

Einführung

Die Strategische Hospitality Scorecard: Ein Rundumblick auf die Hotellerie

Ronny Baierl, Professor für Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Tourismus am Campus Dresden der SRH Hochschule Berlin

Carolin Steinhauser, Professorin für Internationales Hotelmanagement am Campus Dresden der SRH Hochschule Berlin

Die gegenwärtige Situation der Hotelbranche ist gekennzeichnet durch vielerlei Veränderungen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Globalisierungsbewegungen, veränderte Rahmenbedingungen auf den Arbeitsmärkten sowie ein „neuer“ Gästetypus sind nur einige der aktuellen Herausforderungen für die Hotellerie. Neben durchaus bemerkenswerten Möglichkeiten, die sich durch die Umschwünge der letzten Jahrzehnte ergeben haben, stoßen touristische Märkte bereits seit geraumer Zeit an spürbare Grenzen des eigenen Wachstums. Die Konsequenzen der Globalisierung wurden für die überwiegend klein- und mittelbetrieblich organisierte europäische Tourismuswirtschaft zu einer zentralen Überlebensfrage, zumal weite Teile der Hotelangebote nur mäßig integriert sind und traditionelle sowie mentale Barrieren die Bildung von flexiblen Netzwerken erschweren.

Diese Veränderungen sind unter anderem dafür verantwortlich, dass sich die Wettbewerbsintensität fortwährend verstärkt, die durchschnittliche Anzahl der Übernachtungen und somit die Gewinne der touristischen Unternehmen rückläufig sind und das Angebot an Urlaubserlebnissen in Zukunft noch innovativer inszeniert werden muss. Neue Technologien und Geschäftsmodelle, das wirtschaftliche Handling von Kosten und der nachhaltige Umgang mit den Mitarbeitern können die dazu nötige Flexibilität liefern, um auf dem hart umkämpften Markt zu bestehen. Der heutige Gast diktiert die Richtung und Geschwindigkeit, in welche sich die Hotellerie zukünftig entwickeln wird. Aber der Gast hat sich verändert: Bis vor dreißig, vierzig Jahren waren die Märkte vor allem von den Parametern des Mangels geprägt. Der „Nutzen des Produkts“ stand im Vordergrund. Mit den 1980er-Jahren begann – beispielsweise aufgrund des steigenden Wohlstands – die Komplexitätsspirale des Konsums. Der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten beschert dem Gast eine neue Machtposition. Durch die steigende Angebotsvielfalt ist der Gast informierter, erfahrener und unberechenbarer geworden. Er ist anspruchsvoller, multioptionaler und wesentlich schwieriger zufriedenzustellen.

Mit dieser kurzen und durchaus nicht abschließenden Übersicht wollen wir keine Angst oder Panik verbreiten. Man sieht aber sehr schön, wie ganz verschiedene Bereiche und unterschiedlichste Entwicklungen den Erfolg eines Hotels beeinflussen. Um diesen verschiedenen Dimensionen gerecht zu werden und dennoch nicht den Überblick zu verlieren, empfehlen wir die Verwendung

eines innovativen Bezugssystems – eines Frameworks, den wir als „Strategische Hospitality Scorecard“ bezeichnen und der zugleich die Gliederungslogik dieses Buchbandes widerspiegelt.

Grundlage hierfür ist das international bekannte und weit verbreitete Konzept der Balanced Scorecard. Die Balanced Scorecard zielt auf die Realisierung der jeweiligen Unternehmensstrategie mit finanz- und vor allem weiteren marktbezogene Kennzahlen (Kaplan & Norton, 1996). Kern dieses Kennzahlensystems ist die Vision und Mission des jeweiligen Unternehmens, womit der Grundstein für alle weiteren Schritte gelegt wird. Traditionelles, rein auf finanzielle Kennzahlen fokussiertes Management kann den heutigen Anforderungen des Markts schlichtweg nicht mehr gerecht werden. Daher ist es für die langfristigen Überlebenschancen eines jeden Unternehmens elementar, auch andere Dimensionen des unternehmerischen Erfolgs nicht außen vor zu lassen (Kaplan & Norton, 2000). Grundsätzlich unterscheidet die Balanced Scorecard hierbei folgende vier Dimensionen:

