



# Hospitality Consulting

Erfolgskonzepte für die Hotellerieberatung

*Herausgegeben von*

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg  
*und*  
Susanne Steppat

*Mit Beiträgen von*

Christiane Boden, Ulrich Franzky, Prof. Dr. Burkhard von Freyberg,  
Prof. Stephan Gerhard, Florian Grabner, Peter Hamacher,  
Olivia Kaussen, Alois Kronbichler, Michael Lidl, Max C. Luscher,  
André Meier, Burgi von Mengershausen, Matthias Niemeyer,  
Susanne Steppat, Kay Constanze Strobl, Claudia Sunderkamp,  
Lukas Waldschütz, Dr. Anke Zeqiri

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978-3-503-18233-6](http://ESV.info/978-3-503-18233-6)

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-18233-6  
eBook: ISBN 978-3-503-18234-3

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2019  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co, Göttingen

## Vorwort 2. Auflage

Sechs Jahre nach der 1. Auflage dieses Buches war es an der Zeit, herauszufinden, ob sich die Herangehensweisen in der erfolgreichen Beraterarbeit verändert haben. Klar ist, dass fachlich fundierte und vertrauensvolle Unterstützung von externen Dritten nach wie vor für Akteure des Gastgewerbes bedeutungsvoll ist. Die Herausforderungen innerhalb der deutschen Hotellerie und Gastronomie sind zahlreich und können mit vereinten Kräften besser gemeistert werden. Der richtige Schritt weg von der reinen Vermarktung über Online Travel Agencies (OTAs), die Einführung von neuen Hotelkonzepten in einem mitbewerberreichen Markt, die Neupositionierung von familiengeführten Beherbergungsbetrieben vor dem Hintergrund der zunehmenden „Vapianisierung“ der Ferienhotellerie, der Übergabedruck von Hoteliers an die nachfolgende Generation, der Umgang mit vielgereisten, anspruchsvollen Lebensstilgruppen sind beispielsweise wichtige Felder, in denen Berater im deutschen Gastgewerbe einen wichtigen Mehrwert leisten.

Im Rahmen der Erstellung dieses impulsreichen Sammelbandes haben sämtliche Autoren ihren Beitrag der 1. Auflage aktualisiert und vielfach ergänzt. Zudem ist Neues hinzugekommen: Florian Grabner und Alois Kronbichler bereichern diese Auflage mit Beiträgen aus ihrem spezifischen Consultingbereich. So gibt Florian Grabner Einblick in die Beratungsarbeit im Yield-Management von Privathotels und zeigt auf, wie ein Planungs- und Implementierungsprozess aufgesetzt wird. Alois Kronbichler erläutert die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Rahmen der Begleitung der Betriebsnachfolge in gastgewerblichen Familienbetrieben.

Ohne die tatkräftige Mitarbeit verschiedener Personen wäre die 2. Auflage nicht realisierbar gewesen. Deshalb sei an dieser Stelle vor allem wieder allen Autoren aus der Praxis herzlichst gedankt. Durch ihr Engagement und ihre Bereitschaft, internes Wissen aus ihren Unternehmen preiszugeben, erhielt dieses Buch die notwendige und wertvolle Tiefe. Für die wie immer hervorragende und unkomplizierte Zusammenarbeit danken wir den Mitarbeitern des Erich Schmidt Verlages, vor allem Frau Ulrike Weiss. Weiterhin sind wir Herrn Dr. Alexander Dworak zu größtem Dank verpflichtet, der bei der Gestaltungs- und Koordinationsarbeit des Buches maßgeblich mitwirkte. Frau Pelin Yilmaz, Studentin der Fakultät für Tourismus der Hochschule München, half dankenswerterweise bei wertvollen und notwendigen Aktualisierungen

München, im Januar 2019  
Susanne Stepat

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

# Vorwort 1. Auflage: Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches

Die Herausforderungen innerhalb der deutschen Hotellerie sind vielfältiger Natur: Die Durchsetzung von neuen Hotelkonzepten in einem Markt mit Überkapazitäten, die Erwirtschaftung adäquater Margen bei hartem Preiskampf, die Neupositionierung von Privathotels samt Beseitigung des teils immensen Instandhaltungsstaus, die dringliche Übergabe von Hotelbetrieben an die nachfolgende Generation, die Ausrichtung der Vermarktungsstrategie mit Blick auf neue Vertriebskanäle oder die Finanzierung für Um-, An- und Neubauten in Zeiten immer schwieriger zu akquirierenden Kapitals sind nur einige der Themen, die angegangen werden müssen.

Die genannten umfangreichen Probleme treffen eine Branche, die hinsichtlich ihrer finanziellen, fachlichen und zeitlichen Ressourcen starken Beschränkungen unterworfen ist. Um nachhaltige Lösungen für die in der Regel komplexe Problemlage eines Hotelbetriebes zu finden, kann die professionelle Unterstützung durch Externe durchaus der Schlüssel zum Erfolg sein. Unternehmensberater sehen sich als „externes Auge“, als Problemlöser und Vertraute in schwierigen Zeiten. Aber was können Unternehmensberatungen tatsächlich leisten? Warum braucht man sie konkret und welche Vorteile birgt die externe Lösung? – Fragen, die vor einer Beauftragung geklärt sein sollten und denen sich dieses Buch stellt.

