



DER HOTELMARKT IM IN- UND AUSLAND

Simone Sörström
Diplom-Kauffrau

Christin Neumann
Hotelbetriebswirtin und Referentin IHA

5

Strukturen & Merkmale in der Hotellerie

#Deine_Lernziele:

In diesem Kapitel lernst Du die wichtigsten Elemente des Strukturwandels in der Hotelbranche kennen. Zudem erfährst Du, was sich hinter der Definition „funktionale Entkoppelung“ verbirgt und welche unterschiedlichen Betreiberformen für diese Branche existieren.

Der in den 1970er-Jahren einsetzende **Strukturwandel** in der deutschen Hotellerie – hin zu großen Betrieben und Kettenhotels – hat ab Mitte der 1980er Jahre und insbesondere nach der Wiedervereinigung deutlich an Dynamik gewonnen.

Nach Recherchen der Beratung Hotour aus Frankfurt (www.hotour.de) hat alleine in der Dekade zwischen 1985 und 1994 die Zahl der Kettenhotels von 224 auf 669 zugenommen, sich mit 425 Betrieben also fast verdreifacht. Da die Laufzeit der in Deutschland gebräuchlichen Pachtverträge meist 20 bis 25 Jahre beträgt, stehen in den nächsten Jahren massive Veränderungen an: Werden nur bei einem Viertel dieser 425 Kettenhotels die Verträge nicht verlängert, stehen in den nächsten Jahren rund 100 Hotels ohne Betreiber da.

Erst seit dem Jahr 1992 wurde detaillierteres Datenmaterial gesammelt:

- 1992 waren bereits 17 internationale Hotelketten mit 176 Häusern in Deutschland vertreten. 2010 waren es zwar nur 6 Ketten mehr (23), allerdings bei einer Steigerung um 446 Häuser (360 %) auf 622.
- Schneller wuchs im gleichen Zeitraum die Zahl der nationalen Ketten (von 16 auf 27), bei einem Plus von 331 Betrieben (250 %) – von 226 auf 557.
- Vergleichbar gute Steigerungsraten bei der Zahl der Betriebe erzielten kleinere, vorwiegend nationale Hotelgruppen mit einem Plus von 199 Betrieben (+ 270 %), und auch die Zahl der Gesellschaften stieg von 18 auf 43.
- Insgesamt sind derzeit knapp 1.500 Betriebe in Hand von 93 Hotelgesellschaften – internationalen wie nationalen Ketten und kleineren Hotelgruppen.
- Unter Hinzunahme der 55 in Deutschland aktiven Hotelkooperationen mit insgesamt 2.300 angeschlossenen Betrieben sind damit über 3.800 Hotels zur Markenhotellerie zu zählen.
- Das sind nach Berechnungen des Hotelverbands Deutschland (IHA) zwar nur rund 10 % aller deutschen Betriebe im klassischen Beherbergungsgewerbe, die dafür aber über 37 % aller angebotenen Zimmer verfügen und über geschätzte 50 % des Umsatzes.



BERICHT ZUM 3. QUARTAL 2024

INHALT

NEWS

- The Cloud One Hotels in Düsseldorf und Danzig eröffnet | 02
- Motel One als Superbrand ausgezeichnet | 03
- Portfolio auf 125 Hotels mit mehr als 35.000 Zimmern gewachsen | 03

YTD MIT STARKER PERFORMANCE

- TRevPAR um 8 % auf 97 (Vj. 91) Euro verbessert | 04
- Umsatz um 15 % auf 720 (Vj. 626) Millionen Euro gestiegen | 04
- EBITDA um 12 % auf 194 (Vj. 173) Millionen gewachsen | 04

AUSBlick

| 07

ADDENDUM

- Motel One Group GmbH – Pro Forma-Konzernabschluss für das am 30. September 2024 endende dritte Quartal | 08

Untermauert von diesen Zahlen lässt sich eine Verschiebung von der Privathotellerie hin zur Kettenhotellerie beobachten. Hierbei dominiert das Prinzip der sog. „funktionalen Entkopplung“.

Voraussetzung für die **funktionale Entkopplung** ist, dass sich die Funktionen eines Hotels in zwei Kernbereiche unterteilen lassen:

- Auf der einen Seite der Bereich, der sich mit dem Bau und der Finanzierung der Hotelimmobilie befasst. Hieraus entstehen Know How-Anforderungen an den Hotelier, die sich mit denen eines professionellen Immobilieninvestors vergleichen lassen.
- Auf der anderen Seite der Bereich, der sich mit allen Bereichen/Funktionen beschäftigt, die zur klassischen Führung eines Hotels notwendig sind (Betreiberfunktion).

Funktionale Entkopplung

Durch die Trennung von Eigentum und Betrieb entsteht neben der Spezialisierung auf das jeweilige Aufgabenfeld auch eine Verantwortungs- und Risikoteilung zwischen den beiden Partnern. Für den Betreiber ist ein geringerer Kapitalbedarf und dadurch ein erhöhter Return on Investment (ROI) von Vorteil, während sich der Eigentümer einen professionellen und kompetenten Partner für das Betreiben seines Hotels aussuchen kann.

Der entscheidende Vorteil liegt für den Eigentümer darin, eine auf dem Markt bekannte und profilierte Marke wählen zu können.

Die folgende Tabelle skizziert noch einmal, wie sich die Aufgabenbereiche der Beteiligten darstellen.

	Eigentümer	Betreiber
Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hotelplanung ■ Finanzierung ■ Veräußerung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einkauf ■ Beherbergung/Bewirtung ■ Marketing
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suche eines geeigneten Standorts ■ Sach- und kostengerechte Planungs- und Bauüberwachung ■ Kostengünstige Beschaffung von Finanzierungen ■ = Investor/Immobilienentwickler 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostengünstige Leistungserstellung ■ Qualität der Hotelleistung sicherstellen ■ Auslastung der Kapazitäten sicherstellen ■ = Hotelier

Tab. 10: Funktionale Entkopplung und die daraus resultierenden Aufgabengebiete

Quelle: Eigene Darstellung

In den nun folgend beschriebenen Differenzierungsmöglichkeiten soll näher auf die unterschiedlichen Betriebsarten eingegangen werden.

5.1 Differenzierungsmöglichkeiten

Betriebsarten

Hotellerie

Im Kapitel „Betriebsarten in der Hotellerie“ hast Du bereits die unterschiedlichsten Betriebsarten innerhalb der Hotellerie kennengelernt. Im Verlauf dieses Kapitels erfährst Du nun, wie diese Betriebsarten zusätzlich gegliedert und unterschieden werden können.

Die folgende Übersicht gibt Dir hierzu einen ersten Eindruck.

Eine Einteilung der unterschiedlichen Hotelbetriebe kann nach folgenden Kriterien erfolgen:

1. Nach der Funktion: Verpflegung bzw. Beherbergung oder Kombination beider Bereiche
2. Nach dem Standort und der Verkehrsanbindung: Stadt- oder Landhotels, im Kurort, an der Autobahn oder am Flughafen
3. Nach der Öffnungszeit/-dauer: Ganzjährig, saisonal oder Zwei-Saisons
4. Nach der Qualität: Klassifiziert nach DEHOGA, 1–5 Sterne
5. Nach der Größe: Klein-, Mittel- oder Großbetrieb
6. Nach der Rechtsbeziehung: Eigentum, Pacht der Gesellschaft
7. Nach der Rechtsform: Einzelunternehmung, AG oder GmbH
8. Nach der Konzeption: Kooperation, Kette oder individuelles Haus

5.1.1 Nach dem Unternehmenszweck/den wirtschaftlichen Überlegungen

Legt man die grundsätzlichen wirtschaftlichen Überlegungen eines Hoteliers zugrunde, muss man die Betriebe zunächst nach erwerbswirtschaftlichen und nicht-erwerbswirtschaftlichen unterteilen.

Bei den erwerbswirtschaftlich geführten Unternehmen ist der Zweck der Unternehmensführung der Gewinnerwirtschaftung und damit einer möglichst hohen Verzinsung des investierten Kapitals.

Nebenbetriebe

Bei nichterwerbswirtschaftlich geführten Unternehmen stehen die gemeinnützigen und sozialen Aspekte im Vordergrund. Werden diese als „Nebenbetriebe“ geführt, können die Beherbergungs- und Bewirtungsleistungen meistens nicht von Externen in Anspruch genommen werden – sie stehen nur einem bestimmten Personenkreis zur Verfügung. Diese Betriebe findet man überwiegend im Bereich der Parahotellerie, wie z. B. Ferienheime von Unternehmen oder Verbänden, Gästehäuser bestimmter Unternehmen oder die Einrichtungen religiöser Vereinigungen.

Anzumerken ist noch, dass die erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen im Beherbergungsgewerbe überwiegen.

5.1.2 Nach dem Standort

Zunächst lassen sich Hotels sehr einfach nach ihren Standorten und der jeweiligen Anbindung an verschiedene Verkehrsmittel (Flughafen-, Bahnhofshotel oder Autobahnhotel) in eine Ordnung bringen. Drei große Kategorien sollen im Folgenden kurz erläutert werden:

- Ferien-/Resorthotels, deren Ausrichtung auf einen längeren Aufenthalt der Gäste ausgerichtet ist; diese Häuser gibt es wiederum mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die durch deren Standort bestimmt wird (Skihotels, Golfhotels, Strandhotels u.v.m.).
- Stadt-/Businesshotels, deren Ausrichtung sich auf den Zweck der Reise der Gäste richtet; damit befinden sich die Hotels in zentraler Stadtlage oder extrem günstiger Verkehrslage.
- Kurhotels, die sich in sog. Kurorten befinden, was voraussetzt, dass die Stadt/der Ort die entsprechende Auszeichnung erhalten hat.