1. **Finanzen:** Hier werden insbesondere die klassischen Kennzahlen finanzorientierter Unternehmensführung betrachtet.
2. **Kunden:** Diese Dimensionen erweitert die kapitalmarktorientierte Sichtweise durch die eingangs dargestellten zunehmenden Einflüsse der Kunden.
3. **Prozesse:** Zudem werden interne Ablaufprozesse beleuchtet, um möglichen Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken.
4. **Innovationen:** Die vierte Dimension zielt insbesondere auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und betont daher die Wichtigkeit von Innovationen.

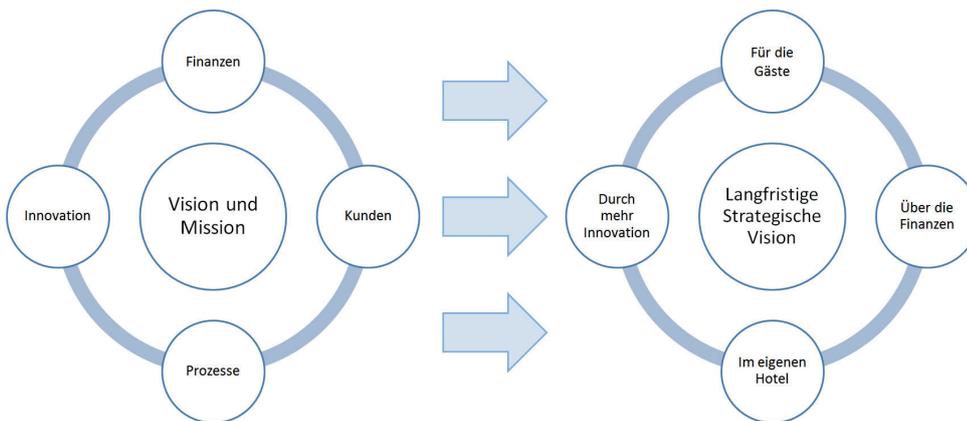
Offensichtlich werden somit in der Balanced Scorecard als ausgewogenes strategieorientiertes Kennzahlensystem auch „weiche“ Faktoren betrachtet. Kerngedanke hierbei ist, dass nur ein ganzheitlicher Ansatz und die Berücksichtigung der verschiedenen Dimensionen zum langfristigen Unternehmenserfolg führen können.

Die Balanced Scorecard hat in den letzten Jahrzehnten erstaunliche Erfolge gefeiert. Möglicherweise werden Sie uns aber recht geben, dass diese doch sehr konzeptionelle Sicht für die konkreten Problemstellungen der Hotellerie wenig greifbar ist. Daher haben wir die traditionellen Dimensionen durch aktuelle Themenfelder der Hotellerie konkretisiert und deren Reihenfolge angepasst – schließlich steht der Gast unweigerlich im Zentrum allen Handelns:

1. **Kunden – Online-Reputation:** Kunden – beziehungsweise branchenspezifischer formuliert Gäste – interagieren aktuell insbesondere auf Online-Plattformen.
2. **Finanzen – Kosten:** Unzweifelhaft ist nach wie vor die Frage eines ausgewogenen Kostenmanagements für Hoteliers eine entscheidende Grundlage wirtschaftlichen Handelns.
3. **Prozesse – Mitarbeiter:** Aus interner Sicht nehmen Mitarbeiter, deren Qualifikation und Rekrutierungsstrategien die Top-Plätze auf der Rangliste aktueller Managementprobleme ein.

4. **Innovationen – Geschäftsmodelle:** Die Hotellerie sieht sich aktuell mit einer Vielzahl neuer Geschäftsmodelle konfrontiert und muss sich daher mit dem zielorientierten Umgang hiermit tiefgründig auseinandersetzen.

