

# Hotelzukunft – Hotellerie im Umbruch

Wie mit den veränderten Ansprüchen umgehen?

**Die Hotellerie ist für den Tourismus im Oberengadin nach wie vor ein Kernpunkt. Doch wie sieht das Hotel der Zukunft aus? Es ist davon auszugehen, dass sich die Erwartungen der Gäste stark verändern und differenzieren. Der Lebensstil spielt dabei eine wesentliche Rolle.**

Die Ausgangslage für die Hotellerie ist insofern schwierig, weil bei rückläufigen Logiernächten und bei einem nachhaltig starken Franken damit gerechnet werden muss, dass sich die Zukunft der Hotelbetriebe inhaltlich verändern wird. Dem unverkennbaren Trend nach mehr Inhalten und weniger «Action» muss mehr Rechnung getragen werden.

Der Lebensstil der Gäste wird sich weiter verändern. Es wird Zielgruppen geben, die stark an Statussymbolen hängen und Erwartungshaltungen an die Hotels haben, die nur mit grösstem Engagement zu befriedigen sind. Andererseits wird es mehr Gäste geben, die das «einfachere Leben» bevorzugen, wenig auf Status setzen, aber trotzdem eine hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen einfordern. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen.

## Architektur ist Hotelmarketing

Die Erwartungen an das Erscheinungsbild der Hotels bezüglich Architektur und Einrichtung wird sich bei einem jüngeren Publikum von den «verstaubten, konservativen» Infrastrukturen weg bewegen. Architektur ist Hotelmarketing. Sie muss die Erwartungen des Gastes befriedigen. Funktionalität, Eleganz und Einfachheit, kombiniert mit Geborgenheit und Wohlbefinden müssen an die Stelle der Selbstdarstellung und Arroganz treten. Der Hotelmarkt ist für Investoren attraktiv und häufig mit der Illusion verbunden, man könne mit Hotels gleich schnell Geld verdienen, wie dies in der Finanzwirtschaft vorgelebt worden ist. Der Investor muss sich bewusst sein, dass ein Hotel kein «Haus», sondern ein Betriebsmittel ist. Spekulationsgewinne sind kaum zu erzielen, wohl aber längerfristige Erträge für eine angemessene Verzinsung. Die Investoren wünschen schnelle Verfahren. Von der Planung über die Bewilligung bis zur Fertigstellung des Baus dürfen nicht Jahrzehnte vergehen. Die Anforderungen an die Arbeitsbedingungen werden sich verändern. Es genügt nicht mehr, das Personal unter schlechten Lebensbedingungen zu engagieren und schlechte Löhne zu bezahlen. Das sind Barrieren für gut ausgebildetes Personal, denn nur dieses kann die hohen Anforderungen an die Servicequalität und die Flexibilität erfüllen. Die Bereitschaft zu dienen ist eine Grundhaltung und Bereitschaft, die auch angemessen bezahlt werden muss. Das Hotelmanagement muss mit den Voraussetzungen der Diversität umgehen können.

## «Weiche Faktoren» entscheiden

Welches sind Trends in der Hotellerie? Das Umweltbewusstsein wird stärker ins Zentrum rücken, sodass die Nachhaltigkeit der Hotelentwicklung und damit des Tourismus wichtiger wird. Es ist eine Möglichkeit, sich als nachhaltiges Hotel mit einem Zertifikat zu profilieren. Die wertvolle, gesunde Ernährung wird stärker gewichtet wer-

den. Die Ernährung mit leichter und gut verdaulicher Kost, gut und raffiniert präsentiert, kann ein wichtiger Wert eines Hotels sein. Im Hotel wohnen Menschen, die interessante Gespräche führen wollen und auf der Suche nach der Sinnhaftigkeit sind. Dies bedeutet, dass die Prestige- und Statusveranstaltungen mit dem Austausch von oberflächlichen Floskeln weniger wichtig sind.

Welches sind Erwartungen an ein künftiges Hotel? Investoren und Betreiber achten vermehrt auf so genannt «weiche Faktoren». Das Entwicklungspotenzial über den Standort und die Ratings sowie das Hotelkonzept, welches Attraktivität ins Zentrum stellt, sind wichtig. Weiter ist die Gastfreundschaft, als Resultat der Servicekultur und das Label für eine einzigartige Hotelleistung entscheidend. «Ladies and Gentlemen are serving Ladies and Gentlemen» heisst es im Riz Carlton.

## Ein Label für Angebote

Bei den «harten Faktoren» sind es die Planungssicherheit für eine Bauentwicklung, die Schlüsselkennziffern für das Management und der «return on investment». Die Leistung und Wirkung der Hotellmannschaft entsteht bei folgenden Bereichen: Empfang der Gäste in einer attraktiven Umgebung, Marketing-, Verkaufs- und PR-Aktivitäten sind auf die Gäste ausgerichtet und individuell, Verpflegung von A bis Z, Sicherheit der Unterkunft und Umgebung, Gästebetreuung und technischer Dienst sowie Abrechnung und Kulanz zum Gast.

Bei den Strukturen des Hotels sind es folgende Aspekte: erster Eindruck in der Empfangshalle, Ambiente der Zimmer, der Bar, des Restaurants etc. Transferzonen, SPA und Wellnesszonen, Parkhaus und Parkplatz, Lage des Hotels, technischer Standard.