Die Problemlösung durch einen Berater bietet Vorteile: Berater haben in der Regel einen besseren Blick über die Gesamtzusammenhänge des Hotelmarkts. Im Gegensatz zum Privathotelier oder Manager, der täglich im Haus präsent sein muss und einen ausgefüllten Arbeitstag hat, bringen gute Berater Zeit und fundierte Kenntnisse über die ökonomischen Zusammenhänge von Hotelbetrieben mit, haben analytische Fähigkeiten und einen guten Überblick über auftretende Probleme und erfolgreiche Lösungsansätze. Zusätzlich verbindet sich hier die ungetrübte Sicht auf das Beratungsobjekt mit der Objektivität des Unparteiischen. Wirtschaftliche Vorteile, die sich daraus ergeben, dass für ein Beratungsprojekt keine internen Ressourcen abgezogen werden müssen oder eine Kostenüberschreitung nicht zu erwarten ist, sind ebenfalls als Entscheidungskriterien positiv in Betracht zu ziehen.

Da es bisher keine Literatur über den reichhaltigen Erfahrungsschatz der in der Hotellerieberatung tätigen Consultants gibt, erscheint nun dieser von Vertretern der Theorie und der Praxis gemeinsam erstellte Sammelband. Er ist gleichermaßen gedacht als Leitfaden wie als Nachschlagewerk zum Thema „Beratung in der Hotellerie“. Somit richtet sich das Buch an einen breiteren Leserkreis: Zum einen an Hotelierberatungen und ihre Kunden (z. B. Privathoteliers und sonstige Betreiber, Ban-

ken, Investoren, Architekten, Projektentwickler), zum anderen auch an den Nachwuchs, d. h. Studierende des Hospitality Managements.

Um die Fülle an beratungsspezifischen Informationen darzustellen, aufzubereiten und zu bewerten, soll umfassend Einblick in die Arbeit der Hotellerieberatungen gegeben werden. Namhafte Experten aus wichtigen Beratungsfeldern haben sich gern zur Mitarbeit bereit erklärt. Sie schildern ihren Beitrag zum Beratungserfolg, indem sie ihre Arbeit charakterisieren und konkrete Tätigkeiten beleuchten. Gleichmaßen werden die Aussagen mit aktuellem theoretischen Wissen über die Unternehmensberatung angereichert.

In *Kapitel I* führt Prof. Stephan Gerhard als einer der bekanntesten Hotelberater Deutschlands in die Thematik ein, indem er auf die grundsätzliche Rolle des Beraters in der Hotellerie eingeht und insbesondere auf das Wertesystem hinweist, das einer professionellen Beratungstätigkeit zugrunde liegen muss. *Kapitel II* widmet sich im Überblick dem Angebot an Hotelberatungsunternehmen in Deutschland, klassischen Beratungsinstrumenten und den wichtigsten Faktoren, die Beratung zum Erfolg werden lassen. Der Einblick macht bewusst, dass der deutsche Hotelberatungsmarkt relativ heterogen ist, sowohl bezüglich der Struktur und Ausrichtung der agierenden Unternehmen, als auch in Bezug auf die angebotenen Beratungsinstrumente. Die Erfolgsfaktoren hingegen sind allgemeingültiger Natur. In *Kapitel III* werden dann spezifische Aktionsfelder von Hotelberatern beleuchtet. Persönlichkeiten der Branche kommen zu Wort und erläutern meist anhand von realen Fallstudien ihren Ansatz. Wichtige Instrumente werden charakterisiert. Zwei Kurz-Interviews mit Beratungskunden zum Thema „Wie hat uns Beratung konkret geholfen?“ runden den Praxisblick ab.

Mit dem vorliegenden Herausgeberband soll begonnen werden, das Forschungs- und Aktionsfeld „Hotellerieberatung“ in der deutschsprachigen Hospitality-Literatur stärker zu etablieren. Die Offenlegung der Herangehens- und Argumentationsweisen Einzelner sorgt für die notwendige Transparenz und den wichtigen Informationstransfer, damit zukünftig in der Beratung noch professioneller agiert bzw. mit Beratern noch vertrauensvoller zusammengearbeitet werden kann.

Ohne die Mitarbeit verschiedener Personen wäre dieses Buch nicht realisierbar gewesen. Deshalb sei an dieser Stelle allen Autoren aus der Praxis auf das Herzlichste gedankt. Durch ihr Engagement und ihre Bereitschaft, internes Wissen aus ihren Unternehmen preiszugeben, erhielt dieses Buch die notwendige und wertvolle Tiefe.

Für die hervorragende und unkomplizierte Zusammenarbeit danken wir den Mitarbeitern des Erich Schmidt Verlages, vor allem Frau Anja Ludwig. Weiterhin sind wir Herrn Dr. Alexander Dworak zu größtem Dank verpflichtet, der bei der Gestaltungs- und Koordinationsarbeit des Buches maßgeblich mitwirkte.