Diese hotelspezifischen Dimensionen bilden unseren ersten 360°-Blick und zugleich die Hauptgliederung dieses Buches. Die folgende Abbildung zeigt diese vier konkretisierten Dimensionen der Strategischen Hospitality Scorecard im rechten Teil. Für eine bessere Navigation durch das Buch finden Sie stilisierte Abbildungen auf den vier Registerreitern am rechten Buchrand. Zudem werden wir statt des wenig greifbaren Ausdrucks „Vision und Mission“ zukünftig „langfristige strategische Vision“ verwenden.

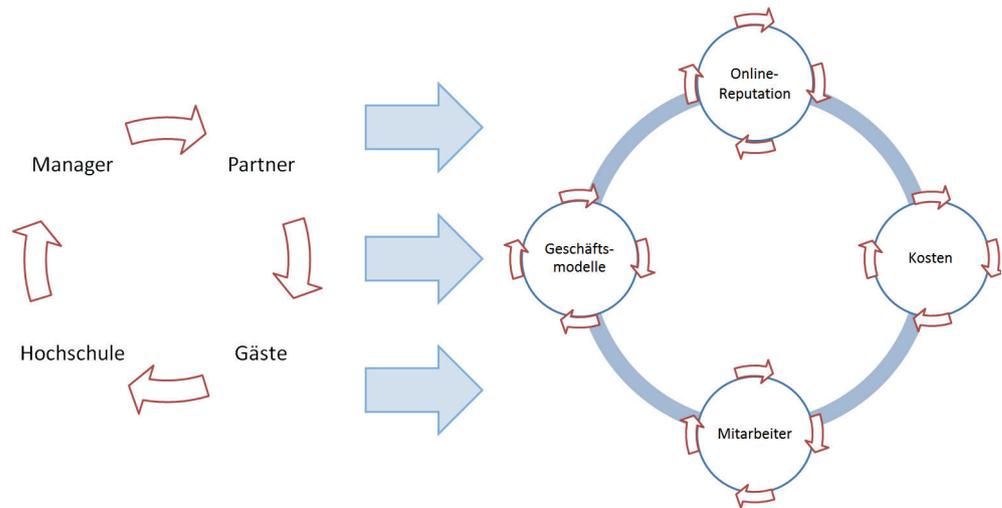


Konkretisierung der Dimensionen für die Strategische Hospitality Scorecard

Da die Hotellerie eine ausgesprochene Netzwerkbranche ist, in der unterschiedlichste Stakeholder zusammenarbeiten (müssen), sind neben diesen vier Dimensionen die unterschiedlichen Sichtweisen aus verschiedenen Kontexten heraus entscheidend. Daher wollen wir mit dem vorliegenden Herausgeberband nicht den Anspruch auf Vollständigkeit oder gar auf die „optimale“ Lösung der aufgezeigten Problemfelder erheben. Allerdings möchten wir hierfür sensibilisieren und jede der vier Dimensionen aus folgenden Perspektiven beleuchten:

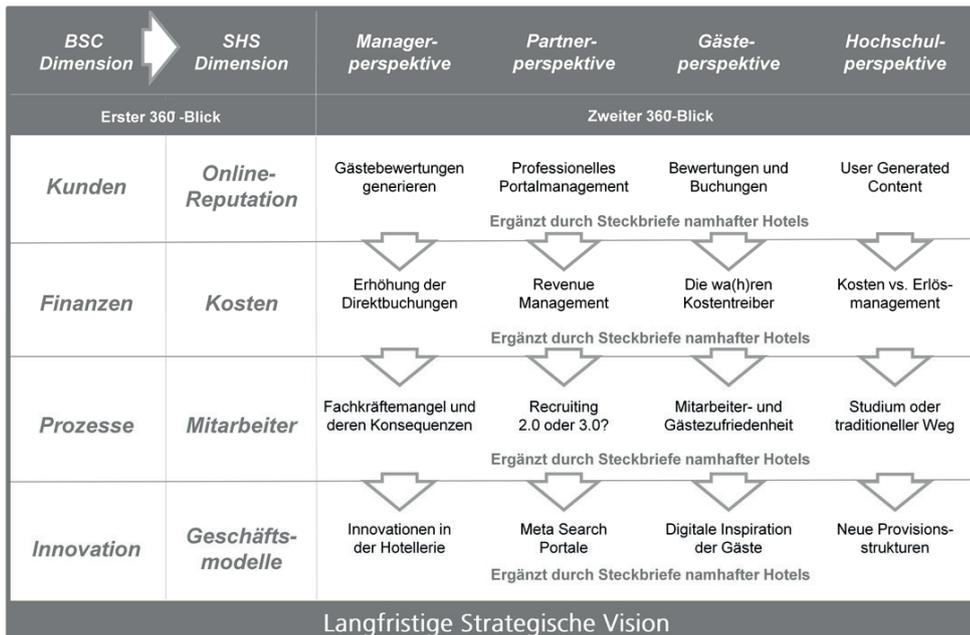
- **Managerperspektive:** Hotelmanager wie beispielsweise renommierte General Manager.
- **Partnerperspektive:** Praxispartner wie beispielsweise Unternehmensberater oder Betreiber von Hotelbuchungsportalen.
- **Gästeperspektive:** Individualgäste mit ihrer ganz besonderen Sicht auf Leistungen eines Hotels.
- **Hochschulperspektive:** Hochschulexperten aus der praxisorientierten Forschung.