## Ein Zukunftslabor

Ein mögliches Vorgehen für die Hotellerie könnte ein Zukunftslabor zum Thema «Hotel Zukunft» sein, das [www.entwicklungschweiz.ch](http://www.entwicklungschweiz.ch) mit Hoteliers im Engadin und anderen Orten auslösen möchte. Anregungen unter [www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de) / ua / 853-hotels-der-zukunft. (eh)



Die Servicequalität ist einer der Erfolgsfaktoren in der Hotellerie.

Foto: swiss-image.ch

Welches sind mögliche Angebote? Das Angebot muss auf die Zielgruppen ausgerichtet sein. Das beginnt bei Kunst, Kultur, Musik und Theater, umfasst die Erlebniswelten im und rund um das Haus und endet bei Zeremonien sowie Angeboten für das

geistige und leibliche Wohl. Das Hotel muss sich ein «Label» für Angebote erarbeiten, die klar auf die Bedürfnisse der Gäste ausgerichtet sind und einen unverwechselbaren Charakter, im Vergleich mit anderen Hotels, haben.

Eduard Hauser

Eduard Hauser ist Wirtschaftssoziologe mit 20-jähriger Unternehmererfahrung. Aktuell ist er Präsident des Zukunftslabors [entwicklungschweiz.ch](http://entwicklungschweiz.ch), Vorstandsmitglied von [swiss aerospace cluster](http://swiss.aerospace.cluster) und Dozent an der Hochschule Luzern. Als ständiger Gast kennt er das Oberengadin. Eduard Hauser schreibt in unregelmässigen Abständen über Wirtschaftsthemen in der EP/PL. Die Meinung des Autors muss nicht mit jener der Redaktion übereinstimmen

## «Kein schnelles Geld zu verdienen»

Interview zum Thema nachhaltiger Tourismus in der Hotellerie

**Die Hotellerie steht vor grossen Herausforderungen. Der zu befürchtende Personalabbau führt zu einer sinkenden Servicequalität. Ein Teufelskreis.**

**«Engadiner Post»: Wo klemmt es aktuell in der Hotellszene?**

Kurt Wirz\*: Fehlende Personalwohnungen und die Vernachlässigung von Wohnraum, was zu Problemen bei der Rekrutierung führt. Der Gesamtarbeitsvertrag schreibt ab 2012 einen Mindestlohn vor, mit einem zusätzlichen 13. Monatslohn. Das kann beim zu erwartenden Rückgang der Buchungen zu Personalabbau führen, was wiederum mit der sinkenden Servicequalität in Verbindung steht.

Albert Metz\*: Die Nachfrage nach Investitionen in Hotels ist vorhanden. Diese sind aber oft mit Illusionen

verbunden. Es ist ein Hochseilakt, in ein Hotel erfolgreich zu investieren.

**EP: Wo liegt der wesentliche Unterschied zwischen einem 3-Sterne- und einem 5-Sterne-Hotel?**

Wirz: Die Erwartungen der Kunden sind verschieden. Der 3-Sterne-Kunde macht einfach Ferien, der 5-Sterne-Kunde erwartet ein Rahmenprogramm mit vielen Zusatzdienstleistungen, die nicht kostendeckend sind.

Metz: Die Führung des Hotels muss dem Mitarbeiter das Dienen und Leisten gegenüber dem Gast vorleben. Sie muss den Mitarbeiter motivieren. Dienstleistung und Gastfreundschaft – der Gast als Freund – sind allgemeine gültige Herausforderungen.

**EP: Wie können die Hotels der Frankensstärke begegnen?**

Wirz: Die Verbesserung der Servicequalität ist ein Punkt. Ein weiterer sind

Akquisitionen in Märkte, wo es eine ausgeglichene Kaufkraftparität zum Schweizerfranken gibt.

Metz: Verbesserte Dienstleistungen mit zusätzlichen, im Preis enthaltenen Services, verbunden mit echtem Mehrwert. Die Erwartungen der Kunden sind zu übertreffen.

**EP: Welches sind die aktuellen, wesentlichen Herausforderungen im Hotelmanagement?**

Wirz: Viele Hotels haben zu wenig Personal. Damit fällt Betreuer- und Coachingkapazität weg. Leider werden Personalentwicklungsprogramme immer mehr zum Wunschdenken.

Metz: Das Personal ist nicht der bezahlte Feind des Hoteliers. Achtung und Respekt des Hoteliers gegenüber dem Mitarbeiter und gegenüber dem Gast muss durch den Hotelier gelebt werden.

**EP: Wie kann die Servicequalität sichergestellt werden?**

Metz: Höflichkeit und Qualität stehen vor Quantität und Prestige. Tägliche Motivation, Kontrolle und Ausbildung am Arbeitsplatz. Generell muss mehr agiert statt reagiert werden. Wer reagiert, rennt hinter der Entwicklung her. Eine ganze Reihe von Dienstleistungen, die der Gast positiv wahrnimmt, kosten nichts oder verursachen marginale Kosten. Das setzt voraus, dass das Finanzmanagement dauernd überprüft, welche Aufwendungen dem Gast und welche lediglich der Selbstdarstellung dienen. Langfristiges und sorgfältiges Denken sind wesentliche Bestandteile. In der Hotellerie kann kein schnelles Geld verdient werden

Interview: Eduard Hauser

Kurt Wirz ist CEO der St. Moritz Bäder AG. Der wichtigste Pächter ist Kempinski. Albert Metz ist Architekt und Inhaber der Hotel Immobilien Consulting in Hergiswil. Er sitzt im Verwaltungsrat der Languard Pontresina AG und ist über diesen am Hotel Allegra in Pontresina beteiligt. Er ist an diversen Hotelentwicklungen beteiligt.