

Bundesverband Deutscher Consultants e.V. (BDC)

# Associations und Kooperationen in der Hotel Branche

Entwicklungen & Trends in Deutschland und auf dem Weltmarkt

Juni 2010



Bundesverband Deutscher Consultants e.V. (BDC)

im Auftrag der ApartInn Hotelkooperation  
[www.apartinn.com](http://www.apartinn.com)

# I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis .....	2
II. Tabellenverzeichnis .....	3
1. Studienhintergrund & Einleitung .....	5
2. Internationale Kooperationen .....	6
2.1 Definition von Hospitality Kooperationen .....	6
2.2 Ausgewählte internationale Hospitality Associations .....	7
2.3 Klassifizierung der größten internationalen Associations .....	8
2.4 Regionale Verteilung der Associations .....	9
3. Nationale Hotelkooperationen .....	10
3.1 Kooperationsformen .....	10
3.1.1 Verbände .....	10
3.1.2 Franchising .....	10
3.1.3 Hotelkooperationen im engeren Sinn .....	11
3.2 Vorteile einer Hotelkooperation .....	11
3.2.1 Für den Hotelier .....	11
3.2.2 Für den Gast .....	12
3.3 Entwicklungen in Deutschland .....	12
3.4 Übersicht der Hotelkooperationen .....	13
3.4.1 Ausgewählte lokale und regionale Kooperationen .....	14
3.4.2 Nationale Kooperationen .....	14
3.4.3 Internationale Kooperationen .....	15
3.4.4 Spezialisierung auf bestimmte Segmente .....	15
4. Betrachtung ausgewählter Hotelkooperationen .....	16
4.1 Aufnahmekriterien und Zielgruppe .....	16
4.2 Leistungen .....	18
4.3 Mitgliedsbeiträge .....	20
4.3.1 Kostenfaktoren .....	21
4.3.2 Kooperationsgebühren .....	22
5. Ziel und Gang der Untersuchung .....	24
6. Deskriptiver Teil: Darstellung der Ergebnisse .....	25
6.1 Soziodemographika .....	25
6.1.1 Betriebstypen .....	25
6.1.2 Zeitdauer der Hotelführung .....	25
6.1.3 Anzahl der Gästezimmer .....	26
7. Kooperationsbereitschaft .....	27
7.1 Mitgliedschaft in einem Verband .....	27
7.2 Mitgliedschaft in einer Hotelkette oder Hotelkooperation .....	27

7.3 Auftreten unter einer einheitlichen Hotel-Marke .....	28
7.4 Bedeutung der Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation .....	29
7.5 Überlegungen zum Anschluss an eine Hotelkooperation.....	29
7.6 Gebührelenastizität .....	31
7.7 Interesse an einer aktiven Mitarbeit für die Hotelkooperation.....	31
7.8 Relevanz einzelner Leistungen.....	32
8. Resümee .....	34

## II. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ausgewählte internationale Hospitality Associations.....	8
Tab. 2: Klassifizierung der größten internationalen Associations .....	8
Tab. 3: Stufen der Kooperation .....	11
Tab. 4: Ausgewählte lokale und regionale Kooperationen .....	14
Tab. 5: Nationale Kooperationen mit > 100 Mitgliedern.....	15
Tab. 6: Internationale Kooperationen.....	15
Tab. 7: Aufnahmekriterien und Zielgruppen ausgewählter Hotelkooperationen.....	18
Tab. 8: Leistungsspektrum der Hotelkooperationen .....	20
Tab. 9: Kooperationsgebühren .....	23
Tab. 10: Kriterien für den Beitritt in eine Hotelkooperation.....	30
Tab. 11: Kriterien gegen den Beitritt in eine Hotelkooperation.....	30

## III. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Regionale Verteilung der Associations .....	9
Abb. 2: Kooperationsformen.....	10
Abb. 3: Entwicklung der Markenhotellerie in Deutschland.....	13
Abb. 4: Prozentuale Verteilung des Kooperationsmarktes in Deutschland .....	14
Abb. 5: Struktur Mitgliedsbeiträge.....	21
Abb. 6: Betriebstypen.....	25
Abb. 7: Zeitdauer der Hotelführung .....	26
Abb. 8: Anzahl der Gästezimmer .....	26
Abb. 9: Organisationsquote Verband .....	27

Abb. 10: Organisationsquote Kette/Kooperation .....	28
Abb. 11: Relevanz eines einheitlichen Markenauftritts .....	28
Abb. 12: Bedeutung der Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation .....	29
Abb. 13: Überlegungen zum Anschluss an eine Hotelkooperation .....	30
Abb. 14: Gebührenelastizität.....	31
Abb. 15: Interesse an einer aktiven Mitarbeit für die Hotelkooperation.....	31
Abb. 16: Relevanz einzelner Leistungen.....	33

# 1. Studienhintergrund & Einleitung

Um die speziellen Entwicklungen und die Bedeutung von Kooperationen im Hotel- und Apartmentgewerbe zu eruieren, führte der Bundesverband Deutscher Consultants e.V. (BDC) im Frühjahr 2010 diese Branchenstudie durch. Auftraggeber der Studie ist die ApartInn Hotelkooperation. Als etablierte Hotelkooperation stellt ApartInn seinen Mitgliedern die Studienergebnisse auf der Unternehmenshomepage [www.apartinn.com](http://www.apartinn.com) zur Verfügung.

In der Hotelbranche sind insbesondere kleine und mittelständische Hoteliers – bedingt durch die Zunahme der Groß- und Kettenhotellerie – einem steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihre wirtschaftliche Lage zu verbessern, bietet sich der Beitritt in eine Kooperation an, in der Branche „Hospitality Kooperation“ genannt.

Zunächst erhalten Sie einen Überblick der größten Kooperationen – sowohl weltweit als auch speziell für den deutschen Hotelmarkt. In diesem Zusammenhang werden die verschiedenen Formen und möglichen Stufen der Kooperationen erläutert.

Um den Bedarf einer Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation festzustellen, wurde zudem eine repräsentative Befragung kleiner und mittelständischer Hoteliers durchgeführt. Die Umfrage liefert insbesondere Erkenntnisse darüber, wie groß die Bereitschaft seitens der Hoteliers ist, sich einer Kooperation anzuschließen.

Mit dem Beitritt in eine Kooperation genießt der Hotelier eine ganze Reihe von Vorteilen. Diese Leistungen, wie z.B. der Zugriff auf ein Reservierungs- und Informationssystem, werden ebenfalls in dieser Unterlage detailliert aufgeführt. Eine Auflistung der Mitgliedsbeiträge macht die anfallenden Kosten transparent und hilft Ihnen – als Entscheider oder Geschäftsführer – bei der Entscheidungsfindung.

## 2. Internationale Kooperationen

### 2.1 Definition von Hospitality Kooperationen

Der Begriff **Hospitality Kooperation** beinhaltet zwei Teilbegriffe, den Begriff „Hospitality“ und den Begriff „Kooperationen“. Diese beiden Begriffe sind wie folgt definiert:

- **Hospitality** (aus dem Englischen): „friendly and generous reception and entertainment of guests and strangers...“<sup>1</sup>; vereinfacht übersetzt: *Gastfreundschaft*.
- **Kooperation:** „jede auf freiwilliger Basis beruhende, vertraglich geregelte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Betriebe zum Zweck der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit...“<sup>2</sup>.

Der Begriff Hospitality Kooperation ist eine Kombination von Termini, die es so in keiner Sprache gibt. Dies zeigt sich in der Suche über Suchmaschinen wie Google im Internet, die für den zusammenhängenden Begriff „Hospitality Kooperation“ keine Treffer liefert. Während das Wort Kooperation im deutschen Sprachgebrauch eine übliche Bezeichnung darstellt, ist die englische Übersetzung „cooperation“ hier eher unüblich. Auf internationaler Ebene wird in diesem Zusammenhang von *Associations* gesprochen. In Deutschland versteht man unter *Associations* wiederum eher Verbände, Vereinigungen oder Vereine. Der zusammenhängende Begriff *hospitality association* liefert in Google ein Trefferergebnis von mehr als 1.720.000 Seiten.

Im folgenden Kapitel werden die größten internationalen *Associations* mit ihren jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkten im Überblick präsentiert.

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V., Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English, Berlin 1989, S. 602

<sup>2</sup> Vgl. Prof. Dr. Diller, Hermann, Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992, S. 568

## 2.2 Ausgewählte internationale Hospitality Associations

Die Internet-Plattform [hospitalitynet.org](http://hospitalitynet.org) beschäftigt sich ausschließlich mit dem Thema „hospitality“ und hat eine Liste mit den größten und wichtigsten Associations auf internationaler Ebene zusammengestellt. Diese Liste umfasst über 152 Associations.

Nachfolgend finden Sie eine Übersicht ausgewählter internationaler Associations. Jede dieser Kooperationen ist mit dem Thema Hospitality verknüpft und daher für die Hotelbranche – insbesondere auf internationaler Ebene – von Bedeutung.