Standortbezogen

5.1.3 Nach der Öffnungszeit

Anknüpfend an die Differenzierung nach dem Standort ergibt sich sofort die nächste Möglichkeit: die nach der Öffnungszeit, bzw. nach den Saisons. Denn ein noch so schönes Golfhotel direkt am Golfplatz wird im tiefsten Winter keine Saison haben.

Saisonbetrieb

Daher unterscheidet man die Betriebe nach deren Öffnungszeit und erhält hier die Möglichkeit, nach drei Modellen zu differenzieren:

- das ganzjährig geöffnete Hotel, dessen Angebot das gesamte Jahr über attraktiv und verfügbar ist.
- das Saison-Hotel, das z. B. in der Wintersaison Skiferien anbietet.
- das Zwei-Saisons-Hotel, das im Winter Skiferien und im Sommer Wanderurlaube anbietet.

Man kann an diesen kurzen Beispielen bereits erkennen, dass der Standort eines Betriebes von ausschlaggebender Bedeutung bei der Wahl der Öffnungszeit ist. Es ist besonders auffällig, dass Häuser der Kettenhotellerie in der Mehrzahl der Fälle ganzjährig geöffnet sind.

5.1.4 Nach der Qualität (Klassifizierung)

Hotelsterne

In einer Welt voller Online-Bewertungen, Social Media und KI-gestützter Empfehlungssysteme dienen Hotelsterne Gästen als verlässlicher Kompass und bieten Hotels eine starke Möglichkeit zur Differenzierung. Sie garantieren geprüfte Qualität, transparente Standards und eine objektive Bewertung, die subjektive Eindrücke weit übertrifft.

Am 1. August 1996 führte der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) die bundesweit einheitliche Deutsche Hotelklassifizierung ein – ein System, das heute als geschütztes Markenprodukt Hotels in ganz Deutschland eine verlässliche Einordnung bietet.



Abb. 3: Schilder der Hotelklassifizierung

Quelle: hotelstars.eu

Sterne als smarte Entscheidungshilfe

Der digitale Wandel hat das Buchungsverhalten grundlegend verändert. Reisende recherchieren online, vergleichen Angebote und lesen Bewertungen. Doch genau hier zeigt sich der Wert der offiziellen Hotelklassifizierung: Während subjektive Gästebewertungen von individuellen Erwartungen, persönlichen Vorlieben oder situativen Erlebnissen geprägt sind, bieten Hotelsterne eine objektive, unabhängige und geprüfte Einschätzung des Hotelstandards.

Die hohe Relevanz der Hotelklassifizierung zeigt sich auch in den aktuellen Klassifizierungszahlen: Rund 40 % der Hotels in Deutschland unterziehen sich freiwillig einer Klassifizierung.

Bundesland	★	★★	★★★	★★★★	★★★★★	Januar 2025	Anteil in %
Baden-Württemberg	4	27	670	328	13	1.042	16,4
Bayern	6	30	652	505	27	1.220	19,2
Berlin	4	8	72	60	6	150	2,4
Brandenburg	1	11	114	69	2	197	3,1
Bremen	1	4	12	20	1	38	0,6
Hamburg	4	10	29	50	8	101	1,6
Hessen	2	12	205	145	8	372	5,9
Mecklenburg-Vorpommern	1	5	121	120	9	256	4,0
Niedersachsen	1	14	377	240	11	643	10,1
Nordrhein-Westfalen	5	37	619	363	8	1.032	16,3
Rheinland-Pfalz	0	23	291	124	2	440	6,9
Saarland	0	12	39	18	1	70	1,1
Sachsen	2	2	144	130	5	283	4,5
Sachsen-Anhalt	0	1	59	41	0	101	1,6
Schleswig-Holstein	3	6	107	81	10	207	3,3
Thüringen	0	5	123	61	2	191	3,0
Summe	34	207	3.634	2.355	113	6.343	100
Rel. Häufigkeit in %	0,5 %	3,3 %	57,3 %	37,1 %	1,8 %	100 %	

Tab. 11: Ergebnisse der Deutschen Hotelklassifizierung nach Bundesländern zum 15. Januar 2025

Quelle: hotelstars.eu

Die Vergabe von Hotelsternen erfolgt nach einem klar strukturierten und transparenten Verfahren, das von einem kompetenten Gremium überwacht wird. Der Beirat der DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung GmbH definiert verbindliche und präzise Kriterien, die die Grundlage für die Klassifizierung bilden. Die 16 Klassifizierungsgesellschaften in den Bundesländern sind für die praktische Umsetzung verantwortlich und arbeiten dabei oft eng mit regionalen Tourismusverbänden zusammen, um eine hohe Qualität und regionale Relevanz sicherzustellen.

16 Klassifizierungsgesellschaften

Der Weg zu den Sternen beginnt mit dem Antrag des Hoteliers. Über ein digitales Erhebungssystem werden die relevanten Daten des Hotels erfasst und vorab analysiert. Doch Papier allein vergibt keine Sterne – erst die Prüfung durch eine unabhängige Klassifizierungskommission vor Ort entscheidet über das finale Ergebnis. Nur wer die strengen Qualitätsmaßstäbe erfüllt, darf sich mit einer der international anerkannten fünf Sternekategorien schmücken.



Abb. 4: Ablauf einer Klassifizierung

Quelle: hotelstars.eu

Der Kriterienkatalog der Deutschen Hotelklassifizierung wird alle fünf Jahre aktualisiert. Seit Juli 2024 erfolgt die Klassifizierung in Deutschland nach dem neuen Katalog 2025 bis 2030. Der überarbeitete Klassifizierungskatalog, der auf Nachhaltigkeit, Effizienz und Gästezufriedenheit ausgerichtet ist, wurde von 247 auf 239 Kriterien reduziert. Weniger relevante Anforderungen wurden gestrichen oder zusammengefasst, um das System zu vereinfachen. So wurden unter anderem Empfehlungen zur Matratzenreinigung eingeführt, um gestiegene Hygieneanforderungen zu erfüllen und die Lebensdauer der Matratzen zu verlängern – ein positiver Beitrag zur Nachhaltigkeit. Gleichzeitig entfällt die Pflicht, Artikel wie Näh- und Schuhputzzeug standardmäßig in den Zimmern bereitzuhalten. Auch ein zusätzlicher Wechsel von Bettwäsche und Handtüchern erfolgt nur noch auf ausdrücklichen Wunsch des Gastes. Zudem können Hotels nun Zusatzpunkte erhalten, wenn sie ihren CO₂-Fußabdruck nach internationalen Standards messen. Die Öffnungszeiten von Rezeption und Zimmerservice wurden angepasst, um dem europaweiten Fachkräftemangel Rechnung zu tragen.

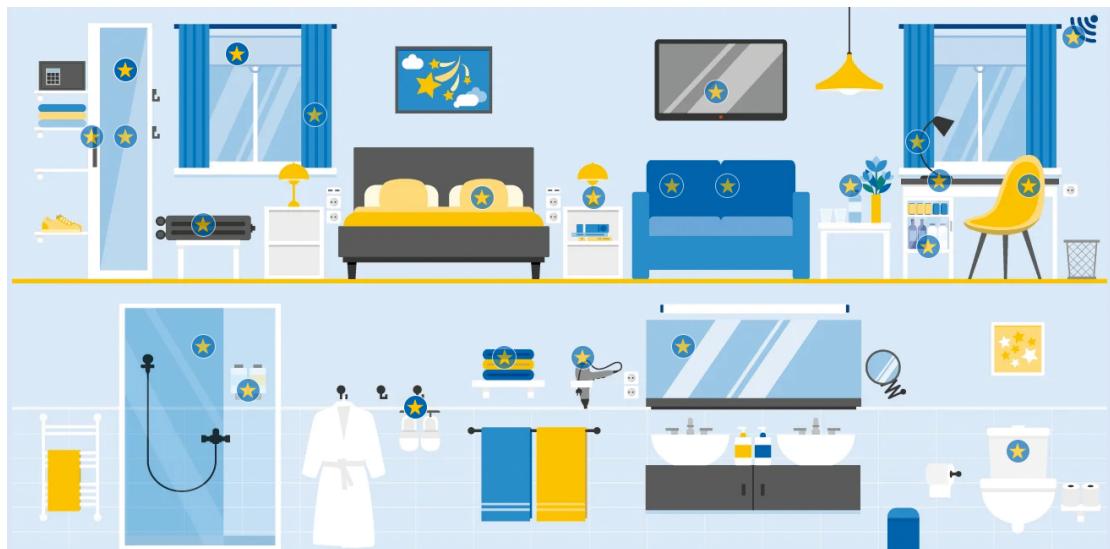


Abb. 5: Musterzimmer eines 5-Sterne-Hotels

Quelle: hotelstars.eu

Auch die Digitalisierung wurde in den neuen Kriterien stärker berücksichtigt. In den 1- und 2-Sterne-Kategorien können vollautomatische Check-in- und Check-out-Systeme den klassischen Rezeptionsdienst ersetzen. Überdies sind Selbstbedienungskioske inzwischen als Alternative zu Minibars, Maxibars und Zimmerservice in den 4-Sterne-Kriterien verankert. Diese Neuerungen tragen dazu bei, den Hotelbetrieb effizienter und ressourcenschonender zu gestalten, während gleichzeitig die Gästezufriedenheit gewährleistet bleibt.