Hierdurch ergibt sich ein zweiter 360°-Blick, der schematisch in der nachfolgenden Abbildung enthalten ist und der den Titel dieses Buchs erklärt. Aus der notwendigen Kombination der Dimensionen mit den Perspektiven ergibt sich somit in Summe die Gesamtgliederungslogik der Strategischen Hospitality Scorecard und dieses Buchs. Während Sie zu den Dimensionen über das Seitenregister navigieren können, finden Sie in jedem Buchteil farblich kodierte Autorenbeiträge zu den vier Perspektiven. Die langfristige strategische Vision bildet das Fundament aller Beiträge, da alle Themen nur durch eine bewusste Konzentration auf die eigene Kompetenz und die damit verbundenen langfristigen Ziele bearbeitet werden können. Insofern haben wir diese sehr individuellen und weitreichenden Entscheidungen strategischer Natur bewusst außen vor gelassen und konzentrieren uns lieber auf die konkrete Umsetzung im Unternehmensalltag.



Integration der Perspektiven zum doppelten 360°-Blick der Strategischen Hospitality Scorecard

Zu allen Dimensionen gibt es jeweils vier Beiträge aus den vorgestellten Perspektiven. Zudem finden Sie am Ende eines jeden Kapitels durch die Zusammenarbeit mit renommierten Hotels jeweils drei „Steckbriefe“. Hierdurch werden weitere themenbezogene Fragestellungen direkt „aus der Praxis heraus“ beantwortet. Nach einem kurzen Porträt über das jeweilige Haus lesen Sie auf den Punkt gebrachte Statements der verantwortlichen Manager oder Inhaber zu jeweils drei praxisrelevanten Fragestellungen. Die folgende Abbildung fasst den Inhalt der insgesamt 16 Hauptbeiträge überblicksartig zusammen und erleichtert Ihnen somit die Navigation durch die Kapitel. Zudem können Sie im anschließenden Kapitel eine kurze Zusammenfassung zu den vier Schwerpunkten dieses Herausgeberbands nachlesen.



[Überblick zu den Beiträgen dieses Herausgeberbands auf Basis der Strategischen Hospitality Scorecard](#)

Die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategischen Hospitality Scorecard bildet – wie eingangs dargestellt – eine langfristige strategische Vision, die sich an der bestehenden Kompetenz des jeweiligen Hotels orientieren sollte. Insofern liefert dieses Konzept keine standardisierte „Arznei gegen alle Krankheiten“. Jedes Hotel ist einzigartig und hat seine ganz spezifischen Stärken und Schwächen. Allerdings ermöglicht die Struktur der Strategischen Balanced Scorecard im Zusammenspiel mit der Inspiration durch die Hauptbeiträge unserer Autoren ein tief gehendes Bewusstsein für die aktuellen Herausforderungen der Hotellerie zu entwickeln. Hierdurch können Sie eigene Problemfelder identifizieren und gegebenenfalls selbstständig Lösungsansätze herausarbeiten. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Umsetzung der Strategischen Hospitality Scorecard in Ihrem Hotelalltag!