Association	Tätigkeitsschwerpunkte	Schwerpunktmärkte
American Hotel & Lodging Educational Foundation (AH & LEF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung qualifizierter Nachwuchskräfte</li> <li>▪ Schulung einzelner Studenten, Hotels und Beherbergungsbetriebe, Hilfe im operativen Bereich</li> </ul>	USA
Cruise Lines International Association (CLIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kreuzfahrten auf dem nordamerik. Markt populärer machen</li> <li>▪ Bietet Marketingaktionen, Klassenzimmertrainings und Schulungsvideos an</li> </ul>	USA
Green Globe (WTTC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Weltweites Umweltmanagement-Programm für Reise- und Touristikfirmen sowie Vertretern von Destinationen</li> <li>▪ Vorteile einer intakten Umwelt verstehen und auf diesen aufbauen</li> <li>▪ In 25 verschiedenen Sektoren der Tourismusindustrie tätig, u.a. Unterbringung, Flughäfen, Restaurants</li> </ul>	weltweit
Meeting Professionals International (MPI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verband für die Meeting- und Eventindustrie</li> <li>▪ 19.000 Mitglieder in 60 Ländern</li> <li>▪ 71 der FORTUNE Top 100 Unternehmen sind Mitglieder</li> </ul>	weltweit
Owners Association of InterContinental Hotels Group (IAHI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation für Holiday Inn Franchisenehmer und Repräsentanten des Unternehmens</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit der <i>InterContinental Hotels Group</i>, um höchste professionelle Standards für die Marken umzusetzen</li> <li>▪ Mitglieder: Besitzer und Betreiber von InterContinental Hotels Group Marken</li> </ul>	weltweit

Society of Incentive & Travel Executives (SITE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortbildungen und Informationen für alle, die Incentives verkaufen, durchführen, anbieten und erstellen</li> <li>▪ 1.800 Mitglieder in 82 Ländern auf der Welt, repräsentieren u.a. Fluglinien, Kreuzfahrtgesellschaften, Firmenkunden, Destinationsmanager, <i>Hotels und Resorts</i></li> </ul>	weltweit
World Tourism Organisation (WTO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führende internationale Organisation der Tourismusbranche</li> <li>▪ Globales Forum für Tourismusangelegenheiten und Quelle für praktisches Wissen</li> <li>▪ In 144 Ländern aktiv, über 300 angegliederte Gesellschaften (Stand: 2004)</li> </ul>	weltweit

Tab. 1: Ausgewählte internationale Hospitality Associations

Zwar bieten diese Associations ihren Mitgliedern ein breites Spektrum an Leistungen und sind teilweise sogar weltweit – und damit auch im deutschen Markt vertreten. Allerdings sind sie keine Kooperationen, die sich mit ihren Dienstleistungen speziell auf die Hotelbranche in Deutschland fokussiert haben.

### 2.3 Klassifizierung der größten internationalen Associations

Unterteilt man die Associations in operative Bereiche, können folgende Sektoren unterschieden werden, in denen die Associations aktiv sind:

Sektor	Zielgruppe	Anteil am Association-Markt (in Prozent)
Klassisches Hotel	Alle Associations, die sowohl Hotels als auch Betriebe anderer Bereiche (z.B. Restaurants) aufnehmen bzw. unter ihren Mitgliedern haben	51%
Food & Beverage	Foodindustry und deren Lieferanten	7%
Education	Aus- und Weiterbildung im Hospitalitybereich	11%
Travelagents	Ausschließlich Travelindustry und deren Mitglieder	4%
Sonstige	Alle restlichen Organisationen, deren Zielgruppe nicht spezifiziert ist	27%

Tab. 2: Klassifizierung der größten internationalen Associations



Die Dominanz der Associations im Hotelbereich ist auffällig und erklärt auch, warum im allgemeinen Sprachgebrauch mit Hospitality in erster Linie die Hotelindustrie in Verbindung gebracht wird.

## 2.4 Regionale Verteilung der Associations

Associations unterscheiden sich nicht nur anhand der Zielgruppe, sondern auch durch die Märkte, auf denen sie agieren. Dabei ist der größte Teil weltweit organisiert, womit die hohe internationale Ausrichtung deutlich wird.

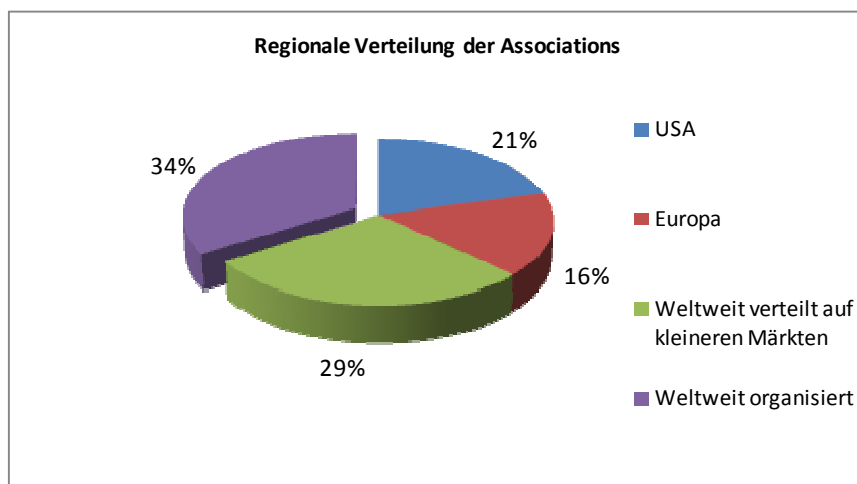


Abb. 1: Regionale Verteilung der Associations

## 3. Nationale Hotelkooperationen

### 3.1 Kooperationsformen

Hotelkooperationen können in drei verschiedene Kooperationsformen unterteilt werden:

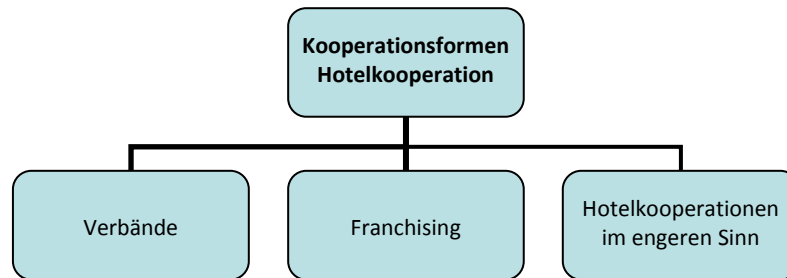


Abb. 2: Kooperationsformen

#### 3.1.1 Verbände

- Loseste Kooperationsform aus Sicht der Mitglieder.
- Vertreten die Interessen ihrer Mitglieder und kommunizieren diese nach außen.
- DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) ist der bekannteste und größte Verband in Deutschland.

#### 3.1.2 Franchising

- Stellt eine sehr enge Bindung zwischen den Vertragspartnern her (vertikale Kooperation von Unternehmen).
- Der Franchisenehmer darf das vom Franchisegeber entwickelte Geschäftskonzept nutzen. Dafür zahlt er einen vertraglich geregelten Betrag.
- Bekannte Beispiele in der Hotellerie: Choice Hotels, Cendant Corporation, Golden Tulip Hotels, Bass Hotels & Resorts (Franchise-Anteil: ca. 90%).

### 3.1.3 Hotelkooperationen im engeren Sinn

Man unterscheidet sechs verschiedene Stufen der Kooperation:

Stufe	Kooperationsform
1	<b>Erfahrungsgruppen (Erfa-Gruppen)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unverbindlichste und sehr weit verbreitete Form</li> <li>▪ Regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch der Mitglieder auf Treffen</li> <li>▪ Besonders profitabel für Betriebe ähnlicher Größe, Standort und Preiskategorie</li> </ul>
2	<b>Gemeinsame Beschaffung von Marktinformationen und deren Auswertung</b> Sehr lockere Kooperationsform
3	<b>Ausgliederung einer betrieblichen Funktion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bspw. im Einkauf: Bündelung der Einkäufe bei wenigen Händlern</li> <li>▪ Erzielung günstigerer Preise im Verbund, als es jedem einzelnen Hotel aufgrund seiner begrenzten Einkaufsvolumina möglich wäre</li> </ul>
4	<b>Ausgliederung mehrerer betrieblicher Funktionen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bspw. Einkauf, Reservierung, Schulung, Werbung</li> <li>▪ Reservierungen können z.B. in einer Reservierungszentrale gebündelt werden, sodass kostenintensive DV-Anlagen nur einmalig angeschafft werden müssen</li> <li>▪ Kosten werden von den Mitgliedern gemeinsam getragen</li> </ul>
5	<b>Institutionelle Kooperationsführung</b> Professionalisierung des Managements der Kooperation
6	<b>Rechtliche Ausgliederung zu einer GmbH oder einem e.V.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Letzte Stufe der Kooperation</li> <li>▪ Ein neues, rechtlich unabhängiges Unternehmen wird gebildet</li> <li>▪ Geschäftsführer bzw. Vorstände genießen Vorteile hinsichtlich Haftung und Steuern</li> </ul>

Tab. 3: Stufen der Kooperation

## 3.2 Vorteile einer Hotelkooperation

### 3.2.1 Für den Hotelier

- Genuss der „beschützenden“ Dachmarke der Kooperation.
- Nutzung eines gemeinsamen Marktauftritts bei Buchungs- und Reservierungssystemen.

- Professionelle Public Relations (PR)-Arbeit.
- Synergieeffekte, z.B. durch Einkaufsbündelung.
- Überzeugender Internetauftritt.
- Schulungs- und Seminarveranstaltungen.
- Erfahrungsaustausch mit Kollegen.

### 3.2.2 Für den Gast

- Marke einer Kooperation schafft Vertrauen beim (potentiellen) Gast.
- Er hat das Gefühl, ein gut geführtes Hotel vorzufinden.
- Er kann das Hotel leichter einordnen, wenn er zuvor bereits in einem anderen Haus der Kooperation zu Gast war.
- Zudem muss er nicht befürchten, dass ein Haus dem anderen gleicht, da stets die persönliche Note des jeweiligen Privathoteliere einfließt.

## 3.3 Entwicklungen in Deutschland

Für die mittelständische Privathotellerie hat sich das Geschäftsumfeld in den letzten Jahren zunehmend verschlechtert. Hierfür sind folgende Faktoren zu nennen:

- Wettbewerbsdruck seitens der Groß- und Kettenhotellerie: Diese ist in Finanzierung, Controlling und Verkauf überlegen. Im Mittelstand müssen viele Managementaufgaben von einer Geschäftsführung wahrgenommen werden, die bei den großen Wettbewerbern auf mehrere Personen aufgeteilt sind. Dies führt zu Überforderung und Vernachlässigung einzelner Bereiche.
- Schwache Konjunktorentwicklung.
- Steigendes Sparverhalten bei den Reisenden.
- Zunehmende Bedeutung der Marke: Zwischen 1985-2003 stieg die Markenhotellerie stetig an. Dieser Trend wird sich zukünftig fortsetzen. Nach Definition der DEHOGA und dem Hotelverband Deutschland (IHA) zählt eine Marke zur Markenhotellerie, wenn sie
  - über mindestens vier Hotels,
  - davon eines in Deutschland sowie
  - einer eigenen Dachmarkenstrategie für den deutschen Hotelmarkt verfügt.

