

Wie können kleine Privathotels überleben?

Die Schweizer Hotellerie befindet sich seit Jahrzehnten in einem Strukturwandel – und ein Ende ist nicht absehbar. Zwischen 1992 und 2012 ging die Anzahl Betriebe um rund 17 Prozent auf etwa 5250 zurück. Während die klein strukturierte Hotellerie auf dem Land markant rückläufig ist, profitieren die Städte von massivem Wachstum, getrieben von immer grösseren Hotels, die marktkonform positioniert und bestens ausgestattet sind, oft von nationalen oder internationalen Hotelketten betrieben. Im Jahr 2012 betrug die Nettozimmerauslastung in der Schweiz 50,5 Prozent. Das mag man so positiv sehen, wie man will, wirtschaftlich gesehen ist das Glas trotzdem nur halb voll!

Vor diesem Hintergrund stellt sich unweigerlich die Frage: Kann diese Entwicklung nur durch eine noch drastischere Gesundenschumpfung gestoppt werden? Oder gibt es Mittel und Wege, die es auch einem kleinen Hotelbetrieb erlauben, sich dem Druck des «globalen Dorfes» zu stellen? So wenig, wie es einfache Lösungen gibt, so wenig lässt sich die Frage abschliessend beantworten.

Wer heute auf Reisen geht, ist gut informiert, mobil, fordernd, vernetzt und bereit, seine positiven, vor allem aber seine negativen Erlebnisse mit der ganzen Welt zu teilen. Die klassischen Gast-Typologien wurden längst ersetzt durch verhaltens- und bedürfnisgeprägte Zielgruppenmuster. Wie soll sich ein mittelständisches, privat geführtes Hotel in diesem Umfeld noch behaupten können? Doch genau hier bietet sich eine grosse, wenn nicht die Chance überhaupt!

In jedem Marketinglehrbuch ist von den strategischen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens die Rede. Ein Erfolgsfaktor, der dem Betrieb einen Marktvorteil gegenüber seinen Mitbewerbern verschafft. Ein erkennbares Profil also, welches den Hotelbetrieb eindeutig und nachhaltig auszeichnet und vom Markt als solches auch wahrgenommen wird. Die wenigsten mittelständischen Hotels sind jedoch in der glücklichen Lage, auf einen natürlich gegebenen Erfolgsfaktor zählen oder ihn gar «erkaufen» zu können.

Was aber machen Hotelbetriebe besser, die unter identischen Voraussetzungen erfolgreich sind? Sie haben sich intensiv mit den eigenen Stärken und Schwächen, ihrem Umfeld, ihren Mitbewerbern und vor allem den Bedürfnissen ihrer Kunden auseinandergesetzt. Sie haben den Mut, ihre Vision Schritt für Schritt in die Tat umzusetzen. Sie verfolgen ihr Ziel mit Konsequenz und sie begnügen sich nicht mit Mittelmässigkeit. Es erfordert Kreativität und

persönliches Engagement, wenn man sich der Tourismuszukunft stellen will. Die grundlegenden Instrumente gegen Mittelmass, sind die Offenheit für Neues, eine klare und unmissverständliche Positionierung, hinterlegt mit einer schrittweise umsetzungsfähigen Strategie.

Das Bedürfnis nach differenzierten, individuellen Beherbergungs-Angeboten ist unbestritten. Gerade die kleinen, privat geführten Hotelbetriebe haben nicht selten eine interessante Vergangenheit. Sie sind Zeitzeugen und widerspiegeln Individualität, Beständigkeit und Charakter; alles Eigenschaften, die sich wohlthuend vom Einerlei der zusehends standardisierten Welt unterscheiden. Überdies liegt der grosse Vorteil des privat geführten Hotels auf der Hand: Kurze Entscheidungswege!

Eine Nische konsequent zu besetzen, braucht Unmengen Energie und Ausdauer – und es ist definitiv keine Lösung für Betriebe, die bereits am Abgrund stehen. Es ist auch keine Garantie für den Erfolg, der letztlich von vielen äusseren Faktoren mit beeinflusst wird. Es zeigt aber, dass es durchaus eine Zukunft gibt für Privathotels, insbesondere für visionäre Privathoteliers!

Zukunft braucht Wurzeln – und welches Land, wenn nicht die Schweiz, hat so ungemessen starke Tourismuswurzeln? Wir dürfen uns nicht von Miesmachern und professionellen Pessimisten die Freude verderben lassen! Qualität hat ihren Preis; wer Qualität bietet, braucht sich auch keine Sorgen um ein preisensibles Marktumfeld zu machen. Für Mittelmässigkeit aber ist längst kein Markt mehr vorhanden, und so wird die Strukturereinigung wohl weiter ihren Lauf nehmen. **H**

DER AUTOR Hans-Rudolf Rütli (54) ist seit 2012 Managing Partner bei der Hospitality Consulting CFB Network AG. Seine Spezialgebiete: Coaching, Businessplan, Projektentwicklung, Pre-Opening, Turnaround sowie Betriebsanalysen. Seine Expertise hat er sich in über 20 Jahren als Direktor von Hotels sowie Aus- und Weiterbildungen im In- und Ausland angeeignet. Zuletzt führte er zusammen mit seiner Frau während fünf Jahren das Victoria-Jungfrau Grand Hotel in Interlaken.

hans-rudolf.ruetti@cfbnetwork.ch
www.cfbnetwork.ch