Weiterführende Literaturhinweise

- Baierl, R. & Steinhauser, C. (2014): The Strategic Hospitality Scorecard: Developing an Innovative Framework for the Hospitality Industry. In: Journal of Tourism Research, Volume 8.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000): The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston: Harvard Business School Press.

Aktuelle Herausforderungen in der Hotellerie und ausgewählte Lösungsstrategien aus der Unternehmensrealität

Matthias Straub, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Hotellerie/Tourismus am Campus Dresden der SRH Hochschule Berlin

Das heutige Hotelmanagement sieht sich einer Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen gegenüber gestellt. Die Verbreitung des Internets führt zu starken Veränderungen beim Buchungsprozess von Hotelgästen. Dabei orientieren sich Hotelgäste bei ihren Buchungsentscheidungen zunehmend an Hotelbewertungen und buchen Hotels zudem immer öfter über Online-Portale. Nach wie vor sieht sich die Hotellerie einem starken Kostendruck, verursacht durch Überkapazitäten, aber auch zunehmend durch steigende Energiepreise und Distributionskosten, ausgesetzt. Die Problematik des Fachkräftemangels in der Hotellerie bleibt weiterhin ungelöst und wird sich in den nächsten Jahren, falls dringend erforderliche Lösungsstrategien ausbleiben, notgedrungen noch weiter verschärfen. Dies erfordert eine zwingende Auseinandersetzung mit Innovationen und neuen Geschäftsmodellen in der Hotellerie.

Das vorliegende Buch widmet sich in vier entscheidenden Dimensionen diesen Herausforderungen und zeigt praxisnahe Lösungsansätze auf. Praxisnah, da dies in einer sehr differenzierten Betrachtungsweise erfolgt: Aus unterschiedlichen Betrachtungswinkeln werden je Dimension Lösungsmöglichkeiten aus der Perspektive von Managern, Partnern, Gästen und Hochschulvertretern präsentiert.

Online-Reputation



Die Buchungsentscheidung von Hotelgästen wird zusehends durch die Online-Reputation eines Hotels beeinflusst. Hierbei spielen Bewertungen von bisherigen Hotelgästen, beispielsweise auf Portalen wie holidaycheck.de oder tripadvisor.com, eine entscheidende Rolle: Dabei tragen nicht nur ausschließlich positive Gästebewertungen zu einer Steigerung der Buchungswahrscheinlichkeit bei. Studien zeigen, dass auch die Anzahl der vorhandenen Gästebewertungen einen starken Einfluss auf die Buchungswahrscheinlichkeit besitzt. Dies führt zu einer starken Veränderung im Management von Gästebewertungen in der Hotellerie. In dem Beitrag „Woher nehmen, wenn nicht stehlen ...? Zeitgemäße Generierung und Verwaltung von Gästebewertungen“ von Suzann Heinemann wird aus der Managerperspektive die Bedeutung eines proaktiven Umgangs mit Gästebewertungen verdeutlicht und Möglichkeiten zur Generierung von Online-Bewertungen aufgezeigt.

An diesem Punkt knüpft der Beitrag „Hotelbewertungen sind mehr als nur ein Gästebuch des Hotels! Ein Blick auf Einsatz und Effekte von interaktivem Bewertungsmanagement“ von Georg Ziegler aus der Partnerperspektive an. Herr Ziegler stellt unterschiedliche Potenziale von Gästebewertungen für die Hotellerie dar. So bieten positive Gästebewertungen die Möglichkeit zur Durchsetzung höherer Preise, zur Erreichung einer höheren Auslastung sowie zur Verbesserung

der Sichtbarkeit bzw. der Platzierung des Hotels in Listings und Rankings. Außerdem wird gezeigt, dass auch negative Bewertungen einen positiven Effekt für die Hotellerie haben können. Negative Bewertungen ermöglichen nämlich eine kritische Auseinandersetzung mit den adressierten Zielgruppen und bieten somit die Chance für das strategische Hotelmanagement, Gästesegmente zukünftig genauer analysieren und adressieren zu können.