Schau Dir auf hotelstars.eu die neuen Kriterien der Hotelklassifizierung an. Überlege, ob diese für Deinen Betrieb zeitgemäß sind. Finde mithilfe des Quick Checks heraus, wie viele Sterne Dein Betrieb erreichen würde.



Den vollständigen Kriterienkatalog findest Du mit diesem QR-Code.



Hier findest Du alle Mindestkriterien, aufgeteilt nach Kategorien.

Einheitliche Sterne für Europa

Die europäische Hotellerie präsentierte sich lange Zeit als ein Flickenteppich unterschiedlicher Bewertungssysteme, was die Reiseplanung erheblich erschwerte. Während einige Länder auf obligatorische Sterneklassifizierungen setzten, überließen andere die Bewertung den Hotels selbst oder etablierten regionale Standards. Für Reisende bedeutete dies oft eine mühsame Orientierung und einen kaum möglichen Vergleich der Hotelqualität über Ländergrenzen hinweg.

Hotelstars Union Um die Transparenz für Reisende zu erhöhen, gründeten im Jahr 2009 Hotelverbände unter der Schirmherrschaft von HOTREC die **Hotelstars Union**. Seit 2010 sorgt ein einheitliches Klassifizierungssystem für Vergleichbarkeit. Die stetig wachsende Union umfasst heute 21 europäische Staaten, zuletzt trat 2023 Armenien bei. Diese Entwicklung basiert auf Vertrauen, einer starken Marke und der strukturellen Ähnlichkeit der mittelständisch geprägten Hotelmärkte der Mitgliedsländer.

Seit 2021 ist die Union als internationale Non-Profit-Organisation in Brüssel registriert, was ihre nachhaltige Entwicklung sichert. Dieser Schritt unterstreicht die Bedeutung der Hotelstars Union als verlässliche Instanz für Hotelklassifizierungen in Europa.

Die Hotelstars Union hat sich zum Ziel gesetzt, einheitliche Qualitätsstandards für die europäische Hotellerie zu schaffen, ohne dabei die Vielfalt und Einzigartigkeit der einzelnen Länder aus den Augen zu verlieren. Sie versteht, dass Hotelerwartungen kulturell geprägt sind und regional variieren können. Deshalb bietet ihr Bewertungssystem zwar einen klaren Rahmen, lässt aber genügend Spielraum für landestypische Besonderheiten.

21 Prinzipien von HOTREC Die Basis der Hotelstars Union bilden die 21 Prinzipien von HOTREC, die alle Mitgliedsländer als verbindlich anerkennen. Diese garantieren:

- Fünf international anerkannte Sternekategorien.
- Vergabe der Sterne erst nach Prüfung des Hotels vor Ort.
- Einhaltung gesetzlicher Vorgaben.
- Hohe Standards in Sauberkeit und Instandhaltung.
- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Kriterien an Marktbedürfnisse.
- Transparente, leicht zugängliche Informationen für Gäste und Hoteliers.

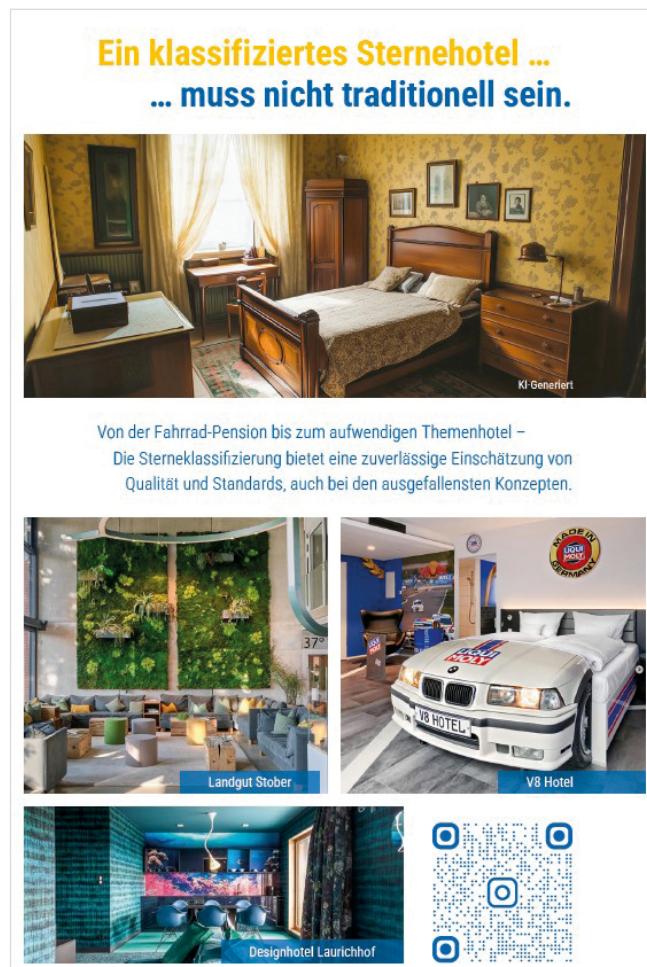
So können beispielsweise in Malta großzügige Außenbereiche und Klimatisierung eine größere Rolle spielen, während in Belgien ein reichhaltiges Frühstück mit regionalen Spezialitäten erwartet wird und in Schweden ein Wellnessbereich zum Standard gehören kann.

Die Hotelstars Union sorgt für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen harmonisierten Qualitätsstandards und nationaler Flexibilität – denn die Vielfalt der Hotellerie ist nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine ihrer größten Stärken.

Recherchiere auf hotelstars.eu, welche Länder zur Hotelstars Union gehören. Finde heraus, welche Länder die Hotelstars Union gegründet haben und welche Staaten später dazu kamen.

Fairer Wettbewerb – Schutz vor unlauterer Sternewerbung

Ein weiteres zentrales Element der Deutschen Hotelklassifizierung ist die Sicherstellung eines transparenten und nachvollziehbaren Wettbewerbsumfelds. Um irreführende oder unberechtigte Sternewerbung zu vermeiden, wird die Eigenvergabe von Sternen durch nicht klassifizierte Beherbergungsbetriebe durch verschiedene Maßnahmen eingedämmt. In Zusammenarbeit mit dem Bonner Datendienstleister datavance GmbH erfolgt eine regelmäßige, automatisierte und rechtssichere Überprüfung sämtlicher Homepages deutscher Hotels. Dabei werden nicht nur offensichtliche Hinweise wie sichtbare Texte berücksichtigt, sondern auch versteckte Inhalte, beispielsweise in Meta-Tags oder eingebetteten Bildinformationen.



Bei Auffälligkeiten oder begründetem Verdacht auf wettbewerbsrechtlich relevante Verstöße werden die betroffenen Betriebe kontaktiert und zur Entfernung der irreführenden Werbung aufgefordert. Sollte innerhalb einer angemessenen Frist keine Reaktion erfolgen oder der Betrieb keine gültige Klassifizierung gemäß den Kriterien der Deutschen Hotelklassifizierung nachweisen, wird der Fall in der Regel an die Zentrale zur Bekämpfung unlaatenen Wettbewerbs in Bad Homburg weitergeleitet. Diese Institution prüft die Sachlage unabhängig und kann gegebenenfalls rechtliche Schritte einleiten.

Abb. 6: Flyer der DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung

Quelle: DEHOGA Deutsche Hotelklassifizierung

Diese Vorgehensweise trägt dazu bei, die Verlässlichkeit des Sterne-Systems zu sichern und sorgt dafür, dass Verbraucherinnen und Verbraucher eine klare, überprüfbare Orientierung bei der Wahl ihrer Unterkunft erhalten. Gleichzeitig werden Beherbergungsbetriebe, die sich an die Vorgaben halten und eine Klassifizierung durchlaufen, vor unlauterem Wettbewerb geschützt. Durch die einheitlichen Standards bleibt das Vertrauen in die Hotelklassifizierung langfristig erhalten und wird auch im internationalen Vergleich gestärkt.

Sind Sterne noch relevant in Zeiten von Online-Gästebewertungen?

Hotelklassifizierung und Gästebewertungen

Die Hotelklassifizierung und Gästebewertungen sind zwei wesentliche Informationsquellen für Reisende, die jedoch jeweils ihre eigenen Vor- und Nachteile haben. Während die traditionelle Sterneklassifizierung als etabliertes System zur Orientierung und Qualitätssicherung dient, verliert sie in Zeiten digitaler Informationsbeschaffung an alleiniger Bedeutung. Gäste verlassen sich zunehmend auf Online-Bewertungen, die detailliertere und aktuellere Einblicke in das tatsächliche Gästeerlebnis bieten. Kritisch anzumerken ist, dass die Sternebewertungssysteme oft subjektive Qualitätswahrnehmungen nicht ausreichend berücksichtigen, hohe Hürden für Hotels darstellen können und deren Aktualität begrenzt sein kann. Zudem variieren die Standards international, was Vergleiche erschwert.