Zu guter Letzt ein beraterweit bekannter Witz (Erfinder unbekannt), der die Vorurteile über die Branche anspricht, die das vorliegende Buch hoffentlich widerlegen kann:

Es war einmal ein Schäfer, der in einer einsamen Gegend Schafe hütete. Plötzlich tauchte in einer großen Staubwolke ein nagelneuer grauer Audi R8 auf und hielt direkt neben ihm. Der Fahrer, ein junger Mann im Brioni-Anzug mit Ray-Ban-Sonnenbrille, stieg aus und fragte ihn: „Wenn ich errate, wie viele Schafe Sie haben, bekomme ich dann eins?“ Der Schäfer blickte den jungen Mann an, dann seine friedlich grasenden Schafe und sagte ruhig: „In Ordnung“. Der junge Mann parkte den Audi, verband sein Notebook mit dem Handy, ging im Internet auf eine NASA-Seite, scannte die Gegend mit Hilfe eines GPS-Satellitennavigationssystems, öffnete eine Datenbank und 60 Excel-Tabellen mit einer Unmenge Formeln. Schließlich druckte er einen 150-seitigen Bericht auf seinem Hightech-Minidruker, drehte sich zum Schäfer um und sagte: „Sie haben hier exakt 1.586 Schafe.“ Der Schäfer erwiderte: „Das ist richtig, suchen Sie sich ein Schaf aus.“ Der junge Mann nahm sich ein Tier und lud es in den Kofferraum. Der Schäfer beobachtete ihn dabei und sagte: „Wenn ich Ihren Beruf errate, geben Sie mir dann das Tier zurück?“ Der junge Mann antwortete: „Klar, warum nicht?“ Der Schäfer darauf: „Sie sind ein Unternehmensberater.“ „Das ist richtig, woher wissen Sie das?“, wollte der junge Mann wissen. „Sehr einfach“, sagte der Schäfer, „erstens kommen Sie hierher, obwohl Sie niemand gerufen hat. Zweitens wollen Sie ein Entgelt dafür, dass Sie mir etwas berichten, was ich ohnehin schon weiß, und drittens haben Sie keine Ahnung von dem, was ich hier mache. – Und nun geben Sie mir meinen Hund wieder!“

München, im Januar 2012  
Susanne Steppat

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort 2. Auflage.....	5
Vorwort 1. Auflage: Zur Notwendigkeit und zum Inhalt dieses Buches .....	7
Autorenverzeichnis.....	13
<b>Kapitel I: Thematische Einführung</b>	
<i>Stephan Gerhard</i>	
Zur Rolle der Berater in der Hotellerie – ein Definitionsversuch .....	15
<b>Kapitel II: Unternehmensberatung in der Hotellerie</b>	
<i>Burkhard von Freyberg</i>	
Angebot an Hotelunternehmensberatungen – ein Überblick .....	31
<i>Susanne Steppat</i>	
Beratungsinstrumente in der Hotellerie.....	45
<i>Susanne Steppat</i>	
Erfolgsfaktoren der Hospitality Beratung .....	61
<b>Kapitel III: Ausgewählte Fallbeispiele von Beratungen in der und für die Hotellerie</b>	
<i>Kay Constanze Strobl</i>	
Machbarkeitsanalysen von Hotelprojekten .....	83
<i>Claudia Sunderkamp</i>	
Angewandte Beratungsleistungen im Bereich Hotelkonzeptentwicklung .....	95
<i>Matthias Niemeyer</i>	
Betreiberauswahl, Beratung bei Betreiberverträgen und Hoteltransaktionen .....	107
<i>Max C. Luscher</i>	
Bewertung von Hotelimmobilien .....	129



<i>Olivia Kaussen/Peter Hamacher</i> Hotel Asset Management .....	147
<i>Lukas Waldschütz</i> Begleitende Beratung in der gehobenen Privathotellerie.....	165
<i>Anke Zeqiri</i> Mystery Guest Checks in der Hotellerie .....	187
<i>Christiane Boden</i> Prozessoptimierung in der gehobenen Hotellerie .....	201
<i>André Meier</i> Effizientes Online-Marketing in der Privathotellerie.....	213
<i>Florian Grabner</i> Yield-Management in der Privathotellerie – Planungsprozess und Implementierung.....	229
<i>Alois Kronbichler</i> Betriebsnachfolge in Familienbetrieben – (k)eine heile Welt?.....	253
<i>Michael Lidl</i> Interims- und Turnaround-Management von Hotelbetrieben.....	271
<i>Burkhard von Freyberg im Interview mit Ulrich Franzky</i> Wie hat Ihnen Beratung bei Ihrem Hotelprojekt geholfen?.....	285
<i>Burkhard von Freyberg im Interview mit Burgi von Mengershausen</i> Wie hat Ihnen Beratung in Ihrem Hotelbetrieb geholfen?.....	287
<b>Kapitel IV: Fazit und Ausblick</b>	
<i>Susanne Steppat</i> Hospitality Consulting – Beratung in der und für die Hotellerie: Fazit und Ausblick .....	291