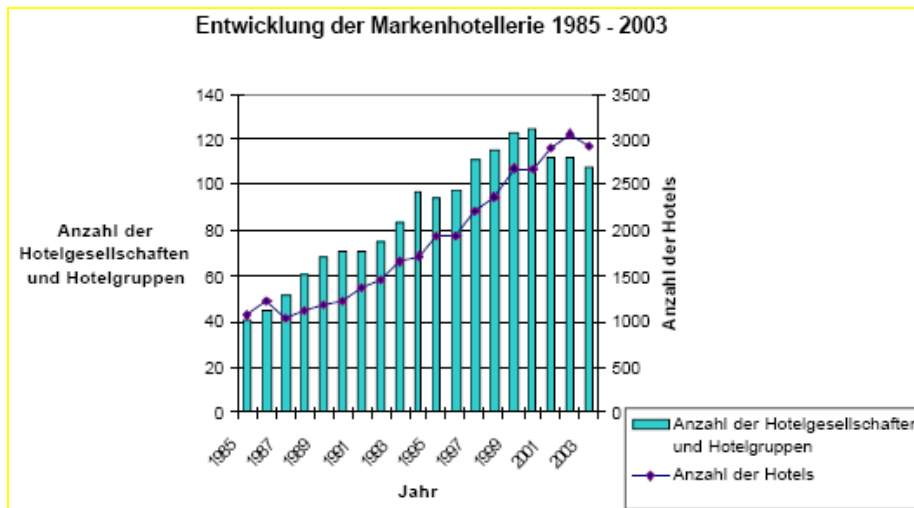


Abb. 3: Entwicklung der Markenhotellerie in Deutschland

Um ihre wirtschaftliche Lage zu verbessern, schließen sich immer mehr Einzelhotels in Deutschland Kooperationen an. Von den insgesamt fast 13.300 Hotelbetrieben in Deutschland waren im Jahr 2003 über 20% Mitglied in einer Kooperation (1993: 10%). Fast 32% gehören einer Kette oder einer kleineren Gesellschaft an. Im internationalen Vergleich ist in Deutschland nur ein geringer Teil in Ketten, kleineren Gesellschaften oder Kooperationen organisiert. In Frankreich liegt der Anteil bei 50%, in den USA sogar bei 90%.

### 3.4 Übersicht der Hotelkooperationen

Viele lokale Kooperationen können nicht erfasst werden, da sie oftmals nur in Form der in Kapitel 3.1.3 aufgeführten Stufen 1 und 2 existieren. Bei diesen Kooperationen ist keine zusätzliche vertikale Ebene vorhanden bzw. nötig. Die Kommunikation erfolgt auf horizontaler Ebene zwischen den einzelnen Hotels. Deshalb werden nur Hotelkooperationen der Stufe 3-6 genauer betrachtet. In Deutschland gibt es zurzeit 56 Hotelkooperationen, davon sind 18 deutschlandweit tätig.

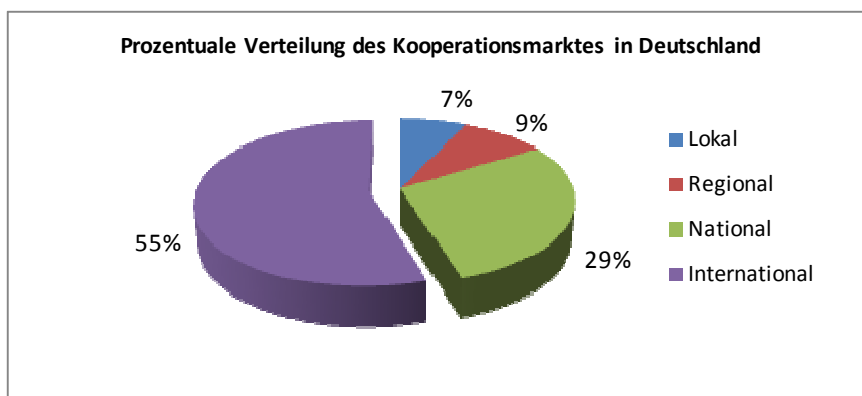


Abb. 4: Prozentuale Verteilung des Kooperationsmarktes in Deutschland

### 3.4.1 Ausgewählte lokale und regionale Kooperationen

Kooperation	Mitgliederzahl	Hotelkategorie	Schwerpunktgebiet
Bayerwald Hotels Kooperation	9	***/ ****	regional
Euregio Bodensee e.V. <sup>3</sup>	101	***/ ****	regional/ international
Freiburger Privat City Hotels	12	Privat/ ****	lokal (Freiburg Zentrum)
proAllgäu GmbH & Co. KG (Marke Allgäu Top-Hotels)	54	Privat	regional
Schwarzwald Sunttime Hotels	20	***/ ****	regional

Tab. 4: Ausgewählte lokale und regionale Kooperationen

### 3.4.2 Nationale Kooperationen

In der Auflistung wurden alle Kooperationen berücksichtigt, deren Mitgliederzahl über 100 Hotels im Inland umfasst.

Kooperation	Anzahl Hotels im Inland	Anzahl Hotels im Ausland
Flair Hotels e.V.	132	13
Hotelkooperation Euregio Bodensee e.V.	101	27
mD Hotelkooperation	36	0

<sup>3</sup>Euregio Bodensee e.V. hat unter den regionalen Kooperationen eine besondere Stellung. Aufgrund der topografischen Lage zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz ist diese Kooperation, welche die Region Bodensee vertritt, auch eine internationale Hotelkooperation (27 Hotels in Österreich und der Schweiz).

Ringhotels e.V.	155	1
SRS Hotels Steigenberger Reservation Service	106	350
Supranational Hotels	136	750
VIABONO GmbH	230	0

Tab. 5: Nationale Kooperationen mit > 100 Mitgliedern

### 3.4.3 Internationale Kooperationen

Folgende Kooperationen sind international stärker vertreten als national.

Kooperation	Anzahl Hotels Inland	Anzahl Hotels Ausland
Supranational Hotels	136	744
SRS Hotels Steigenberger Reservation Service	106	350
The Leading Hotels of the World	25	350

Tab. 6: Internationale Kooperationen

### 3.4.4 Spezialisierung auf bestimmte Segmente

Hotelkooperationen differenzieren sich voneinander, indem sie ihren Fokus auf spezielle Segmente legen. Somit spezialisieren sie sich auf bestimmte Zielgruppen und deren Bedürfnisse, wie z.B. Kunden mit dem Bedürfnis nach Wellness und Beautydienstleistungen, Städtereisende oder auch Biker/ Motorradfahrer, Wanderer, Skifahrer und die 50+ Generation (Kunden im gehobenen Alter). Im Gegensatz zu den bisher aufgeführten, teils hochpreisigen Kooperationen, etabliert sich *Apartment Rooms & Apartments* als ein innovativer Kooperationspartner in der Branche. Apartment ist der Spezialist für die Vermietung von Apartments. Anspruch der noch jungen Kooperation ist, ein professioneller Partner mit fairen Konditionen zu sein. Kooperationshäuser von Apartment dürfen die hochwertige und etablierte Marke in Ihrem Firmennamen nutzen. Ein solches Kooperationssystem bezeichnet man als Co-Branding System, d.h. der Hotelier führt seinen Betrieb unter seinem etablierten Hotelnamen weiter, aber unterstützt durch die überregionale Marke Apartment.

Hinzu kommt, dass sich ApartInn als Spezialist für Apartmentvermietungen in einem Wachstumsmarkt positioniert hat. Im Dienstleistungsgewerbe zählt der Markt für Apartmentvermietungen, wie bspw. auch der Beauty- und Wellnessmarkt, zu einem wachsenden Segment. Der Bedarf an Apartments als kurz- bis mittelfristige Unterkunft ist besonders hoch, da unsere Gesellschaft stets mobiler und flexibler wird. Aufgrund vorübergehender Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Projekteinsätze, Zeitarbeit, Probezeit, Rehabilitation, Sabbaticals, Auszeit von Familie oder Partner/-in) und einer weiterhin zunehmenden Globalisierung, die eine erhöhte Mobilität im Geschäftsleben mit sich bringt, nimmt die Nachfrage nach Apartments als Unterkunftsvariante zu.

## 4. Betrachtung ausgewählter Hotelkooperationen

### 4.1 Aufnahmekriterien und Zielgruppe

Die einzelnen Hotelkooperationen grenzen sich von ihrer Konkurrenz ab. Dies erreichen sie mit folgenden Maßnahmen:

- Ansprache verschiedener Gästegruppen mit unterschiedlichen Bedürfnissen.
- Individueller Marktauftritt.
- Kommunikation eines homogenen Bildes nach außen.
- Einheitliches (Qualitäts-)Niveau durch verschiedene Aufnahmekriterien für Hotels.