Die Bedeutung von Gästebewertungen wird durch die Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen von Hotelbewertungen auf Website-Besucher im Beitrag „Sag mir, wie viele Bewertungspunkte du hast, und ich buche dein Hotel: Eine Analyse von Hotelbewertungen aus Sicht des Gastes“ von Andi Petzoldt untermauert. Aus der Gästeperspektive heraus wird aufgezeigt, dass Gästebewertungen auf Hotel-Websites die Buchungswahrscheinlichkeit deutlich erhöhen. Hierzu wurde das Besucherverhalten bei 150 Hotel-Websites aus Deutschland und Österreich anhand der Kriterien „Absprungrate“, „Aufenthaltsdauer“ und „Conversion Rate“ analysiert.

Aus der Hochschulperspektive heraus wird im Beitrag „Alles Content oder was? Die Rolle von UGC im Online-Reputationsmanagement“ von Claudia Bauhuber die Bedeutung von User Generated Content (UGC) für das Reputationsmanagement dargestellt. Moderne Kommunikationsformen wie Communitys und soziale Netzwerke, Foren, Blogs, Aggregatoren, Bewertungsportale und Media-Sharing-Plattformen erlauben den gezielten Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch den Einsatz von Inhalten, die die Gäste selbst verfasst haben.

Die praktische Umsetzung dieser Ergebnisse wird durch die aufgeführten Hotelsteckbriefe verdeutlicht. So nutzt beispielsweise das Wunsch-Hotel Mürz in Bad Füssing moderne Kommunikationskanäle wie Facebook, Google+, Google Adwords, Twitter, Flickr oder YouTube als Informationsplattform für Freunde und Gäste des Hotels. Das Relais & Châteaux Hotel Bülow Palais Dresden investiert in die Auffindbarkeit und Darstellung seiner Website auf unterschiedlichen Endgeräten wie Smartphone und Tablet. Das Hotel VIVA CREATIVO aus Hannover fordert aktiv über die Bereitstellung von Internet-Terminals, das Auslegen von QR-Codes und das Nachsenden von E-Mails seine Gäste zur Abgabe von Online-Bewertungen auf.

Kostenbewusstsein



Die Vertriebskosten in der Hotellerie sind in den letzten Jahren stark angestiegen. Teilweise hat die Branche eine Provision von bis zu 30 % für die Vermittlung einer Hotelübernachtung durch eine Online Travel Agency zu bezahlen. Im Beitrag „Buchungsprovision – ohne mich! Ein Beitrag zur Stärkung des Eigenvertriebs in der privaten Luxushotellerie“ von Eugen Block, dem Inhaber des Hotels Grand Elysée Hamburg und Gründer der Block-Gruppe, wird das Potenzial des Direktvertriebs für die Luxushotellerie erläutert.

Dass ein Online-Vertrieb auch ohne ausufernde Kosten möglich ist, wird im Beitrag „Online-Vertrieb ohne Kostenfallen. Wege zu effektivem Revenue-Management“ von Martin Gahn aus der Partnerperspektive dargestellt. Hierzu gehören ein sinnvoller Vertriebsmix, richtig kalkulierte Preise sowie flexible Ratenstrukturen. Grundvoraussetzung hierfür ist eine genaue Auswertung

der Marktsegmente, was wiederum die Segmentierung des eingehenden Buchungsstroms deutlich erleichtert.

Im Beitrag „Die wa(h)ren Kostentreiber der Hotellerie“ von Marco Nussbaum werden über die Distributionskosten hinaus weitere, bedeutende Kostentreiber und Ansatzpunkte für ein effektives Kostenmanagement vorgestellt: Die Personalkosten, die Miete sowie – verursacht durch steigende Energiepreise – die Mietnebenkosten.