Dennoch erfüllt die Hotelklassifizierung weiterhin wichtige Funktionen. Sie strukturiert den Markt, beeinflusst die Erwartungen der Gäste und bietet einen grundlegenden Rahmen für Qualitätsstandards. In dieser Hinsicht kann sie als objektive Basis dienen, die durch die subjektiven und detaillierten Gästebewertungen ergänzt wird. Gästebewertungen ermöglichen es, individuelle Bedürfnisse und Präferenzen besser zu berücksichtigen und liefern aktuelle Eindrücke, die über statische Klassifizierungskriterien hinausgehen. Allerdings sind auch Gästebewertungen nicht frei von Kritik. Sie können subjektiv, voreingenommen oder sogar manipuliert sein.

Eine konstruktive Betrachtung sieht die Hotelklassifizierung und Gästebewertungen daher nicht als konkurrierende, sondern als sich ergänzende Informationsquellen. Die Sterne bieten eine erste, standardisierte Orientierung hinsichtlich der grundlegenden Qualität und Ausstattung, während Gästebewertungen detaillierte Einblicke in das tatsächliche Gästeerlebnis ermöglichen. Für Reisende empfiehlt es sich, beide Informationsquellen in Kombination zu nutzen, um eine fundierte Entscheidung zu treffen. Hoteliers wiederum sollten sowohl die Kriterien der Hotelklassifizierung beachten, um einen gewissen Standard zu gewährleisten, als auch aktiv Gästefeedback einholen und darauf reagieren, um ihre Servicequalität kontinuierlich zu verbessern und eine positive Online-Reputation aufzubauen. Die Symbiose aus objektiver Klassifizierung und subjektiven Gästeerfahrungen bietet somit das umfassendste Bild für eine gelungene Hotelauswahl.

5.1.5 Nach der Größe

Wie auch andere Unternehmen werden Hotels in Klein-, Mittel- und Großbetriebe eingeteilt. Das ausschlaggebende Kriterium ist bei der Individualhotellerie die Anzahl der Betten, bei der Kettenhotellerie werden die Zimmer gezählt. Als Kleinbetriebe werden demnach die Häuser bezeichnet, die als individuell geführtes Haus 100 Betten oder als Kettenhotel weniger als 100 Zimmer haben. Betrachtet man die Mittelbetriebe, werden für die individuellen Häuser max. 150 Betten zugrunde gelegt, für die Hotelketten schon bis zu 300 Zimmer. Als Großbetriebe werden die Häuser bezeichnet, die individuell geführt mehr als 150 Betten haben oder als Kettenhotel über mehr als 300 Zimmer verfügen.

5.1.6 Nach der Rechtsbeziehung

Wenn man Hotels nach ihren Eigentumsverhältnissen einteilen möchte, beleuchtet man die Rechtsbeziehung zwischen Inhaber und Betreiber der Hotelimmobilie. Dabei lassen sich drei verschiedene Möglichkeiten berücksichtigen:

5.1.6.1 Der Eigentümerbetrieb

Beim **Eigentümerbetrieb** handelt es sich um ein vom Eigentümer geführtes Hotel. Der Eigentümer kümmert sich um die Immobilie (Grundstück & Gebäude) und steuert das operative Geschäft (die Leitung des Hotels). Die Rechtsform des Eigentümerbetriebs ist häufig die des Einzelunternehmers. Personen- oder Kapitalgesellschaften findet man eher bei großen Kettenhotels. Bei diesem Modell, dass eine klassische Form innerhalb der Hotellerie darstellt, trägt der Hotelier und Eigentümer das volle unternehmerische Risiko mit entsprechender Umsatz-, Gewinn-, Kosten- und Personalverantwortung. Dafür obliegen ihm alle Rechte für seine Immobilie und den Hotelbetrieb. Er selbst ist Inhaber der Konzession.

5.1.6.2 Der Pachtbetrieb

Der **Pachtbetrieb** ist eine spezielle Betriebsform, bei der sich der Betreiber des Hotels und der Investor/Hoteleigentümer auf einen Pachtzins einigen, der als Kompensation der gegenseitig zu erbringenden Leistungen fungiert.

- Formen des Pachtzinses**
- Dieser Pachtzins kann auf verschiedene Weisen festgelegt werden:
 - als Festpacht, d. h. eine von den wirtschaftlichen Gegebenheiten unabhängige Größe, die in jedem Fall zu entrichten ist.
 - als variable Pacht, die bestimmte Kennzahlen, wie z. B. Umsatz, Gewinn, berücksichtigt und damit das Risiko auf beide Parteien verteilt.
 - als Mischpacht, die neben einem festen Pachtzins als variable Komponente eine Pacht in Abhängigkeit von Kennzahlen vorsieht.

Pachtverträge umfassen neben der Höhe des Pachtzinses auch die von den Parteien zu übernehmenden Kosten, wobei der Eigentümer die anlagebedingten Kosten (Zinsen, Abschreibungen, Instandhaltung) zu tragen hat und der Pächter die betriebsbedingten Kosten trägt. Die Managementverantwortung und das unternehmerische Risiko für die Betreibung des Hauses liegen bei dem Pächter.

Für den Pächter ergeben sich aus dieser vertraglichen Regelung Vor- und Nachteile:

Vorteile:

- Geringer Kapitalbedarf
- Durch die geringere Investition reduziert sich das Risiko
- Pachtzahlungen sind Betriebsausgaben und mindern somit die Gewerbe- als auch Einkommensteuer

Nachteile:

- Durch Pachtzahlungen wird kein Eigentum gebildet
- Schwierige Finanzierung durch fehlende Sicherheiten
- Möglicher Interessenkonflikt bei Ersatzinvestitionen
- Unterschiedliche Auffassung über Wartung und Pflege des gepachteten Anlagevermögens

In der Hotellerie werden Pachtverträge in der Regel auf zwanzig, längstens jedoch auf dreißig Jahre geschlossen. Die Vertragslänge wird oft durch gegenseitige Optionen verlängert, z. B. zweimalig um fünf Jahre.



Mit dem QR-Code findest Du einen Musterpachtvertrag.

5.1.6.3 Der Managementbetrieb

Ein nach diesem Modell geführtes Hotel ist ein Betrieb, dessen Führungsstruktur dadurch gekennzeichnet ist, dass der Eigentümer im Rahmen eines Managementvertrags einem Betreiber (oftmals eine Hotelgesellschaft – z. B. ein nicht näher bekannter Eigentümer lässt sein Haus von den Swissôtels & Resorts managen) die operative Hotelleitung überträgt. Für die Ausführung dieser operativen Leitung bezahlt der Eigentümer die sog. Management Fee.

Der Betreiber übernimmt die Verantwortung für Umsatz und operative Kosten und gibt den Gewinn nach Abzug seiner Management Fee an den Eigentümer weiter. Hierbei ist die Gestaltung der Managementgebühr eine Verhandlungssache, wobei sich der prozentuale Anteil oft am Umsatz orientiert. Gegen ein unternehmerisches Risiko kann sich der Eigentümer durch entsprechende Zahlungsgarantien des Betreibers absichern.

Folgende Gründe sprechen aus Sicht eines Eigentümers für den Abschluss eines Managementvertrags:

- Nutzung des Betreiber-Know hows
- Teilhabe am Bekanntheitsgrad einer Marke
- Bereits vorhandene Absatzkanäle (Homepage, Reservierungssystem etc.)
- Wertsteigerung der Immobilie durch das Renommee des Betreibers

Vorteile eines Managementvertrages

Aber auch der Betreiber kann Vorteile aus einem Managementvertrag ziehen:

- Steigerung seiner Marktpräsenz
- Kein unternehmerisches Risiko, da Kapital- und Verlustrisiko beim Eigentümer liegen
- Insgesamt geringerer Kapitalbedarf
- Bessere Auslastung/Amortisation seiner Absatzkanäle

Nachteile des Managementvertrags für den Eigentümer:

- Eigentümer besitzt nahezu kein Mitspracherecht hinsichtlich des Hotelbetriebs
- Es besteht das Risiko eines schlechten Kostenmanagements durch den Betreiber
- Es könnten überhöhte Kosten für sogenannte Gruppendifferenzleistungen der Hotelgesellschaft entstehen
- Die Hotelmitarbeiter unterstehen ausschließlich dem Weisungsrecht des Betreibers, somit hat der Eigentümer keine Einflussmöglichkeiten

Nachteile eines Managementvertrages

5.2 Segmentierung aufgrund des Strukturwandels

Auf dem deutschen Hotelbetreibermarkt vollzieht sich schon seit Jahren ein Wandel, der von Jahr zu Jahr an Dynamik gewinnt.

Die großen, internationalen Hotelgesellschaften wie Hilton, InterContinental, Marriott oder Rezidor vermeiden in Deutschland weitestgehend das Risiko durch Pachtverträge und wollen fast nur noch auf Basis von Management- und Franchisemodellen expandieren.