Kooperation	Aufnahmekriterien	Zielgruppe
ApartInn	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hotelier muss sein Hotel persönlich führen und seinen Gästen eine Atmosphäre bieten, die individuell auf sie abgestimmt ist</li> <li>▪ DEHOGA-Klassifizierung: 3-4 Sterne</li> <li>▪ Erfüllung von Anforderungen an die Mindestqualität</li> <li>▪ W-LAN bzw. Internetzugang müssen vorhanden sein</li> <li>▪ Mitarbeiter, die professionell ausgebildet sind und service- und kundenorientiert arbeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privat- und Geschäftsreisende</li> <li>▪ Mitarbeiter in Probezeit, Seminaristen</li> <li>▪ Gäste, die den Komfort und die Individualität eines Apartments nutzen möchten</li> </ul>
mD Hotelkooperation (ehem. Minotel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hotel muss durch den Inhaber persönlich geleitet werden, sich durch eine individuelle und herzliche Atmosphäre auszeichnen</li> <li>▪ DEHOGA-Klassifizierung: 3-4 Sterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Privat- und Geschäftsreisende</li> <li>▪ Tagungs- und Gruppengäste</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positionierung in mD als Stadt-, Land- oder Tagungshotel</li> <li>▪ Die mD-Mindeststandards müssen erfüllt werden</li> </ul>	
Ringhotels e.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haus muss individuell und persönlich geführt werden</li> <li>▪ Gutes bis sehr gutes Restaurant</li> <li>▪ DEHOGA-Klassifizierung: mind. 3 Sterne</li> <li>▪ Gepflegter Eindruck</li> <li>▪ Freundliche und professionelle Mitarbeiter, die eine persönliche Atmosphäre verbreiten</li> <li>▪ Standards müssen den Ringhotels-Qualitätsanforderungen angepasst sein und werden durch eine Qualitätskontrolle überprüft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Breite Basis der Individual- und Geschäftsreisenden</li> <li>▪ Tagungs- und Gruppengäste</li> </ul>
SLH (Small Luxury Hotels of the World)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hotel muss als eines der besten weltweit, mindestens in der Region oder dem Land bekannt sein</li> <li>▪ Marketingauftritt muss mit den Zielen von SLH übereinstimmen</li> <li>▪ Hotel muss sein Global Distribution System (GDS) Auftritt auf LX<sup>4</sup> ändern</li> <li>▪ Operatives Management muss auf höchstem Niveau arbeiten</li> <li>▪ Service muss persönlich, effizient, schnell und freundlich sein</li> <li>▪ Essen und Trinken von höchster Qualität und fachgerecht serviert</li> <li>▪ Dekoration muss von allerhöchster Qualität sein, gemütliches Ambiente ausstrahlen und im Detail stimmen</li> <li>▪ Zugang zu Internet und E-Mails</li> <li>▪ Mindestdauer der Mitgliedschaft: 3 Jahre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle Kunden des Premiummarktes</li> </ul>
VCH-Hotels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Christlich-ethische Grundeinstellung</li> <li>▪ DEHOGA-Klassifizierung: 2-3 Sterne</li> <li>▪ Mindestgröße: 20 Zimmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geschäftsreisende</li> <li>▪ Tagungsveranstalter</li> <li>▪ Urlaubsreisende</li> <li>▪ Privatkurende</li> <li>▪ Sinnfinder</li> <li>▪ Verantwortliche u. Angestellte der kirchlichen Organisationen</li> </ul>

<sup>4</sup> LX ist eine betriebswirtschaftliche Open-Source-Anwendung für die Bereiche Warenwirtschaft (Wawi), Finanzbuchhaltung (Fibu) und Customer Relationship Management (CRM), Wikipedia, 26.03.2010

VIABONO GmbH <sup>5</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zur Markennutzung wird eine Lizenz vergeben</li> <li>▪ Fragenkatalog muss von den Hoteliers beantwortet werden. Dieser geht auf Themen wie z.B. Abfall, Energie, Transport, Wohlbefinden der Gäste etc. ein</li> <li>▪ Mind. 166 der 250 maximal möglichen Punkte müssen erreicht werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reisende, die ihr individuelles Bedürfnis nach echter Erholung für Leib und Seele in einer natürlichen Umgebung suchen und ein Mehr an natürlichem Genuss erhalten wollen</li> </ul>
Wellness Hotels Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nur Häuser mit 4 oder 5 Sternen</li> <li>▪ Adäquate Servicequalität</li> <li>▪ Naturnahe, ruhige Lage</li> <li>▪ Umweltbewusste Betriebsführung</li> <li>▪ Rauchfreie Zonen</li> <li>▪ Wellness-Vital-Küche</li> <li>▪ Wellness-Center mit Trainer(in)</li> <li>▪ Erlebnisprogramm</li> <li>▪ Qualitätsprüfung und Qualitätssicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wellnessinteressierte Gäste</li> <li>▪ Alle Altersgruppen und Kurzurlauber</li> </ul>

Tab. 7: Aufnahmekriterien und Zielgruppen ausgewählter Hotelkooperationen

Vergleicht man die verschiedenen Aufnahmekriterien der Kooperationen wird deutlich, dass Ringhotels e.V. und SLH mitunter die höchsten Anforderungskriterien an eine Mitgliedschaft in ihrer Hotelkooperation stellen. Auch Wellness Hotels Deutschland fordert hohe Standards. Diese zielen aber hauptsächlich auf die sehr speziellen Anforderungen im Wellnessbereich, wie bspw. das Vorhandensein einer Wellness-Vital-Küche. Hinsichtlich der Zielgruppe fällt auf, dass fast alle Kooperationen eine breite Kundengruppe ansprechen wollen. Eine besondere Stellung nehmen hier Wellness Hotels Deutschland und VIABONO ein, die ihre Kern-Zielgruppe im Bereich Wellness und Erholung sehen.

## 4.2 Leistungen

Die Hotelkooperationen unterscheiden sich deutlich in den Leistungen, die sie ihren Mitgliedern bieten. Jedoch bieten alle Kooperationen einen eigens aufgelegten und vertriebenen Hotelführer als auch einen Internetauftritt.

<sup>5</sup> VIABONO ist keine reine Hotelkooperation, sondern versteht sich als Dachmarke für alle touristischen Anbieter, welche eine Chance im nachhaltigen und intelligenten Tourismus sehen und diese auch nutzen wollen.

Kooperation	Leistungen
ApartInn	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ...</li> <li>▪ ...</li> </ul>
mD Hotelkooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung der Marke „mD Hotelkooperation“</li> <li>▪ Verkauf / Sales, u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reservierungshotline</li> <li>- Newsletter</li> <li>- DIRS21, ein Reservierungssystem mit Anschluss an alle GDS Systeme (weltweite Buchungssysteme)</li> </ul> </li> <li>▪ Marketing, u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kataloge: z.B. Deutschlandkatalog, Busplaner</li> <li>- Drucksachen: Flyer, Hotelprospekt</li> <li>- Homepage (<a href="http://www.md-hotels.de">www.md-hotels.de</a>)</li> </ul> </li> <li>▪ Kooperation, u.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalversammlung</li> <li>- Netzwerk / Kollegenaustausch</li> <li>- Schulungen</li> </ul> </li> <li>▪ Einkauf: Partner wie American Express mit Rahmenverträgen</li> <li>▪ Qualitätsmanagement: Unterstützung bei jährlichen Qualitätskontrollen</li> </ul>
Ringhotels e.V.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reservierungs- und Informationssystem</li> <li>▪ Verkaufsaktivitäten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkaufsteam, das in- und ausländischen Markt bearbeitet</li> <li>- Präsenz auf Touristik- und Publikumsmessen im In- und Ausland</li> </ul> </li> <li>▪ Reservierungszentrale in München</li> <li>▪ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>▪ Unterstützung bei Werbemaßnahmen</li> <li>▪ Kundenbindungsprogramme</li> <li>▪ Vermarktung themenspezifischer Arrangements (z.B. Therme)</li> <li>▪ Rahmenabkommen mit wichtigen Partnern für Hotelbedarfs- und Logoartikel</li> <li>▪ Schulungsprogramm</li> <li>▪ Marktforschung</li> <li>▪ Ermäßigungen für Ringhoteliers</li> <li>▪ Member of Pleasant Hotels Europe<sup>6</sup></li> </ul>
SLH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung des exklusiven Markennamens</li> <li>▪ Verschiedene Reservierungsmöglichkeiten<sup>7</sup></li> <li>▪ Eigener exklusiver LX Code im GDS<sup>8</sup> (Online-Buchungen unter <a href="http://www.slh.com">www.slh.com</a>)</li> </ul>

<sup>6</sup> Dachname für über 300 privat geführte Hotels in Benelux, Dänemark, Deutschland, Schweden und der Schweiz. Den Kunden wird somit ein flächendeckendes Netzwerk kooperierender Hotels geboten.

<sup>7</sup> Internetbasiertes Reservierungssystem RESi mit eigenständiger Verfügbarkeitspflege sowie Anschluss an die Hauptbuchungskanäle GDS und ADS.

<sup>8</sup> Abkürzung für Global Distribution System

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehr großer Internetauftritt: 6.000 Seiten, über 4.500 Bilder</li> <li>▪ SLH Member's Club: Diskussionen, Meetings/Events</li> <li>▪ Persönlicher Account Manager für jedes Mitglied</li> <li>▪ Reduzierte American Express Konditionen</li> <li>▪ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (weltweit)</li> <li>▪ Small Luxury Hotels Magazine</li> </ul>
VCH-Hotels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 Mio. Werbekontakte pro Jahr für die Marke</li> <li>▪ Gästejournal</li> <li>▪ Eigenes Buchungssystem</li> <li>▪ Rahmenverträge mit Dienstleistern, Handel und Kunden</li> <li>▪ Schulungen und Promotions</li> <li>▪ Support und Informationen in ERFA-Gruppen für alle relevanten Optimierungen zur Verbesserung von Auslastung, Umsatz und Abläufen</li> </ul>
VIABONO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsentation im Internetportal</li> <li>▪ Starter-Set mit exklusiven Werbematerialien</li> <li>▪ Im Verbund mit starken Werbepartnern (u.a. DEHOGA, DTV, ADAC)</li> <li>▪ Dauerhafte Qualitätssicherung und hohe Zufriedenheit der Gäste durch vordefinierte Markenkriterien</li> <li>▪ Beratungen und Schulungen zum Thema „umweltorientierte Leistungserstellung mit Qualität“</li> </ul>
Wellness Hotels Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provisionsfreie Vermarktung über die Geschäftsstelle sowie provisionsfreie Weiterleitung von Online-Buchungsanfragen</li> <li>▪ Internetauftritt mit direktem Link zur Homepage des Hotels</li> <li>▪ Bundesweite Medien- und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>▪ 2 Qualitätszirkel pro Jahr: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungsaustausch für den Hotelier</li> <li>- Grundschulungen für Wellnesstrainer u. Küchenpersonal</li> <li>- Aufbauqualifizierung für Küchenpersonal</li> <li>- Gemeinsame Messeauftritte</li> </ul> </li> </ul>

Tab. 8: Leistungsspektrum der Hotelkooperationen

### 4.3 Mitgliedsbeiträge

Mitgliedsbeiträge stellen für den Unternehmer einen Kostenfaktor dar und spielen daher bei der Entscheidung, einer Kooperation beizutreten, eine wichtige Rolle. Man unterscheidet drei Arten von Beiträgen:

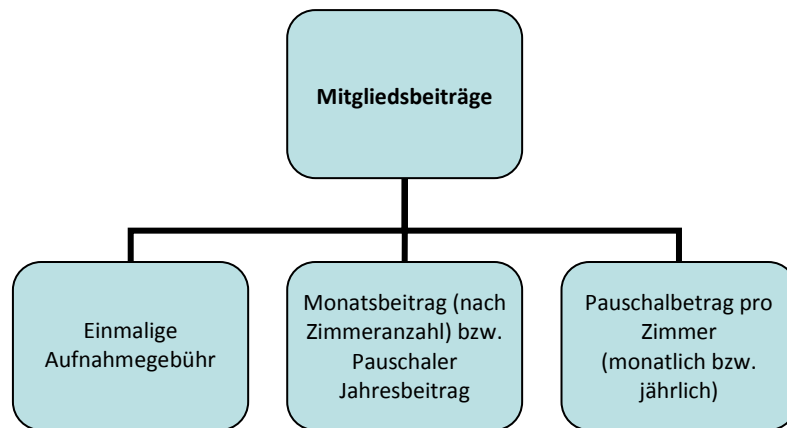


Abb. 5: Struktur Mitgliedsbeiträge

#### 4.3.1 Kostenfaktoren

- **Einmalige Aufnahmegebühr:** Heutzutage bei jeder Art von Mitgliedschaft üblich, z.B. Sportverein oder Fitnesscenter.
- **Monats- bzw. Jahresbeitrag:** Dieser wird u.a. für Werbung und weitere Dienstleistungen monatlich fällig und nach Anzahl der Zimmer berechnet. Für die Gesellschafterversammlung (GV) ist ein jährlicher Beitrag zu zahlen.
- **Pauschalbetrag pro Zimmer:** Dieser wird pro Monat bzw. pro Jahr erhoben. Hotels mit vielen Zimmern zahlen demnach einen höheren Gesamtjahresbeitrag als kleinere Häuser. Somit wird eine gerechte Verteilung der Kosten zwischen kleineren und größeren Mitgliedern sichergestellt.
- **Weitere Gebühren** sind möglich und werden von einigen Kooperationen erhoben:
  - Reservierungsgebühren
  - Marketingumlagen für spezielle Aktionen (Werbegebühren).
- Eine bestimmte Anzahl an **Übernachtungsgutscheinen**, die der Kooperation für Gewinnspiele, Incentive-Aktionen etc. zur Verfügung stehen.

Die **Vertragslaufzeit** variiert bei den Kooperationen: Sie liegt zwischen einem Jahr bis mehrere Jahre (z.B. SLH: 3 Jahre). Diese Mindestvertragslaufzeit muss ebenfalls berücksichtigt werden, denn die entstehenden Kosten sind keinesfalls zu vernachlässigen. Bei einer Fehleinschätzung der aus der Kooperation zu erwartenden Zusatzeinnahmen könnte die Fehlkalkulation bei einem Einjahresvertrag bis zum Ende des Vertragsjahres finanziell

getragen werden. Über einen längeren Zeitraum kann dies die Existenz des Betriebes jedoch erheblich gefährden.

#### 4.3.2 Kooperationsgebühren

Kooperation	Aufnahmegebühr	Jahresgebühr in Abhängigkeit von Zimmeranzahl				Bemerkungen
		20	50	100	150	
ApartInn	3 Monatsbeiträge	193,00 €	414,00 €	605,00 €	706,00 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gebühren:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zimmerpauschale: 4,50 € bis 9,00€ (abhängig von der Hotelgröße)</li> </ul> </li> <li>▪ Optionale Leistungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Global Distribution System (GDS)</li> </ul> </li> </ul>
mD Hotelkooperation	2.550,00 €					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monatlicher Beitrag: 509,60 €; umfasst:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Werbung</li> <li>- Dienstleistungen</li> <li>- mD TV-Magazin</li> </ul> </li> <li>▪ Jahresbeitrag e.V.: 300,00 €</li> <li>▪ Jahresbeitrag GDS: 390,00 €</li> </ul>
Ringhotels	7.000,00 €	9.000,00 €	13.140,00 €	20.040,00 €	21.040,00 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zinsloses Darlehen verlangt (1/4 des Jahresbeitrags) an die Kooperation</li> <li>▪ Zimmerpauschalen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- bis 100 Zimmer: 138,00 € pro Zimmer</li> <li>- für jedes weitere: 20,00 €</li> </ul> </li> <li>▪ Zusätzlich 7% Reservierungsgebühr für Buchungen über GDS, Internet oder Call-Center</li> <li>▪ Mindestgebühren pro Buchung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- GDS: 11,50 €</li> <li>- Call Center: 6,00 €</li> </ul> </li> </ul>
SLH	14.312,30 €	15.027,92 €	20.500,22 €	29.620,74	37.741,25 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zimmerpauschalen: Ab dem 21. bis 150. Zimmer: ca. 182,00 € pro Zimmer</li> <li>▪ Kommissionszahlung auf alle Buchungen über das SLH-Reservierungssystem:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8% bei telefonischer Buchung</li> <li>- 6% via GDS od. Internet</li> <li>- zusätzlich 2,45 € pro Buchung via Internet od. GDS</li> </ul> </li> </ul>

						<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datenbankgebühr pro Monat: 150,45 €</li> <li>▪ Übernachtungsgutscheine gefordert (pro Monat): <ul style="list-style-type: none"> <li>- bis 50 Zimmer: 10 Gutscheine</li> <li>- darüber hinaus: 15 Gutscheine</li> </ul> </li> </ul>
VCH	3.350,00 €	6.240,00 €	8.400,00 €	12.000 €	15.000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kosten: 72,00 € pro Zimmer</li> </ul>
VIABONO	keine	250,00 € + Bettenstaffel- gebühr (6-7 x Übernach- tungspreis)	250,00 € + Bettenstaffel- gebühr (6-7 x Übernach- tungspreis)	250,00 € + Bettenstaffel- gebühr (6-7 x Übernach- tungspreis)	250,00 € + Bettenstaffel- gebühr (6-7 x Übernach- tungspreis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bettenstaffelgebühr wird berechnet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bis 50 Betten: 6x mittlerer Übernachtungspreis</li> <li>- ab 50 Betten: 7x mittlerer Übernachtungspreis</li> </ul> </li> </ul>
Wellness Hotels Deutschland	abhängig vom Jahresbeitrag (1/3 des Jahresbeitrags)	5.130,00 €	7.425,00 €	11.250,00 €	13.162,50 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerechter für kleinere Hotels</li> <li>▪ Zimmerpauschalen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- bis 100 Zimmer: 76,50 €</li> <li>- für jedes weitere: 38,25 €</li> </ul> </li> <li>▪ Marketingumlage: kann max. in Höhe der Jahresgebühr erhoben werden</li> </ul>

Tab. 9: Kooperationsgebühren

Mit dem Beitritt in eine Kooperation entstehen für den Hotelbetreiber laufende Kosten, die nicht zu unterschätzen sind. Zusätzlich zu der Aufnahmegebühr und den Jahresbeiträgen schlagen u.a. Kosten für Marketingumlagen und Gutscheine zu Buche. Deshalb sollte der Kooperationsbeitritt insbesondere unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit durchdacht werden:

- Ist eine höhere Zahl an Zimmer-Vermietungen zu erwarten?
- Ist ein höherer Zimmerpreis durchsetzbar bzw. kann dieser zumindest gehalten werden?
- Kann das Image kurz- und langfristig gesteigert werden?

Hinsichtlich der Entscheidung für oder gegen den Beitritt in eine Kooperation sollte sich der Unternehmer Informationen einholen, auf deren Basis er diese Entscheidung treffen kann. Beispielsweise kann er sich mit anderen Hoteliers austauschen, die in einem gleichen oder ähnlichen Marktsegment agieren und sie nach deren Erfahrungen mit Kooperationen befragen.

## 5. Ziel und Gang der Untersuchung

Ziel der durchgeführten Umfrage war es, insbesondere Informationen darüber zu erhalten, wie die Hotels dem Beitritt in eine Hotelkooperation gegenüber eingestellt sind.

Im Einzelnen wurden Kerndaten des Hotels erhoben, u.a. der Betriebstyp und die Anzahl der Gästezimmer. Weiterhin zielten die Fragen auf das Fokusthema Kooperation ab, d.h. ob eine Mitgliedschaft in einem Verband, einer Hotelkette oder Hotelkooperation besteht bzw. ob bereits überlegt wurde, sich einer Hotelkooperation anzuschließen.

Außerdem wurde gemessen, welche Leistungen sich die Hoteliers von einer Kooperation wünschen und welche ihnen hierbei besonders wichtig sind. Sonstige Leistungen, die nicht aufgezählt waren, konnten von den Befragten selbst ergänzt werden. Ferner wurde gemessen, wie viel Prozent des Umsatzes man an eine Hotelkooperation zu zahlen bereit ist.

Abschließend wurde gefragt, welche Veränderungen die Betreiber zuletzt vorgenommen haben, um ihr Hotelkonzept wettbewerbsfähiger zu machen.

Für die Umfrage wurden 1500 Fragebögen an Hotels aus dem Klein- und Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland versendet (Fragebogen siehe Anhang). Es ergab sich ein Rücklauf von 131 Fragebögen, somit steht eine Stichprobe von  $n=131$  zur Verfügung.



## 6. Deskriptiver Teil: Darstellung der Ergebnisse

Im Rahmen der Umfrage zum Thema Hotelkooperation wurden Fragebögen an mehr als 1500 Hoteliers in Deutschland geschickt, um repräsentative Ergebnisse zu gewährleisten. Der Fragebogen beinhaltete 14 Fragen, die größtenteils durch einfaches Ankreuzen zu beantworten waren. Im Folgenden finden Sie die grafisch aufbereiteten Ergebnisse.

### 6.1 Soziodemographika

#### 6.1.1 Betriebstypen

Der größte Teil der Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten, betreiben die eher klassischen Hoteltypen Stadthotels und Geschäftsreisehotels. Sie machen mit einem Anteil von 58% mehr als die Hälfte aller Betriebstypen aus. Einen weiteren Schwerpunkt stellen die Ferien- und Resorthotels mit 24% dar. Die restlichen Betriebe haben sich in speziellen Nischensegmenten am Markt positioniert.