Aus der Hochschulperspektive heraus wird daran im Beitrag „Sind Kosten wirklich alles? Zur Rolle der Zielgruppenorientierung im Erlösmanagement“ von Ronny Baierl, Mathias Feith und Jörg Männicke angeknüpft. Es wird darauf hingewiesen, dass Kosten in der Hotellerie nur selten isoliert von den zu generierenden Erträgen zu betrachten sind. Vielmehr besteht bei einem einseitig ausgerichteten Kostenmanagement die Gefahr des „Sich-zu-Tode-Sparens“. Als Lösungsweg wird eine zielgruppenspezifische Ansprache von Gästen vorgestellt, die ein erlösmaximierendes und kosteneffizientes Hotelmanagement ermöglicht.

Die Erkenntnisse werden durch verschiedene Beispiele aus der Hotelpraxis bestätigt. Das Bellevue Rheinhotel aus Boppard nutzt zur Reduzierung der Energiekosten nachhaltige Energiesparmaßnahmen sowie die Entwicklung eines Energiebewusstseins bei den Mitarbeitern. Das Novalis Hotel Dresden setzt zudem zur Reduzierung seiner Energiekosten auf die Einbeziehung und Sensibilisierung seiner Gäste. Die Fleming's Hotels & Restaurants folgen einem kombinierten Ansatz der Kostenreduzierung als auch der Erlössteigerung.

Mitarbeiter



Die Gewinnung motivierter und gut ausgebildeter Mitarbeiter wird für Hotels zusehends zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Krister Hennige erläutert in seinem Beitrag „Gastfreundschaft ohne Gastgeber: Der Niedergang einer Branche oder die Chance auf den Phönix-Effekt?“ die Gründe für den zunehmenden Fachkräftemangel und leitet daraus notwendige Maßnahmen wie langfristige Karriereplanungen, flexible Arbeitszeitmodelle oder eine betriebliche Kinderbetreuung für die zukünftige Personalbeschaffung ab.

Aus der Perspektive der Personalberatung zeigt Matthias Wirth im Beitrag „Recruiting 2.0, Recruiting 3.0 oder doch die klassische Personalvermittlung? Erfolgreiche, moderne Personalbeschaffung in der deutschen Hotellerie“ zeitgemäße Möglichkeiten der Personalrekrutierung auf. Dabei wird eine Recruiting-Strategie für Hotels angeregt, die auf mehreren Säulen fußt: Zum einen ein Recruiting 2.0 über Internet-Communitys wie XING, Facebook, YouTube, Flickr oder Pinterest, zum anderen ein Recruiting 3.0 als Strategie der Erlebnisgenerierung für potenzielle Bewerber. Letztlich müssen auch klassische Ansätze der Personalvermittlung über Headhunter im Führungskräftebereich berücksichtigt werden.

Die Bedeutung der Gästezufriedenheit für die Mitarbeiterzufriedenheit stellt Bernhard Muhler in seinem Beitrag „Zwei Seiten einer Medaille: Mitarbeiter- und Gästezufriedenheit“ heraus. Hierbei

wird hervorgehoben, dass ein erfolgreiches Management in der Hotellerie nicht allein in Richtung Effizienzsteigerung, Auslastung sowie Kostenorientierung ausgerichtet, sondern die Führung dialogorientiert und auf Mitarbeiterbeteiligung ausgerichtet sein sollte. Dies fördert Kreativität und Innovationsfähigkeit eines Hotels, was eine Grundvoraussetzung für die Anpassungsfähigkeit des Hotels an Trends und zukünftige Gästeerwartungen darstellt. Somit kann auch die Mitarbeiterzufriedenheit nachhaltig gesteigert werden.

Die Veränderungen in der Hotellerie erfordern auch eine bedarfsgerechte Ausbildung der künftigen Hotelführungskräfte. Im Beitrag „Studium oder klassischer Weg? Neue Bildungsmodelle für eine bedarfsgerechte Ausbildung der Führungskräfte von morgen“ von Karin Zimmermann und Gesine Kelling werden unterschiedliche Möglichkeiten der modernen Aus- und Weiterbildung in der Hotellerie aufgezeigt.