Da der Pachtvertrag in Deutschland aber immer sehr dominant war, haben andere Gesellschaften ihr Geschäftsmodell darauf ausgerichtet, die Häuser zu pachten und sich einer bekannten und für den Standort geeigneten Franchisemarkte zu bedienen. Zu diesen Lizenznehmern gehören beispielsweise Foremost Hospitality mit Hampton by Hilton oder Chocolate on the Pillow, die an verschiedenen Standorten Ibis Hotels oder auch Moxy Hotels betreiben.

Franchisemodell Des Weiteren gibt es Gesellschaften, die in Schieflage geratene Hotels übernehmen, mehr oder weniger modernisieren, über ein Franchisemodell mit einer Marke versehen und wieder neu im Markt positionieren. Allen voran hat die GCH Group (ehemals Grand City) dieses Betreibermodell in den letzten Jahren geprägt und ist mittlerweile mit über 130 Hotels zur zweitgrößten Managementgesellschaft in Deutschland aufgestiegen (siehe auch www.gchhotelpgroup.com.) Aber auch Gesellschaften wie Event Hotels oder die HR-Group verfolgen diese Strategie erfolgreich. Mit Hilfe solcher Betriebsgesellschaften wird Franchise in Deutschland offenbar auch zum Erfolgsmodell.

Die folgende Tabelle zeigt Dir, wie sich die Anteile der Betreiberformen in den vergangenen Jahren entwickelt haben.

	Anteil 2012 in %	Anteil 2013 in %	Anteil 2014 in %	Anteil 2015 in %	Anteil 2016 in %	Anteil 2017 in %	Anteil 2018 in %	Anteil 2019 in %	Anteil 2021 in %
Eigenbetriebe	9,1	9,7	9,7	9,1	10,8	10,0	9,9	9,9	9,5
Managementbetriebe	7,8	6,7	6,9	8,2	8,2	6,6	7,8	9,2	10,1
Pachtbetriebe	21,6	21,4	21,6	22,1	20,5	24,8	23,7	24,2	25,9
Franchisebetriebe	12,7	13,5	15,0	14,5	16,0	17,9	18,5	19,9	21,1
Kooperationsbetriebe	50,4	48,7	46,8	46,1	44,5	40,7	40,1	36,8	33,4
Zusammen	100,0								

Tab. 12: Betreiberformen in der Markenhotellerie in Deutschland 2012–2021

Quelle: IHA Hotelmarkt Deutschland 2022

5.2.1 Hotelkooperationen

Eine Hotelkooperation ist der Zusammenschluss von mehreren Häusern innerhalb der Hotelbranche. Je nach Intensität der Zusammenarbeit kann es sich hierbei um „Gelegenheitsgruppen“ handeln, die sich zu einem reinen Erfahrungsaustausch treffen (sog. ERFA-Gruppen), oder um „richtige“ Kooperationen, die einen gemeinsamen Namen oder einen gemeinsamen Namenszusatz tragen (z. B. Best Western Hotels, Romantik Hotels, Ringhotels, Leading Hotels of the World etc.)

[Hotelkooperationen](#)

Die Kooperationsintensität kann sich vom:

- gemeinsamen, informellen Erfahrungs- und Informationsaustausch
- über die gemeinsame Beschaffung von marktrelevanten Informationen
- und die Ausgliederung erster Unternehmensfunktionen wie z. B. dem Einkauf
- bis hin zur Ausgliederung diverser Funktionen (Einkauf, Vertrieb, Werbung, Schulung etc.)
- und zuletzt der rechtlichen Ausgliederung im Rahmen einer gemeinsamen GmbH

erstrecken.

Hotels von Hotelkooperationen sind im Gegensatz zu Häusern der Kettenhotellerie wirtschaftlich unabhängig. Die DEHOGA zählt die Kooperationshotellerie ebenso wie die Kettenhotellerie zur Markenhotellerie und differenziert dies nicht weiter – private, inhabergeführte Hotels machen in Deutschland aber immer noch ca. 40 % der Hotels aus (mit abnehmender Tendenz), und diese schließen sich oft Hotelkooperationen an, um deren Vorteile zu genießen.

Ob man einer Hotelkooperation beitritt, ist ein Abwägungsprozess. Ist die Entscheidung „pro Kooperation“ gefallen, sind aber noch nicht alle Hürden genommen. Je nach Kooperation werden hohe Anforderungen an das Hotel gestellt: Nur wenige Auserwählte werden z. B. bei den „Leading Hotels of the World“ aufgenommen, um an deren weltweiten Vermarktnetz teilhaben zu dürfen. In diesem Fall läuft es umgekehrt: Nicht die Hotelkooperation bittet, sondern das Hotel.

[Abwägungsprozess](#)

LHW (The Leading Hotels of the World, Ltd.) wurde 1928 von einer Gruppe einflussreicher und zukunftsorientierter europäischer Hoteliers gegründet und umfasste zunächst 38 Mitgliedshotels. Um sich für die Aufnahme zu qualifizieren, muss ein Hotel strikte Qualitätsstandards einhalten und sich von der Masse internationaler Luxushotels unterscheiden. In den Leading Hotels vereinen sich Individualität, das Beste der jeweiligen Destination und höchste Qualität auf internationalem Fünf Sterne-Niveau.

„The Leading Hotels of the World, Ltd. (LHW)“ ist die weltweit größte Kollektion in der Luxushotellerie, unter deren Dach sich rund 430 der besten Hotels, Resorts und Spas in über 80 Ländern versammeln. Ihr Hauptsitz ist New York, darüber hinaus gibt es mehr als 20 Niederlassungen weltweit.

Hotels, die Mitglied werden wollen, müssen einen Aufnahmeantrag stellen. Um für einen Beitritt in Betracht zu kommen, muss das Hotel zur Fünf Sterne- bzw. Luxuskategorie gehören und die höchsten Standards hinsichtlich Zimmer, Service, Küche, Personal und Einrichtungen erfüllen – kurz: Alles, was das Wohlbefinden der Gäste, Komfort und Ambiente betrifft, muss auf höchstem Niveau sein. Zur Evaluierung eines Hotels wird ein Katalog von mehreren hundert Qualitätskriterien herangezogen, nach denen das Haus bei einer anonymen Inspektion geprüft wird. Die Ergebnisse werden dem Leitungsgremium von „The Leading Hotels of the World“ vorgelegt, das dann über die Aufnahme abstimmt. Nur die besten Häuser werden aufgenommen, damit ein einheitlich hoher Qualitätsstandard sichergestellt wird.

Quelle: <https://de.lhw.com/corporate/fact-sheet>

5.2.2 Kettenhotellerie

Die Bezeichnung Hotelkette wird oftmals synonym mit den Worten Hotelgesellschaft oder Hotelkonzern verwandt. Man versteht darunter den Zusammenschluss mehrerer Betriebe unter einer einheitlichen Leitung.

Hotelketten sind in der Regel in einem Franchisesystem (vertikale Form der Kooperation) oder in einem Hotelkonzern organisiert.

Bezeichnend für die Kettenhotellerie ist die sog. funktionale Entkopplung, die am Anfang dieses Kapitels näher erläutert wurde.

Headquarter Zudem zeichnen sich Hotelketten dadurch aus, dass sie über ein sog. Headquarter (= Zentrale) verfügen, in dem wichtige strategische und betriebswirtschaftliche Funktionen der einzelnen Häuser zusammengeführt werden. Dies können z. B. Mitarbeiterschulungen sowie das Recruiting sein, Marketingaktivitäten oder das Qualitätsmanagement. Hotelketten, die international ausgerichtet sind, nutzen diese Headquarterlösung vor allem, um einheitliche Qualität und Standards an allen Standorten zu gewährleisten; hierbei werden in verschiedenen Ländern oder Kontinenten verschiedene Zentralen angesiedelt. Zudem können auf diesem Wege Strategien, die produkt- oder länderbezogen ausgelegt sind, umgesetzt werden. So lässt sich in der Vergangenheit ein Trend zur Markenstrategie erkennen, bei der innerhalb einer Kette unterschiedliche Qualitätsstufen am Markt angeboten werden.

Die Markenstrategien der großen Hotelketten

Jaz in the City, Vib, Centric, Canopy oder VENU – auch wenn einem diese Hotelmarken noch nicht vertraut vorkommen, gehören sie zu großen internationalen Ketten. Genauer gesagt sind es die Lifestyle-Ableger von Steigenberger, Best Western, Hyatt, Hilton und Jumeirah, die damit ebenso wie Marriott mit Moxy oder Carlson Rezidor mit Radisson Red moderne Reisende ansprechen. Doch wodurch zeichnen sie sich aus?

Best Western will im Design Budget Markt mitmischen. Die neue Lifestyle-Marke Vib hat sich in den USA etabliert und soll auch nach Deutschland kommen. Vib (gesprochen wie das englische *vibe* für *vibrant*) fokussiert auf neue Häuser. Vib-Merkmale sollen unter anderem sein: gute technische Ausstattung mit WLAN, Smart TVs mit allen gängigen Anschlüssen inklusive Bluetooth, elektronische Spielstationen, automatische Check In-Counter, modernes Design, eine Zen-Zone sowie ein Fitness Center.