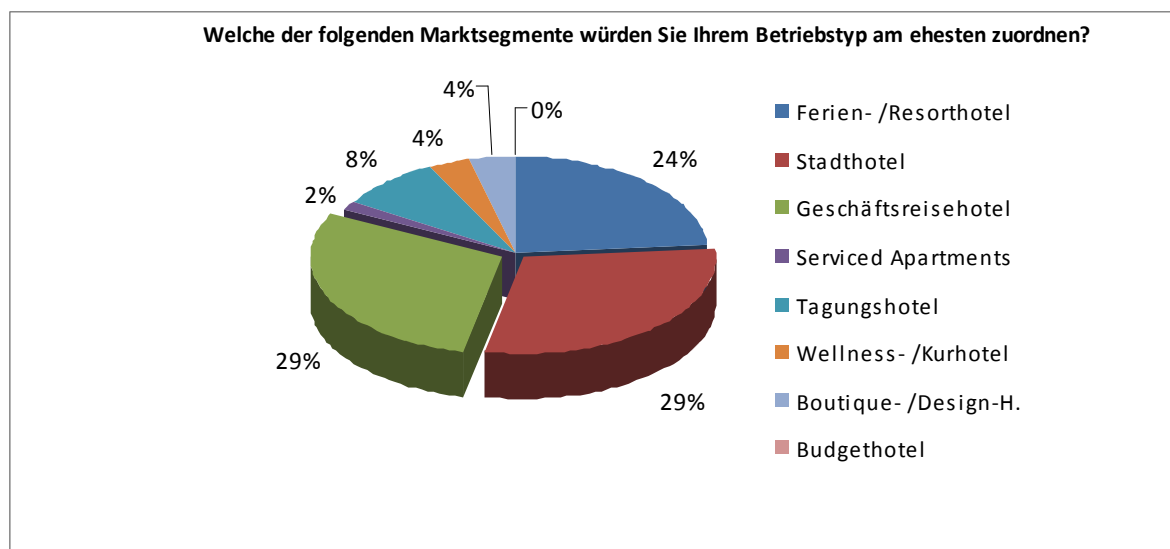


Abb. 6: Betriebstypen

#### 6.1.2 Zeitdauer der Hotelführung

Mehr als die Hälfte der Hoteliers führen ihren Betrieb seit mehr als 10 Jahren, was den klein- und mittelständischen Charakter der Betriebe unterstreicht.

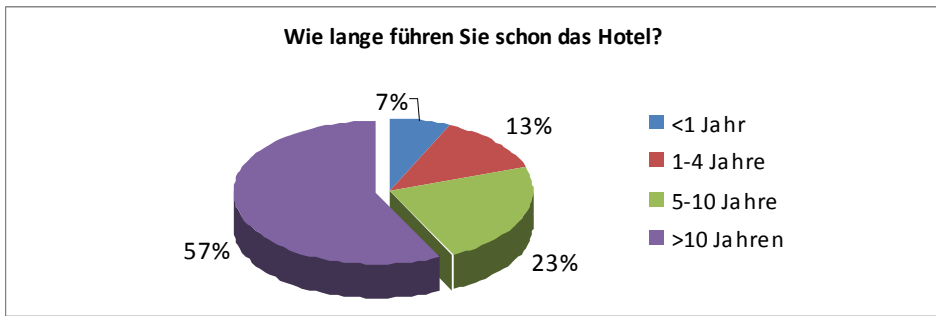


Abb. 7: Zeitdauer der Hotelführung

### 6.1.3 Anzahl der Gästezimmer

Die meisten der Hotels verfügen über eine Anzahl von 26-50 Zimmern. Rund ein Drittel der Unternehmen verfügt über 10-25 Zimmer. Somit gehört der Großteil der Hotelbetriebe dem Klein- und Mittelstand an.

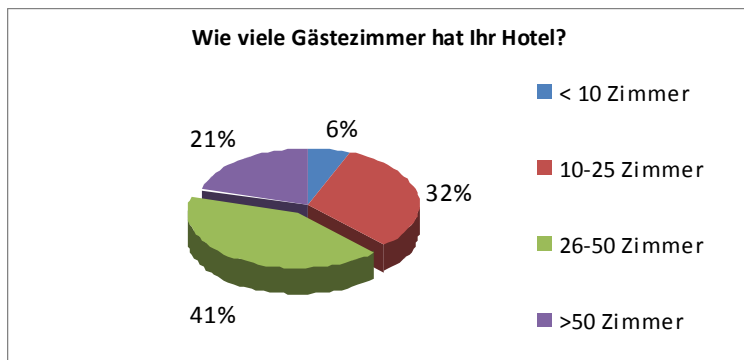


Abb. 8: Anzahl der Gästezimmer

## 7. Kooperationsbereitschaft

### 7.1 Mitgliedschaft in einem Verband

Über 82% der an der Umfrage beteiligten Betriebe gehören dem DEHOGA (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband) an, weitere 8% sind Mitglied in einem anderen Verband. Demzufolge lassen fast alle Hoteliers ihre Interessen über Verbände vertreten. Dieses deutliche Ergebnis zeigt zum einen, dass insbesondere der DEHOGA eine wichtige Stellung im deutschen Hotel- und Gaststättengewerbe einnimmt. Zum anderen wird deutlich, dass die Hoteliers die Mitgliedschaft in einem Verband als sehr wichtig erachten, um ihre Interessen zu wahren und durchzusetzen.

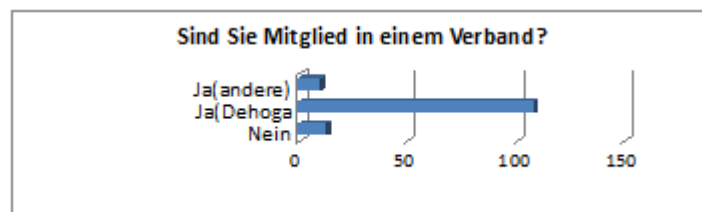


Abb. 9: Organisationsquote Verband

### 7.2 Mitgliedschaft in einer Hotelkette oder Hotelkooperation

Bei der Mitgliedschaft in einer Hotelkette oder Hotelkooperation zeigt sich – im Vergleich zur hohen Mitgliederzahl in den Verbänden – ein anderes Bild: Nicht einmal ein Drittel der Unternehmen gehören einer solchen Kooperation an. Gründe für diese kleine Zahl könnten sicherlich die höheren Gebühren sein, die für die Mitgliedschaft anfallen. Gerade kleinere Betriebe müssen diesen Aspekt in ihrer Budgetplanung streng berücksichtigen und scheuen daher die teilweise recht hohen Mitgliedsbeiträge. Ein weiterer Grund ist, dass die Mitgliedschaft in einer Kooperation aus Sicht vieler Hotelleiter kein absolutes Muss darstellt. Diese Einstellung wird unter Punkt 7.4 noch deutlich werden.

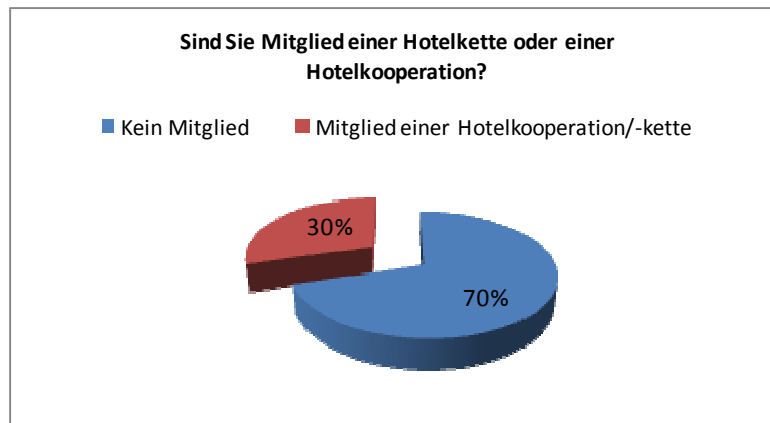


Abb. 10: Organisationsquote Kette/Kooperation

### 7.3 Auftreten unter einer einheitlichen Hotel-Marke

42% der an der Befragung beteiligten Hotels halten das Auftreten unter einer einheitlichen Hotel-Marke für weniger wichtig. Immerhin fast ein Drittel der Betreiber erachten es als „ziemlich wichtig“ unter einer Marke einheitlich aufzutreten und ein kleiner Teil von 15% als „sehr wichtig“. Ein Grund für diese Zurückhaltung könnte darin liegen, dass die Hoteliers ihr eigenes Geschäftskonzept verfolgen und sich nicht z.B. einer Dachmarke unterordnen wollen. Zudem könnten mit dem Auftritt unter einer einheitlichen Marke gewisse Abhängigkeiten bzw. Pflichten verbunden sein, die abgelehnt werden. Dabei bietet das Co-Branding für den Hotelier den Vorteil, sein Haus unter dem Name einer etablierten Hotel-Marke eigenständig mit seiner persönlichen Note zu führen. Der Gast erkennt den etablierten Markennamen des Hotels und verbindet mit diesem Namen ein Haus, das Wert auf Qualität und Service legt. War der Gast bereits zuvor in einem anderen Haus der Dachmarke, konnte er sich bereits ein Bild des hohen Qualitätsanspruchs und der Gastlichkeit des Markenhotels machen. Auf diese Weise wird Vertrauen aufgebaut und der Gast an die Hotel-Marke dauerhaft gebunden.