Die hohe Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich ebenso in der betrieblichen Praxis. Den Weg der Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse geht das Hotel Schloss Eckberg in Dresden und fördert die soziale Kompetenz im Umgang miteinander. Das Bio-Hotel Stanglwirt in Going in Tirol nutzt aktiv Facebook zur Personalgewinnung und setzt dabei auf Themen wie Work-Life-Balance, gezielte Weiterbildung der Beschäftigten und Familienförderung. Die VINETA Hotels auf der Insel Usedom streben sozial ausgewogene Arbeitszeiten der Beschäftigten an und bedienen sich neben sozialen Netzwerken zur Personalgewinnung auch professioneller Personalvermittler.

Geschäftsmodelle



Die Veränderungen im Reise- und Konsumverhalten der Gäste sowie das schwierige wirtschaftliche Marktumfeld erfordern von der Hotellerie in verstärktem Maße innovative Geschäftsmodelle, um Wachstum auch zukünftig sicherstellen zu können. Im Beitrag „Never change a running system? Innovationsmanagement in der Hotellerie“ von Walter Freyer und Markus Schreyer werden deshalb bisherige und zukünftige Ansätze im Innovationsmanagement der Hotellerie aufgezeigt. Ein Schwerpunkt bildet dabei der Bereich der Digitalisierung, der insbesondere im Marketing und im Vertrieb Potenziale für Innovationen in der Hotellerie bietet.

Die Bedeutung des Online-Vertriebs wird im Beitrag „Distribution und Preispolitik: Meta-Suchmaschinen im Aufwind“ von Katrin Kästner aus der Partnerperspektive aufgegriffen. Am Beispiel von Meta-Suchmaschinen werden Möglichkeiten und Auswirkungen der neuesten Entwicklungen im Online-Vertrieb erläutert.

Der Beitrag „Von der digitalen Inspiration zum analogen Erlebnis: Chancen in der Online-Kundenakquise“ von Michael Pütter greift den Marketingansatz auf und widmet sich innovativen Möglichkeiten der Gästeansprache. Hierbei werden auch Tipps zur verbesserten Gästeansprache über die eigene Hotel-Website gegeben.

Carolin Steinhauser stellt in ihrem Beitrag „Neue Geschäftsmodelle durch neue Provisionsstrukturen am Beispiel des Pay-per-Click-Prinzips“ aus der Hochschulperspektive neue Online-Vertriebsmodelle als innovatives Geschäftsmodell für die Hotellerie vor. Pay-per-Click-Modelle zeichnen sich dadurch aus, dass die Anbieter ihre Kommission unabhängig von den realisierten Umsätzen erhalten. Ob sich der Einsatz von Pay-per-Click-Modellen für ein Hotel lohnt, sollte hierbei anhand einer differenzierten Kostenkalkulation ermittelt werden. Unter Umständen bieten sich Hoteliers jedoch hochinteressante Möglichkeiten für die Zukunft, Umsatzpotenziale zu nutzen.

Den Umgang mit Innovationen in der Hotellerie zeigen mehrere Praxisbeispiele. Das Best Western Hotel „Der Lindenhof“ in Gotha verfolgt den Weg einer stetigen Weiterentwicklung und greift dabei den gezeigten Ansatz einer differenzierten Kosten- bzw. Wirtschaftlichkeitsberechnung auf und analysiert im Einzelfall den Einsatz neuer Lösungen und Techniken. Die Hotelkooperation GreenLine Hotels sieht in der Entwicklung des Online-Vertriebs keine Bedrohung, sondern vielmehr eine Herausforderung, die auch Chancen bietet. So steht die Hotelkooperation Meta-Suchmaschinen offen gegenüber und berät ihre mittelständischen Mitgliederhotels hierzu. Die Bedeutung einer klaren Differenzierung vom Wettbewerb für innovative Geschäftsmodelle in der Hotellerie zeigt sich am Beispiel der prizeotels Bremen-City und Hamburg-City.

Auch wenn das wirtschaftliche Umfeld in der Hotellerie schwierig ist und viele Herausforderungen für Hoteliers zu bewältigen sind, muss dies keine pure Bedrohung darstellen. Das vorliegende Buch und die in dieser Einführung vorgestellten Beiträge zeigen praxisnahe Lösungsstrategien auf und helfen, die Herausforderungen als Chance für die Weiterentwicklung von Hotels zu nutzen.