marketingmaßnahmen und überbetriebliche Interessensvertretung.

Nur wer sich einbringt, kann auch etwas bewirken. Die Einbindung in regionale Netzwerke bietet dem Hotelier mehrere Vorteile:

- Die direkte Beteiligung führt in der Regel zu Entscheidungen, die den Branchenbedarfen besser entsprechen.
- An kurz-, mittel- und langfristigen Entscheidungen über die Weiterentwicklung der Destination kann unmittelbar mitgewirkt werden.
- Die Verbesserung der branchenpolitischen Rahmenbedingungen kann besser erreicht werden.
- Beteiligte Unternehmen erhalten einen direkten Zugang zu aktuellen Informationen und Entwicklungen bei touristischen Fragen.
- Der direkte Austausch mit anderen Hoteliers und Brancheninsidern wird ermöglicht.
- Die Bildung von Kooperationsnetzwerken mit Touristikern, Hoteliers und Gastronomen, aber auch anderen wirtschaftlichen Akteuren wird erleichtert.

Je fach- und sachorientierter ein Gremium zusammengesetzt ist, desto zielgerechter sind seine Beschlüsse und desto mehr werden seine Forderungen auch ernst genommen. Unabdingbar gehört hierzu aber das Engagement der direkt betroffenen Unternehmer.

Möglichkeiten für ein Engagement bieten sich für Hoteliers, je nach Interessenslage, z. B. bei folgenden Institutionen:

- Bayerischer Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA Bayern e. V.,
- regionale Tourismusverbände,
- regionale vbw Bezirksgruppen,
- Tourismusausschuss der zuständigen Verbände und Kammern,
- Gemeinderat, Stadtrat, Landkreistag etc. und
- regionale Standortmarketinggesellschaften.

## 15 Standortqualität und Rahmenbedingungen

### Verbesserungsbedarf kommunizieren

Beherbergungsbetriebe sind Träger für die Attraktivität eines Standorts und fungieren oft als regionaler Wirtschaftsmotor. Hotels und Gaststätten beleben den gesellschaftlichen Zusammenhalt und tragen zu einem aktiven Vereins- und Kulturleben bei. Als Begegnungsorten von Einheimischen und Gästen stärken sie das Miteinander. Im Wechselspiel mit ortsansässigen Unternehmen sorgen gut geführte Beherbergungsbetriebe somit für eine Steigerung der Standortqualität.

Das Beherbergungsgewerbe ist aber umgekehrt vielfach auch selbst von der regionalen Infrastruktur abhängig.

Zu den touristischen Standortbedingungen gehören nicht nur attraktive und gepflegte Sehenswürdigkeiten, gut ausgebaute Rad- und Wanderwege oder generell eine moderne Verkehrsinfrastruktur und gute ÖPNV-Angebote. Die Gäste erwarten vielmehr eine insgesamt gute Infrastrukturausstattung. Ein starker Standort benötigt leistungsfähige Kommunikationsnetze (kabelgebunden und mobil) und ein gut ausgebautes Gesundheitssystem. Um Mitarbeiter am Standort zu halten oder neue Mitarbeiter zu gewinnen sind darüber hinaus auch bedarfsgerechte Betreuungsangebote für Kinder und Ältere ebenso unerlässlich, wie hervorragende Bildungsinstitutionen.

Im Rahmen der Gesamtstrategie eines Beherbergungsbetriebs ist es wichtig, die relevanten Standortqualitäten zu identifizieren und zu bewerten. In einem weiteren Schritt sollten der notwendige Verbesserungsbedarf bestimmt und evtl. erforderliche Projekte, wie z. B. Ausbau und Beschilderung eines Wanderweges, benannt werden. Diese Themen sollten anschließend in die regionalen und überregionalen Netzwerke eingespeist werden.

#### Weitere Unterstützung

---

Bei Fragen der touristischen Standortqualität oder rechtlichen Rahmenbedingungen leistet der DEHOGA Bayern vielfältige Unterstützung; vgl. oben Kapitel 14.

---

## Ansprechpartner / Impressum

---

### Volker M. Schilling

Abteilung Wirtschaftspolitik

Telefon 089-551 78-268

Telefax 089-551 78-249

[volker.schilling@vbw-bayern.de](mailto:volker.schilling@vbw-bayern.de)

### Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde meist auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

#### Herausgeber

**vbw**

Vereinigung der Bayerischen  
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5  
80333 München

[www.vbw-bayern.de](http://www.vbw-bayern.de)

© vbw September 2018

#### Weiterer Beteiligter

Frank-Ulrich John  
Geschäftsführer und Presse-  
sprecher

Bayerischer Hotel- und Gaststät-  
tenverband DEHOGA Bayern e. V.

Telefon 089-287 60-103  
[f.john@dehoga-bayern.de](mailto:f.john@dehoga-bayern.de)