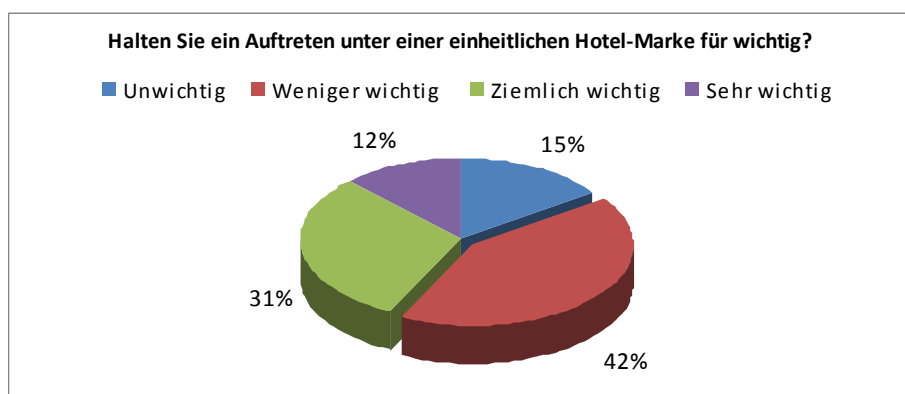


Abb. 11: Relevanz eines einheitlichen Markenauftritts

## 7.4 Bedeutung der Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation

Auch der Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation messen Hoteliere nur eine mäßige Bedeutung bei: Nahezu die Hälfte der Hoteliere hält es für „weniger wichtig“, einer Kooperation anzugehören. Wesentliche Gründe für diese Einstellung dürften die anfallenden Kosten und vertraglichen Verpflichtungen sein, die mit dem Beitritt einhergehen. Darüber hinaus könnten die Betreiber in einer Kooperation keinen Mehrwert für sich erkennen, da sie sich mitunter noch zu wenig bzw. noch nicht eingehend mit Vor-/Nachteilen einer Kooperation beschäftigt haben. Dies dürfte vor allem auf die kleineren Hotelbetriebe zutreffen, für die sich die Mitgliedsbeiträge kaum rechnen. Trotzdem halten gut ein Drittel eine Mitgliedschaft für „ziemlich wichtig“, sogar 11% für „sehr wichtig“. Daraus lässt sich folgern, dass die Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation grundsätzlich als bedeutsam eingestuft wird und Vorteile sowie Leistungen aus einer Kooperation durchaus erkannt werden.

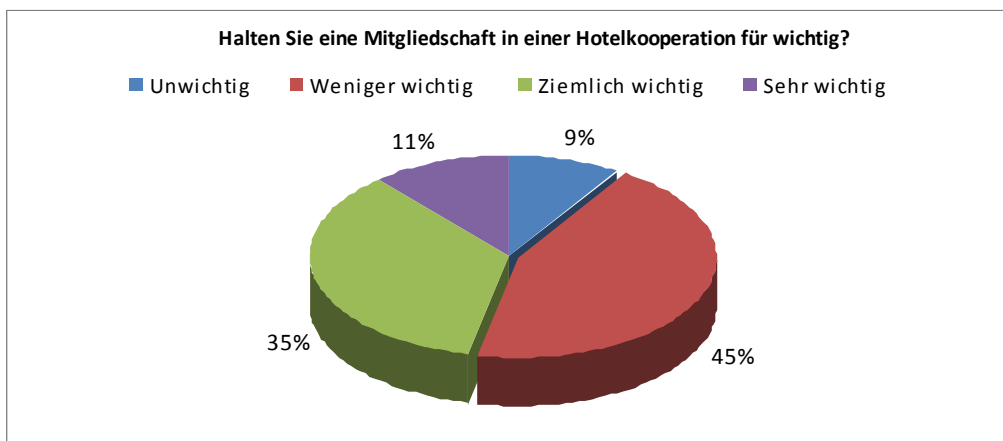


Abb. 12: Bedeutung der Mitgliedschaft in einer Hotelkooperation

## 7.5 Überlegungen zum Anschluss an eine Hotelkooperation

Eine Mehrheit von knapp 55% der teilnehmenden Befragten hat bereits darüber nachgedacht, sich einer Hotelkooperation anzuschließen. Fast 37% haben solche Überlegungen bisher noch nicht angestellt, 8% machten keine Angaben. Das Ergebnis macht deutlich, dass das Thema Hotelkooperation unter den Betreibern präsent ist. Sicherlich sind auch bei dieser Frage die Mitgliedsbeiträge ein Grund dafür, weshalb mehr als ein Viertel der Befragten noch nicht über einen Beitritt nachgedacht hat. Ein weiterer Grund könnte sein, dass Voraussetzungen für den Kooperationsbeitritt nicht erfüllt werden können und hierfür zunächst Investitionen nötig wären, die viele Hoteliere zurzeit nicht tätigen möchten.

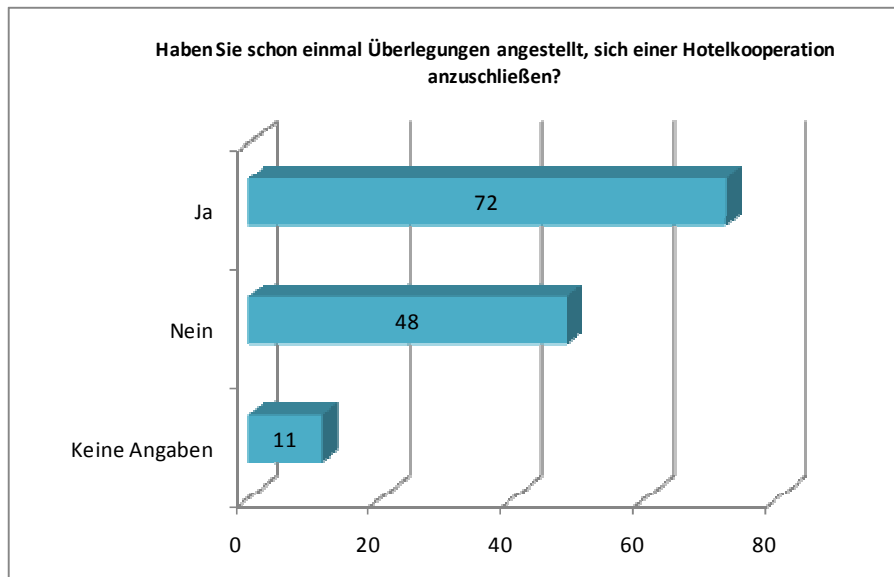


Abb. 13: Überlegungen zum Anschluss an eine Hotelkooperation

In den folgenden beiden Tabellen sind die von Hoteliers genannten Kriterien zusammengestellt, die aus deren Sicht für bzw. gegen den Beitritt in eine Hotelkooperation sprechen:

Platzierung	Kriterien für eine Hotelkooperation	Anzahl der Nennungen
1.	Bessere gemeinsame Marketingstrategien	20
2.	Steigerung des Images/Bekanntheitsgrads durch gemeinsame Marke	12
3.	Verbesserte Vermarktung	8
4.	Bessere Auslastung freier Kapazitäten	6
5.	Erfahrungsaustausch/Beratung	4
6.	Sonstige Gründe	21

Tab. 10: Kriterien für den Beitritt in eine Hotelkooperation

Platzierung	Kriterien gegen eine Hotelkooperation	Anzahl der Nennungen
1.	Kosten-/Nutzen-Verhältnis	15
2.	Betrieb ist zu klein	6
3.	Inhaber wollen individuell/selbständig bleiben	6
4.	Bisherige, schlechte Erfahrungen mit Kooperationspartnern	5
5.	Kein Bedarf	4
6.	Sonstige Gründe	7

Tab. 11: Kriterien gegen den Beitritt in eine Hotelkooperation

## 7.6 Gebührelenastizität

Ein sehr deutlicher Anteil von insgesamt 73% der Hotelleiter wäre bereit, maximal bis zu 5% des Umsatzes für eine Hotelkooperation zu investieren. Nur 14% würden bis zu 10% des Umsatzes dafür bezahlen. Folglich wollen Ausgaben für Hotelkooperationen weitgehend gering gehalten werden. Die Betreiber setzen sich hier klare Kostengrenzen.

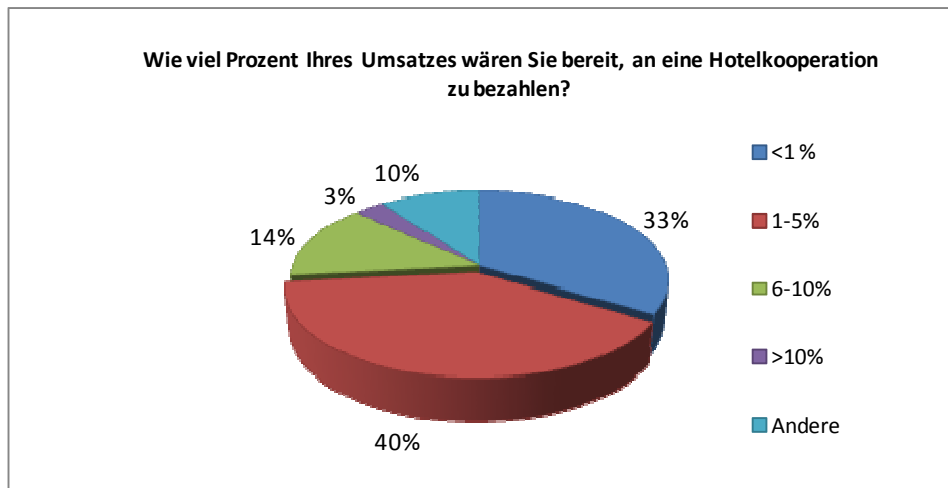


Abb. 14: Gebührelenastizität

## 7.7 Interesse an einer aktiven Mitarbeit für die Hotelkooperation

Die Frage, im Rahmen einer Hotelkooperation aktiv mitarbeiten zu wollen, bejaht die Mehrheit der Umfrageteilnehmer. Allerdings ist diese Mehrheit mit nur 15 Personen (20,5%) gering. Auch wenn der größere Teil der Befragten die Geschehnisse innerhalb der Hotelkooperation aktiv mitgestalten möchte, sind viele ausschließlich daran interessiert, nur Mitglied zu sein. Sie wollen die Leistungen und die Vorteile der Kooperation genießen und sich auf ihre eigene Arbeit in Ihrem Betrieb konzentrieren.