Die Steigenberger Hotel Group startet mit „Jaz in the City“ ihre dritte Hotelmarke. Sie soll laut Steigenberger „hipp, lässig, und trendy sein und dazu eine Brise „local touch“ haben“. Geplant sind wechselnde Ausstellungen und Veranstaltungen mit lokalen Künstlern und Musikern. Das erste Jaz eröffnete im September 2015 in Amsterdam. Es hat 247 Zimmer, elf Suiten und einen Spa. Außerdem bekommt das Hotel einen direkten Zugang zur Veranstaltungsbühne Ziggo Dome. Das hat im Wohn- und Hotelturm Cloud No. 7 in Stuttgart eröffnet. Es gibt 166 Zimmer, Tagungs- und Veranstaltungsräume, einen Spa-Bereich, Restaurant mit Bar sowie eine Rooftop Terasse mit Blick auf die Stadt.

„moxy“ – so heißt die hippe neue Low Budget-Hotelkette der IKEA-Schwester Inter Hospitality und dem Hotel Riesen Marriott. Die neue Hotelmarke zielt auf preisbewusste junge Reisende. Touristen in Europa setzten vermehrt auf günstige und dennoch stilistisch hochwertige Unterkünfte mit technischer Ausstattung. In den neuen „moxy“-Hotels soll es kostenloses WLAN, USB-Schnittstellen an Steckdosen und große Flachbildfernseher geben. Das erste wurde Anfang 2014 in Mailand eröffnet. Auch in Deutschland gibt es bereits 30 Häuser und es seien in den kommenden Jahren „Dutzende“ Hotels geplant.

US-Unternehmen führen die Liste der international größten Hotelkonzerne gemessen am Umsatz an. Im Krisenjahr 2020 jedoch überholt ein unscheinbares Unternehmen aus China den langjährigen Branchenprimus Marriott International, das jedoch noch immer die wertvollste Hotelgruppe verbleibt.

Marriott International, Inc. ist ein US-amerikanisches Hotel- und Gastgewerbeunternehmen mit Sitz in Bethesda in Maryland. Die Hotelgruppe generierte vor Beginn der Corona-Pandemie einem Umsatz von rund 21 Milliarden US-Dollar und war damit die umsatzstärkste Hotelgruppe weltweit. Im Jahr 2020 verzeichnete das Unternehmen jedoch massive Umsatzeinbußen aufgrund der Corona-Pandemie: Lediglich circa 10,6 Milliarden US-Dollar Umsatz generierte Marriot International im Jahr 2020. Im Jahr 2021 stiegen die Umsatzerlöse zwar wieder leicht auf rund 14 Milliarden US-Dollar an, das Vor-Krisen-Niveau wurde damit jedoch im zweiten Jahr in Folge nicht erreicht.

Das von John Williard Marriott und Alice Marriott gegründete Unternehmen beinhaltet mittlerweile 32 Hotelmarken mit unterschiedlichen Konzepten. Marriott International ist in über 120 Ländern vertreten und zählt mit rund 377.000 Mitarbeitern zu den größten Arbeitgebern der Tourismusbranche.

	CLASSIC				DISTINCTIVE			
LUXURY	THE RITZ-CARLTON	ST REGIS	JW MARRIOTT		EDITION	THE LUXURY COLLECTION	W HOTELS	BVLGARI HOTELS
PREMIUM	MARRIOTT	SHERATON	THE MARRIOTT VACATION CLUBS*	DELTA HOTELS	WESTIN	LA MERIDIEN	R RENAISSANCE HOTELS*	AUTOGRAPH COLLECTION HOTELS
SELECT	COURTYARD	FOUR POINTS	SPRINGHILL SUITES*	Fairfield	PROTEA HOTELS.	AC HOTELS MARRIOTT	aloft	moxy
MIDSCALE	CITY EXPRESS BY MARRIOTT	FOUR POINTS FLEX						
LONGER STAYS	Residence INN	TOWNEPLACE SUITES*	Marriott EXECUTIVE APARTMENTS	STUDIORES	element	HOMES & VILLAS by MARRIOTT BONNEY	APARTMENTS by MARRIOTT BONNEY	Sonder

Abb. 7: Marriott – ein weltweiter Branchenvertreter mit vielen unterschiedlichen Konzepten

Quelle: hotel-development.marriott.com

In den letzten Jahren konnte kontinuierlich die Anzahl der Hotels ausgebaut werden, besonders nach der Übernahme der Hotelgruppe Starwood im Jahr 2016 stieg die Anzahl der Hotels und verfügbaren Zimmer stark an. Aktuell verfügt Marriott International über 7.989 Hotels mit fast 1,5 Millionen Zimmern weltweit. Damit ist sie nach Anzahl der Hotelzimmer mit Abstand die größte Hotelgruppe weltweit, noch vor Hilton Worldwide und der Intercontinental Hotel Group. Über 5.000 der Marriott Hotels befinden sich in den USA, der zweitgrößte Markt des Unternehmens ist aktuell China mit 428 Hotels, gefolgt von Kanada. Das erste Marriott Hotel in Europa eröffnete 1975 in den Niederlanden in Amsterdam. In Deutschland betreibt Marriott aktuell 84 Hotels mit rund 19.500 Zimmern (vgl. statista.com).

Das französische Unternehmen Accor war 2020 die sechstgrößte Hotelkette nach Umsatz und die drittgrößte außerhalb der USA. Mit ihren Hotelmarken operiert Accor in rund 100 Ländern mit seinen 4.800 Hotels und 280.000 Mitarbeitern. Die Hotelgruppe verfügt über rund 704.000 Hotelbetten und damit etwas weniger als die Hälfte von Marriott International – und das weniger bei deutlich mehr Mitarbeitern als der amerikanische Wettstreiter. Es betreibt Hotelmarken wie z. B.: Ibis, Novotel, Mercure Hotels, Adagio, Grand Mercure, Swissôtel, Mövenpick, Sofitel, Raffles, Rixos und Pullman Hotels.

NR.	UNTERNEHMEN	HOTELS INLAND	ZIMMER INLAND	HOTELS AUSLAND	ZIMMER AUSLAND
1	AccorHotels	336	47.181	5.346	791.541
2	Wyndham Hotels & Resorts	175	25.116	9.225	885.000
3	Marriott International-Europe Region	114	24.325	9.000	1.600.000
4	IHG Hotels & Resorts	118	23.339	6.430	954.836
5	B&B Hotels Germany GmbH	223	22.688	611	53.624
6	BWH Hotels Central Europe GmbH	171	18.628	4.100	375.000
7	Motel One GmbH	63	18.301	33	8.922
8	NOVUM Hospitality	119	16.102	10	1.568
9	H World International/Steigenberger Hotels GmbH	71	13.300	65	27.552
10	Radisson Hotel Group	54	12.100	1.330	227.300
11	Leonardo Hotels Central Europe (Sunflower Management GmbH & Co. KG)	64	11.568	46	6.661
12	Hilton Worldwide	44	10.744	7.907	1.232.151
13	NH Hoteles Deutschland GmbH (MINOR HOTELS EUROPE & AMERICAS)	54	10.300	307	47.300
14	Premier Inn Holding GmbH (Teil der Whitbread PLC)	56	10.039	850	85.000
15	TOP INTERNATIONAL Hotels GmbH	135	9.900	105	7.875
16	H-Hotels GmbH (Teil der HR Group)	48	9.028	12	2.161
17	DHI Dorint Hospitality & Innovation GmbH	50	9.000	7	1.000
18	Maritim Hotelgesellschaft mbH	24	7.670	12	3.030
19	Hyatt Hotels Corporation	33	6.200	1.300	130.000
20	Achat Hotel- und Immobilienbetriebsgesellschaft mbH	48	5.810	1	134
21	A&O HOTELS and HOSTELS Holding AG	25	5.068	15	3.348
22	PLAZA Hotelgroup GmbH	43	4.500	14	1.500
23	DORMERO Deutschland Betriebs GmbH	42	4.400	8	840
24	Allgäu TopHotels & AllgäuHotels (proAllgäu GmbH & Co. KG)	80	4.365	6	267
25	Lindner Hotel Group / Lindner Hotels AG	26	4.213	11	1.582
26	Meliá Hotels International	23	4.204	345	91.948
27	Ringhotels e.V.	64	4.048	0	0
28	Romantik Hotels & Restaurants AG	94	3.867	76	2.263
29	The Chocolate on the Pillow Group GmbH	21	3.546	2	419
30	DSR Hotel Holding GmbH	18	3.029	10	705

Tab. 13: Die nach Zimmeranzahl 30 größten Hotelgesellschaften und Kooperationen in Deutschland 2024

Quelle: Hotelverband Deutschland (IHA), Stand: November 2024

umsatzstärkste Hotelgruppe Mit einem Umsatz von rund 20,8 Milliarden US-Dollar war Marriott International im Jahr 2022 die umsatzstärkste Hotelgruppe weltweit. Auch konnte das US-amerikanische Unternehmen mit über 1,5 Millionen die meisten verfügbaren Zimmer unter allen Hotelgruppen aufweisen – nur bei der Anzahl der Hotels lag die Wyndham Hotel Group aus den USA im Ranking vor Marriott. Das seit 1927 familiengeführte Unternehmen verfügt über rund 8.300 Hotels, die sich in 32 verschiedene Marken mit unterschiedlichen Konzepten aufteilen. Zu den Hotelmarken im Luxussegment gehören die Hotels der Marke Ritz-Carlton oder JW Marriott – das JW Marriott Marquis Dubai Towers ist mit einer Höhe von rund 355 Metern auf 77 Etagen eines der höchsten Hotels der Welt. Die mit Abstand meisten Hotels von Marriott International befinden sich in den USA. Mit über 72 % war die Auslastung der Hotels in der Hotellerie in Europa im Jahr 2019 am höchsten. Auch der Erlös pro verfügbarem Zimmer (RevPAR) lag hier mit rund 82,00 Euro vor den anderen Weltregionen Amerika mit 75,00 Euro, Naher Osten/Afrika mit 73,50 Euro und dem Asien-Pazifik-Raum mit 60,00 Euro. Aufgrund der Corona-Pandemie wurden in den Folgejahren jedoch weltweit gravierende Einbrüche verbucht: Die Hotels machten deutlich weniger Einnahmen durch das Wegbleiben ihrer Gäste (vgl. [statista.de](https://www.statista.de)).