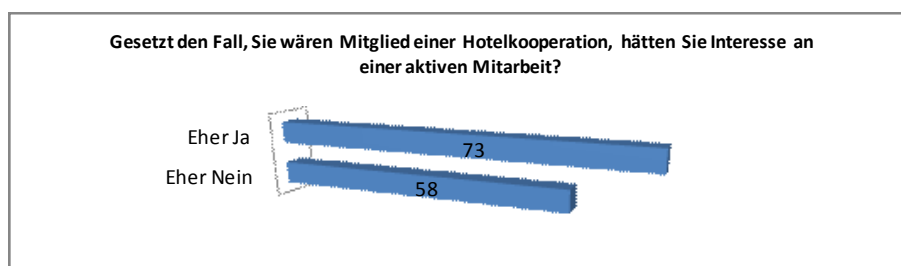


Abb. 15: Interesse an einer aktiven Mitarbeit für die Hotelkooperation

## 7.8 Relevanz einzelner Leistungen

Mit Blick auf die Leistungen, welche eine Hotelkooperation bietet, stehen für die Hoteliers insbesondere Vertriebs- und Marketingthemen im Vordergrund. Als eine der wichtigsten Leistungen wird die Online-Buchungsmöglichkeit für Gäste erachtet. Dies spricht auch für den Trend, dass potentielle Kunden Ihre Unterkunft immer häufiger bequem per Online-Formular im Internet buchen. Außerdem halten es die Unternehmer für sehr wichtig, mit überregionaler Werbung & PR sowie mit einem Top-Google-Ranking unterstützt zu werden. Damit nimmt aus Sicht der Hoteliers der Großbereich „Werbung“ ebenfalls eine wichtige Position ein. Hierbei wird auch deutlich, dass die einfache Auffindbarkeit des Hotels über die Google-Suche ein aktuelles und wichtiges Thema ist. Einen Hotelführer und eine Internet-Website von der Kooperationszentrale zur Verfügung gestellt zu bekommen, ist ebenso eine Leistung, die als sehr relevant eingestuft wird. Neben den Leistungen, die den Schwerpunkt Vermarktung abdecken, spielen auch die Themen Gebietsschutz, Rahmenabkommen und Erfahrungsaustausch eine Rolle. Weitere Einzelheiten entnehmen Sie bitte der nachfolgenden Grafik.



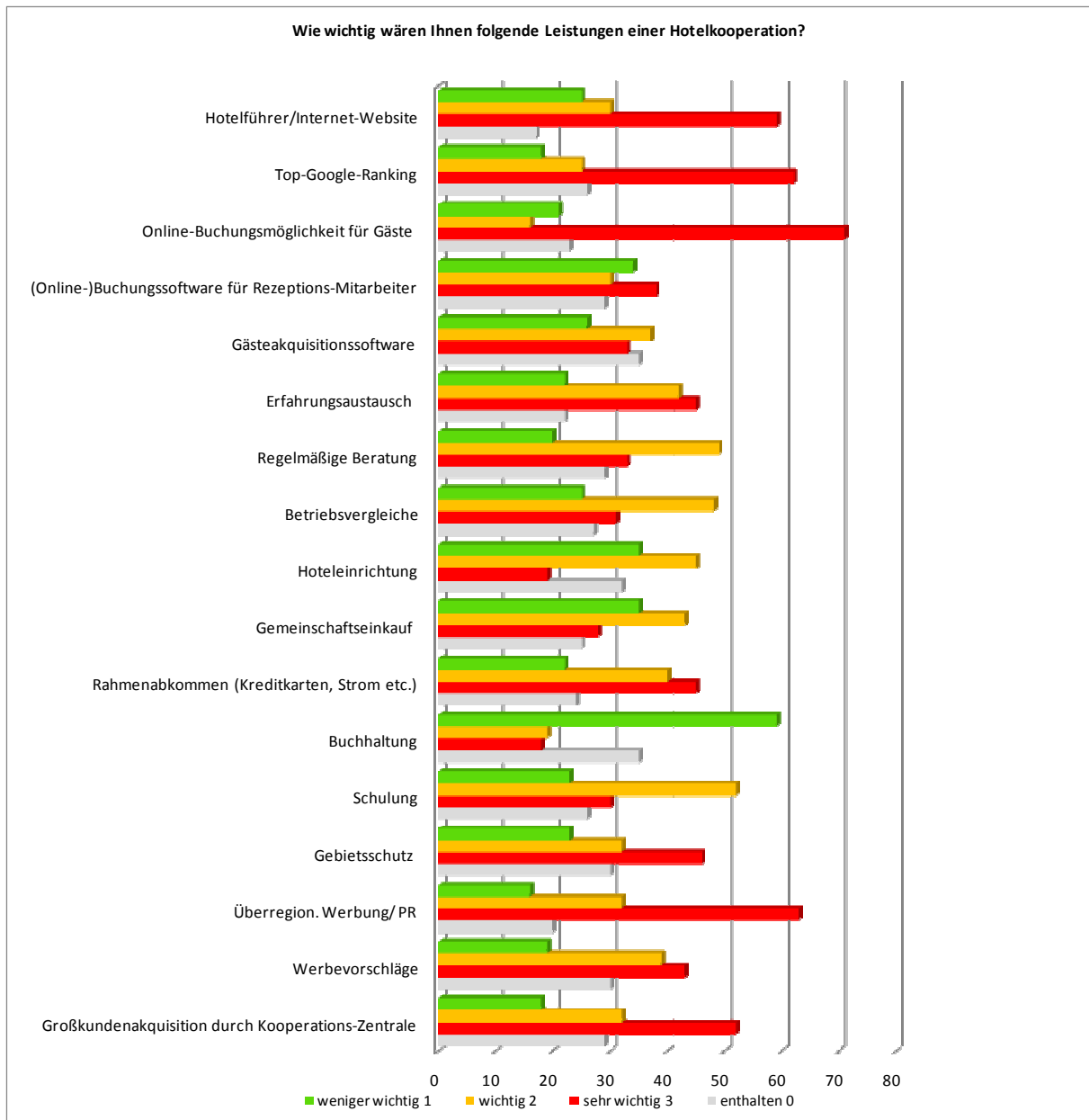


Abb. 16: Relevanz einzelner Leistungen

## 8. Resümee

Im internationalen Hotelgewerbe organisieren sich die Hoteliers unter dem Dach von sogenannten Hospitality Associations. Diese Associations sind zumeist starke Verbände, wie z.B. die American Hotel & Lodging Educational Foundation (AH & LEF) in den USA. Sie repräsentieren die Interessen ihrer Mitglieder und unterstützen sie mit vielfältigen Leistungen. Hierzu zählen u.a. Schulungen, Qualifizierungen und Weiterbildungsangebote für das Hotelpersonal.

Auch auf dem deutschen Hotelmarkt wächst das Interesse seitens der Hotelbetreiber, sich einer Hotelkooperation anzuschließen. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die Zunahme der Ketten- und Konzernhotellerie, die kleinen und mittelständischen Hotelbetrieben in vielen Bereichen überlegen ist. Unternehmensfunktionen, wie beispielsweise Einkauf, Vertrieb und Marketing verteilen sich in der Großhotellerie auf mehrere Abteilungen und Mitarbeiter/-innen. In kleinen und mittelständischen Gästebetrieben muss der Geschäftsführer all diese zentralen Funktionen mit einem kleinen Personalstamm bewältigen.

Deshalb bietet sich die Mitgliedschaft in einer Kooperation gerade für kleine und mittelständische Betriebe der Hotel- und Apartmentbranche sehr gut an. Hotelkooperationen bieten ihren Mitgliedern dabei eine ganze Reihe von Vorteilen und Privilegien: Der Auftritt unter einer einheitlichen und starken Marke, die auch potentiellen Neukunden Sicherheit und Vertrauen in das Haus gibt. Durch die Nutzung von Co-Branding, also der Benennung des Hauses nach dem Namen der Hotelkooperation und der Weiterführung des ursprünglichen Hotelnamens (Bsp.: BestWestern Hotel Sonnenhof) verliert der Hotelinhaber nicht seine Identität. Weiterhin wird eine Vielzahl an Vertriebs- und Marketingleistungen angeboten, z.B. die Online-Buchungsmöglichkeit auf der Website der Kooperation und die Präsenz in zahlreichen Branchenportalen im Internet, wie bspw. HRS.de. Zudem können Synergieeffekte in der Supply Chain (Lieferkette) genutzt und dadurch Einsparpotentiale realisiert werden. Auch sind die Einkaufspreise für Kooperationsmitglieder aufgrund des hohen Beschaffungsvolumens des Hotelverbands günstiger.

Obwohl die kleinen und mittelständischen Hotelbetreiber die Vorteile einer Kooperationsmitgliedschaft erkennen und für durchaus wichtig erachten, stellt die Finanzierung dieser Mitgliedschaft oftmals ein Problem dar. Denn gerade Mittelständlern steht nur ein begrenztes Budget für Investitionen zur Verfügung. Bevor man sich dazu

entschließt, in eine Kooperation einzutreten, sollten Kosten und Nutzen sorgfältig kalkuliert und schließlich abgewogen werden. Die Leistungen, die das Hotel bzw. Apartmenthaus aus der Kooperation erhält bzw. den Nutzen, den der Betreiber aus der Kooperation zieht, müssen die Investitionskosten zumindest aufwiegen.

Innerhalb des deutschen Hotelmarktes sind die meisten Marktsegmente (z.B. Ferien- und Resorthotels, Stadthotels, Geschäftsreisehotels etc.) bereits von Kooperationsanbietern besetzt. Hier ist das Wachstum für Kooperationen weitestgehend gesättigt. Eine Nische stellt der Markt für Apartments dar. In diesem Nischenmarkt positioniert sich derzeit **ApartmentInn Rooms & Apartments** als eine innovative Kooperation, die das Bedürfnis nach umfassenden Leistungen bei knappem Budget erkannt hat. ApartmentInn richtet sich als Spezialist für Apartmentvermietungen an alle Hotel- und Übernachtungsbetriebe, die einen Teil oder alle Übernachtungsmöglichkeiten als Apartment offerieren möchten. Ein spezieller Fokus gilt dabei Betrieben, welche Apartmentvermietungen anbieten oder anbieten wollen.

© 2010 Bundesverband Deutscher Consultants e.V. (BDC)

Bundesverband Deutscher Consultants e.V. (BDC)

Waldparkstr. 30

68163 Mannheim

Deutschland / Germany

Phone: +49 (0) 621 83323 - 750