2023 Rank	2022 Rank	Unternehmen	Headquarters	2023 Zimmer	2023 Hotels	2022 Zimmer	2022 Hotels
1	1	Marriott International	Bethesda, Maryland USA	1.560.687	8.566	1.491.191	8.082
2	2	Jin Jiang International Holdings Company Limited	Shanghai, China	1.342.161	13.250	1.266.976	12.359
3	3	Hilton	McLean, Virginia USA	1.182.937	7.530	1.127.430	7.165
4	4	IHG Hotels & Resorts	Atlanta, Georgia, USA	946.203	6.363	911.627	6.164
5	5	H World Group Limited	Parsippany, New Jersey USA	912.444	9.394	809.478	8.543
6	6	Wyndham Hotels & Resorts	Shanghai, China	871.794	9.178	842.510	9.059
7	7	Accor	Paris, France	821.000	5.500	802.000	5.400
8	8	Choice Hotels	Rockville, Maryland USA	632.986	7.527	627.804	7.487
9	9	BTG Hotels (Group) Co, Ltd	Beijing, China	481.503	6.263	467.983	5.983
10	10	BWH Hotels	Pheonix, Arizona, USA	339.234	3.911	343.220	3.923

Tab. 14: Die größten Hotelkonzerne nach Anzahl der Zimmer 2021/2022

Quelle: [hotelsmag.com](https://www.hotelsmag.com)

Rank	Brand	Company	Rooms
1	Holiday Inn Express	IHG Hotels & Resorts	336.317
2	Hampton by Hilton	Hilton	327.690
3	HanTing Hotel	H World Group Limited	317.647
4	Jii Hotel	H World Group Limited	244.175
5	Hilton Hotels & Resorts	Hilton	317.647
6	Holiday Inn	IHG Hotels & Resorts	215.910
7	Marriott Hotels	Marriott International	210.064
8	Courtyard by Marriott Hotels	Marriott International	196.960
9	GreenTree Inn	GreenTree Hospitality Group Ltd.	179.631
10	Comfort	Choice Hotels International	178.737

Tab. 15: TOP 10 der Marken weltweitQuelle: hotelsmag.com

Rank	Unternehmen	Hotels
1	Jin Jiang International Holdings Company Limited	13.250
2	H H World Group Limited	9.394
3	Wyndham Hotels & Resorts	9.178
4	Marriott International	8.566
5	Hilton	7.530
6	Choice Hotels International	7.527
7	IHG Hotels & Resort	6.363
8	BTG Hotels (Group) Co, Ltd	6.263
9	Accor	5.500
10	Sunmei Hotels Group	4.414

Tab. 16: TOP 10 bei der Anzahl an HotelsQuelle: travelandtourworld.de



Die aktuelle „Giganten Liste“ findest Du mit diesem QR-Code.

Die Accor-Gruppe wächst und wächst und wächst. Neben Fairmont, Raffles und Swiss-hotels holt der Hospitality-Riese auch die Mövenpick Hotels & Resorts mit an Bord.

Im Herbst 2018 war es soweit: Die Übernahme der Mövenpick Hotels & Resorts durch die Accor-Gruppe ist abgeschlossen. Der französische Konzern zahlte für den Deal 560 Mio. Schweizer Franken und ermöglicht damit der Hotelgruppe den Zugang zu einem weltweit bekannten Kundenbindungsprogramm und die Möglichkeit, neue Vertriebskanäle zu nutzen, die die operative Leistung steigern soll.

Mit der Integration in den Accor-Konzern will das Schweizer Unternehmen nach eigenen Angaben „seine Erfolgsgeschichte fortsetzen und sein Wachstum weiter beschleunigen.“

Accor betreibt rund 5.100 Hotels, Resorts und Residenzen in 110 Ländern. Dazu gehören Hotelmarken wie Ibis, Mercure oder Sofitel – insgesamt sind es 25 an der Zahl.

5.2.3 Franchising als Markenpolitik

Franchising

Das Franchising an sich ist eine Erfindung aus den USA. Dort wurden Geschäftsbeziehungen, die auf vier festgelegten Grundlagen beruhen, erstmals als Franchising bezeichnet. Zu diesen Grundlagen gehörten

- eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit,
- ein Austausch von einem Geschäftskonzept und einer Marke gegen Nutzungsgebühren,
- eine Unterstützung des Franchisenehmers in Aufbau und Führung
- und eine eigenständige Umsetzung des Geschäftskonzepts durch den Franchisenehmer.
- Demnach ist ein Franchisehotel ein Hotel, das von einem Franchisenehmer nach einem von einem Franchisegeber vorgegebenen System geführt wird.

Der **Franchisegeber** ist der Entwickler einer Geschäftsidee (z. B. McDonald's, IBIS Hotels von Accor), deren Nutzungsrechte an den Franchisenehmer weitergegeben werden. Hierbei erstellt der Franchisegeber das Absatz- und Organisationskonzept, er sorgt für den Betriebsausbau, das Marketing und die Ausbildung des Franchisenehmers sowie dessen Mitarbeiter.

Der **Franchisenehmer** erlangt durch den Franchisevertrag die Rechte zur Nutzung des Geschäftskonzepts. Er profitiert vom Dienstleistungs- und Informationsangebot ebenso wie von der Markenpositionierung. D. h. er kann einen Wettbewerbsvorsprung nutzen und im Einkauf vom Franchisesystem profitieren. Auch Existenzgründer haben die Möglichkeit, von Anfang an mit einer etablierten Marke zu agieren und können die Bekanntheit für den eigenen Erfolg nutzen.

Die materiell messbaren Vorteile, aber auch die immateriellen, bezahlt der Franchisenehmer in der Regel mit einer Eintrittsgebühr (Initial Fee) und laufenden Gebühren (Royalty).

Aus dem Abschluss eines Franchisevertrags resultieren für beide Parteien ein Bündel an Pflichten. Im Folgenden sollen zunächst die wichtigsten Pflichten eines Franchisenehmers dargestellt werden:

1. **Absatzförderungspflicht**, d. h. die Pflicht, sich dauerhaft während der Laufzeit des Franchisevertrages für den Absatz von Dienstleistungen des Franchisesystems einzusetzen. Zur Absatzförderungspflicht können je nach Gestaltung des Franchisevertrages weitere Einzelpflichten hinzukommen. Dies können beispielsweise Mindestbestellpflichten, Warenabnahmepflichten, Mindestlagerhaltungspflichten oder Warenpräsentationspflichten sein.
2. **Systemanwendungspflicht**, d. h. die Anwendung der im Franchisehandbuch, in den allgemeinen Richtlinien und Anweisungen des Franchisegebers enthaltenen Grundsätze für die Einrichtung und Führung des Franchisebetriebes. Durch diese Systemanwendungspflicht der Franchisenehmer erreicht der Franchisegeber einen einheitlichen Außenauftakt des Franchisesystems, was es mitunter dem Gast eines Franchisebetriebes unmöglich macht zu erkennen, ob er einem Franchisebetrieb oder einer unselbstständigen Filiale eines Großunternehmens gegenübertritt.
3. **Interessenwahrungspflicht**: Danach hat die gesamte Tätigkeit des Franchisenehmers den berechtigten Interessen des Franchisegebers zu dienen und diese Interessen fortlaufend bei der Führung des Franchisebetriebes zu beachten.
4. **Betriebsführungs pflicht**: Die Betriebsführungs pflicht gebietet dem Franchisenehmer, seinen Franchisebetrieb aufzubauen, zu eröffnen und während der Vertragslaufzeit des Franchisevertrages nach den Vorgaben des Franchisegebers zu führen.
5. **Allgemeine Informationspflicht**: Dem Franchisenehmer obliegen allgemeine Informationspflichten, so dass er dem Franchisegeber alle für das Franchisesystem wichtigen Umstände zu berichten und offenzulegen hat, z. B. bei umsatzabhängigen Gebühren hat der Franchisenehmer aufgrund dieser Pflicht regelmäßig seine erzielten Umsätze zu melden.
6. **Gebührenzahlungspflicht**: Als eine Hauptpflicht des Franchisenehmers besteht die Pflicht zur Zahlung der im Franchisevertrag vorgesehenen Gebühren.

Pflichten des
Franchisenehmers

Die InterContinental Hotels Group (IHG) ist weltweit eine der größten Hotelketten und beschäftigt in über 5.000 Hotels auf sechs Kontinenten mehr als 350.000 Angestellte. Zur IHG gehören die Hotels der Marken InterContinental, Kimpton, Hualuxe, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge, Hotel Indigo, Even Hotels, Crowne Plaza, Candlewood Suites, Holiday Inn Club Vacations and Holiday Inn Resort. Vor allem in Nord- und Südamerika, Europa, dem Mittleren Osten, Afrika und Asien ist die IHG mit seinen Hotels vertreten.

Die Geschichte der IHG ist aufgeteilt auf die verschiedensten Wirtschaftssektoren und Hotelketten. Interessanterweise fing alles mit der Gründung einer Brauerei in Burton-On-Trent, Großbritannien an. William Bass eröffnete 1777 sein Unternehmen, dass zu Beginn nur Bier braute. Nach und nach kaufte Bass bestehende Brauereien auf und eröffnete Pubs, die sich größter Beliebtheit erfreuten. Gänzlich unabhängig vom britischen Bierbrauer eröffnete Mitte des 20. Jahrhunderts das ersten InterContinental Hotel in Belém, Brasilien. In kürzester Zeit expandierte das Unternehmen und eröffnet weltweit Hotels. Andere Hotelketten, wie zum Beispiel die Holiday Inns wurden nach und nach Teil der neu entstehenden Hotelgruppe.

Franchisedaten:

- Ursprungsland: USA
- Gründung: 1952
- Gründung in Europa: 1988
- Vergabe der ersten Franchise-Lizenzen Ursprungsland: 1954
- Anzahl Betriebe insgesamt: > 5.000 (davon 4.300 als Franchises)
- Anzahl Betriebe in Europa: > 670

Finanzinformationen:

- Eintrittsgebühr: 46.888 Euro bis 70.333 Euro
- Franchise-Lizenzgebühr: 5 bis 6 %
- Gesamtinvestition: 7.061.960 Euro bis 92.359.546 Euro

Mit der Eröffnung eines Hotels der IHG geht zudem eine enormer Vorteil gegenüber unabhängigen Hotels einher: die weltweite Markenbekanntheit und der gute Ruf der Marken, der nicht zuletzt auf den einheitlich hohen Qualitätsstandards beruht.

Auch bei den Gästen sind die Hotels sehr beliebt. Ende des vergangenen Jahres haben die Crowne Plaza Hotels & Resorts den Preis „bestes Hotel“ bei den „The Guardian and Observer Travel Awards“ gewonnen, der jährlich von den renommierten Zeitungen vergeben wird.

Die IHG Stiftung wurde im Jahr 2016 ins Leben gerufen und verfolgt seitdem aktiv vier Hauptziele. Zum einen setzt sich die Stiftung für die Ausbildung von Menschen ein, die Schwierigkeiten haben, eine Anstellung zu finden. Die Stiftung investiert in die Ausbildung dieser Menschen im Bereich Hotelfach und Gästebetreuung und hilft damit nicht nur dem Einzelnen, sondern auch der Gesellschaft. Im Bereich Katastrophenschutz und -hilfe stellt die Stiftung Mittel zur Verfügung, die den Opfern von Umweltkatastrophen wieder auf die Beine helfen und finanziert Projekte mit, die der Vermeidung von Katastrophen dienen.

IHG Stiftung

IHG Green Engage-System

Neben den Spenden der Stiftung gibt es bei der Hotelgruppe noch eine andere Initiative zum Schutz der Umwelt. Mit einem Onlineprogramm zur Überwachung des Einflusses jedes einzelnen Hotels wird den Partnern ein direktes Instrument zum Handeln zur Verfügung gestellt. Das Programm zeichnet den Verbrauch von Strom, Gas, Kohle und Wasser auf und führt Buch über die Menge des Abfalls. Zusätzlich sind in das Programm Lösungen integriert, die den Verbrauch der Ressourcen oder die Produktion von Abfällen reduzieren.

Quelle: www.franchisedirekt.com

Jedoch hat auch der Franchisegeber Pflichten, die im Folgenden näher erläutert werden sollen:

1. Einräumung der Nutzungsrechte:

Bei diesen Pflichten handelt es sich regelmäßig um die Hauptpflichten der Franchisegebers. Größere Franchisesysteme verfügen dabei regelmäßig über in amtlichen Registern eingetragene Schutzrechte, zum Beispiel Marken, die beim deutschen Patent- und Markenamt in München eingetragen sind.

Pflichten des
Franchisegebers

2. Pflicht zur Übertragung des Know how:

Die Übertragung von Know-how wird als ein Wesensmerkmal des Franchising angesehen, so dass den Franchisegeber insoweit eine Pflicht trifft.

3. Informationspflicht:

Den Franchisegeber treffen umfangreiche Informationspflichten. Zum einen sind diese auf den Transfer des besonderen Know how gerichtet und werden vom Franchisegeber regelmäßig durch Schulungen sowie mittels der Übergabe eines Franchisehandbuchs erfüllt. Auch Richtlinien, die Vorgaben oder Empfehlungen für bestimmte Verhaltensweisen geben, werden den Franchisenehmern regelmäßig von Franchisegebern überlassen.

4. Systemeingliederungspflicht:

Zur Systemeingliederungspflicht des Franchisegebers werden Beratungs- und Unterstützungsleistungen vor Betriebseröffnung und auch während des Franchiseverhältnisses gezählt, dies können Standortanalysen sein, Mitarbeiterschulungen oder die Einweisung in das franchiseeigene Bestellprogramm.

5. Betriebsförderungspflicht:

Zur Betriebsförderungspflicht des Franchisegebers werden insbesondere alle Maßnahmen verstanden, die den Franchisenehmer während der Laufzeit des Franchisevertrages unterstützen. Hierzu gehören insbesondere Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen durch den Franchisegeber sowie die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, damit das Franchisesystem konkurrenzfähig bleibt. Des Weiteren werden zur Betriebsförderungspflicht sämtliche Marketingmaßnahmen wie Werbung sowie Durchführung von Werbekampagnen gezählt.

6. Konkurrenzschutzpflicht / Gebietsschutz:

Nach dieser Pflicht soll der Franchisegeber dem Franchisenehmer einen gewissen räumlichen Schutzbereich gewährleisten, indem keine konkurrierenden Franchisebetriebe angesiedelt werden dürfen. Damit soll der Franchisenehmer vor einer existenzbedrohenden internen Konkurrenz innerhalb des Systems geschützt werden.

7. Belieferungspflicht:

Schließlich trifft den Franchisegeber eine Belieferungspflicht, aufgrund der er verpflichtet ist, dem Franchisenehmer die Vertragsprodukte des Franchisesystems zu liefern.

Abschließend sollen noch einmal die Vor- & Nachteile dieses Systems zusammen gefasst werden:

Vorteile**Vorteile Franchising**

Für den Franchisenehmer ist es von Vorteil, dass sich das Geschäftsprinzip und der Markenname meist bereits einer größeren Bekanntheit erfreuen und somit der Einstieg als eigenständiger Unternehmer erleichtert wird. Weiterhin hat sich das erkaufte Geschäftsprinzip bereits in der Praxis bewährt, was dem Franchisenehmer enorme Risiken erspart. Außerdem kann der Franchisenehmer in Zusammenarbeit mit anderen Franchisenehmern größere Werbekampagnen starten, die allen zu Gute kommen und die die einzelnen Unternehmen weniger kosten.

Der größte Vorteil des Franchisegebers beruht darin, dass er selbst nur ein geringes Kapitalrisiko eingeht, da An- und Verkauf der Waren und Produkte komplett vom Franchisenehmer übernommen werden. Er besitzt schnelle und gute Expansionsmöglichkeiten ohne viel Kapitalaufwand und vermeidet Kosten für den Unterhalt der Produktions- und Verkaufsstätten.

Nachteile

Die Nachteile des Franchisenehmers bestehen darin, dass er sehr an das Geschäftsprinzip des Franchisegebers gebunden ist und einen Teil seiner Einnahmen direkt an den Franchisegeber weiterleiten muss. Weiterhin kann der Absatz des Franchisenehmers durch einen Imageverlust eines anderen Franchisenehmers stark beeinflusst werden. Auch Fehlinvestitionen und Absatz-einbrüche müssen in vollem Ausmaß vom Franchisenehmer übernommen werden, was für ihn ein unternehmerisches Risiko darstellt.

Nachteile
Franchising

Franchisegeber haben Nachteile, indem sie immer auf einen großen Teil der Erträge einer Filiale oder eines Produktionsstandortes verzichten müssen. Außerdem kann ihr Geschäftsprinzip durch Imageverlust stark an Wert verlieren, was für sie ein großes finanzielles Risiko darstellt. Weiterhin muss der Franchisegeber sämtliche Kosten für die Ausbildung und Überwachung des Franchisenehmers übernehmen.

#Dein_Lerncheck

- 5.1 Was versteht man unter funktionaler Entkopplung?
- 5.2 Was unterscheidet die Festpacht von der variablen Pacht? Was sagt in diesem Zusammenhang „Mischpacht“ aus?
- 5.3 Zeige jeweils zwei Vor- und Nachteile für einen Hotelier auf, wenn er seinen Betrieb der Deutschen Hotelklassifizierung unterzieht.
- 5.4 Worin bestehen die Vorteile des Franchisesystems? Beleuchte die Franchisegeber- und die Franchisenehmerseite.