

Commercial Management am Scheideweg

Verloren zwischen Software und Komplexität – und die schöne alte Welt des Offline-Vertriebs
gibt es nicht mehr

Max C. Luscher

Mitgründer, LikeStay Hotels

Umsätze stagnieren, Gewinne sind weg, und der Tech Stack ist „bunt“

Wir können so nicht mehr weitermachen!

- Überangebot in allen Hotelmärkten
- ADRs stagnieren, Kosten steigen – u. a. fressen Franchise Fees die Profite auf (aber liefern sie Mehrwert???)

- Viele Hotels sind nicht mehr profitabel
- Alte Business-Pläne gehen nicht mehr auf, Investoren sind nervös
- Strategie des Tages soll für Abhilfe sorgen – und sorgt für operative Hektik

- Statt Effizienzgewinnen durch Digitalisierung entstehen Zusatzkosten und Komplexität
- Geld für den Wandel ist nicht da
- Multi-PMS-RMS-CM-Strukturen sind normal geworden

Die Realität. Hier und jetzt.

Deutschland — der Umsatz wächst, der Gewinn nicht.

33,3 %

GOP-Marge Deutschland 2025

0,9 Punkte weniger als 2024. GOPPAR fällt von 48 € auf 47 € – bei einem TRevPAR von 141 €.

+6,0 %

Lohnkosten je verfügbarem Zimmer

Deutlich über Europa (+4,9 %), Spanien (+4,0 %) und UK (+4,3 %) – der größte Gewinnkiller.

18,1 %

F&B-Marge Deutschland

+1,2 Punkte gegenüber 2024 – die einzige Abteilung, die sich verbessert hat.

Wie passen wir uns an?

Schritte 1 bis 3: Komplexität raus, Fokus rein

01

Komplexität reduzieren

- Weniger ist mehr
- Was funktioniert wirklich, wer sind die richtigen Partner (Marke, Systeme etc.)? Secondmover!
- Bewährter Erfolg zählt
- Mitarbeiter müssen es handeln können (operativ, aber auch Projekte!)

02

Fokussieren

- Es geht um „100 % Belegung und die höchstmögliche ADR“
- Vertriebskostenoptimierung (GOPpar je Kanal und Kategorie)
- Optimierung der Housekeeping-Kosten
- Und sonst um nichts!!!!

03

Neues Set-up definieren

- Systeme neu zusammenstellen
- Saubere Schnittstellen, digitale Gästereise
- Themen wie Fiskalisierung, City Tax, Kurkarten bedenken
- Aber auch die Gesamtorganisation mitdenken (siehe Folgeseite)

Wie passen wir uns an?

Schritte 4 bis 6: umsetzen, ausrollen, finanzieren

04

Prototyp herauslösen und laufen lassen

- Prozesse anpassen – auch die Menschen-Prozesse!
- Alle Fehlerquellen prüfen (WLAN-Stabilität, Housekeeping-App „freie Zimmer“, Stornos automatisch bearbeiten ...)

05

Ausrollen

- Kombinierte Migration der Hotels ... schrittweise ... mit Change-Teams ...
- Und was ist mit den doppelten Kosten?!?

06

Den Wandel finanzieren

- Unternehmensreorganisation: Welche Abteilungen gewinnen, welche verlieren? Externes Geld gibt es nicht.
- „Emotionen fressen Strategie zum Frühstück“ – es entstehen mehr als doppelte Kosten!

Wie passen wir uns an?

PIVOT — Hotelgruppen werden Technologieunternehmen, der Betrieb wird zum „Service Center“

Profitabilität zuerst

Kultureller Wandel: „Profitabilität zuerst“ als Denkweise der gesamten Organisation.

Neue Organisationsstruktur

Wo sitzt das Revenue Management? Ist der Betrieb ein Profit Center? Zielbild definieren.

Digital zuerst

Digital zuerst bei allen Projekten, Themen und in jeder einzelnen Abteilung. Den Rest stoppen.

Neue Rollen aufbauen

Welche Abteilungen wachsen? Welche werden verschlankt? Weniger ist mehr.

Engere Tech-Partnerschaften

Tool-Nutzung erhöhen, sich von Experten herausfordern lassen, echte Best Practices finden. Wo findet man die Wahrheit in einer Welt voller Blingbling? (LikeStay als „offenes Haus“!)

Digital in allen Abteilungen

Instandhaltung, Vertrieb, Personal, Finanzen ...

Das ist das neue Normal! Spagat zwischen exploit and explore!

Was ist die Wurzel von Erfolg?

Was dich hierher gebracht hat, bringt dich nicht weiter.

01

„Get the wrong people off the bus
and the right people in the bus.“

Und zwar jetzt.

02

Es muss Spaß machen!

Die besten Mitarbeiter gehen sofort (oder
sind schon weg?!)

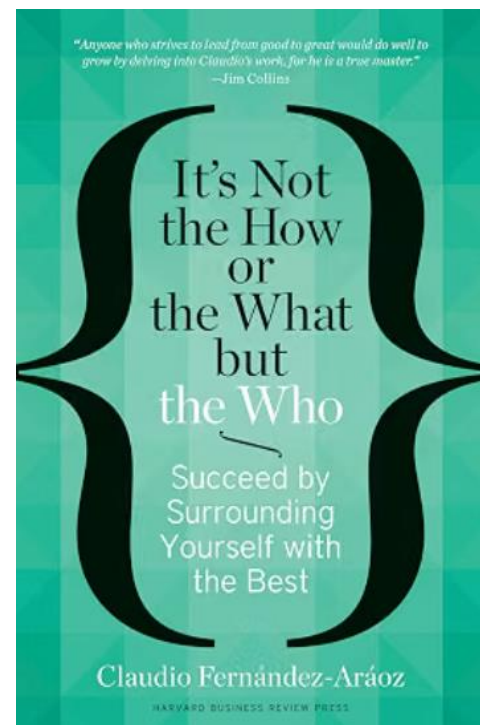
03

Netzwerken neu gedacht:

„Lose ties“ als Erfolgsfaktor statt
Netzwerken wie bisher

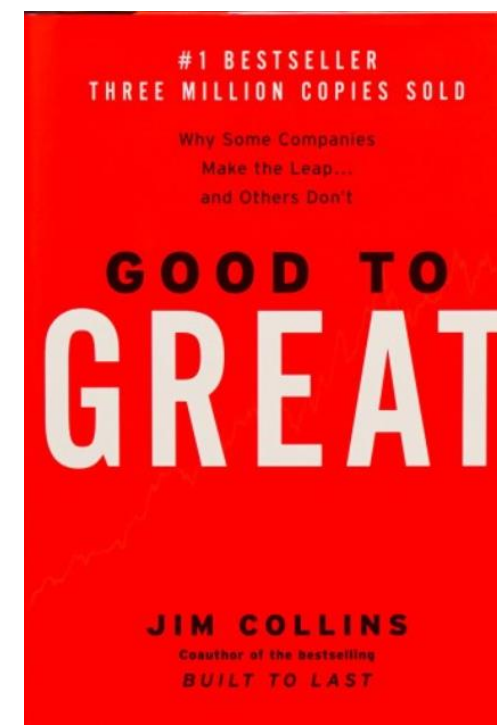
Was ist die Wurzel von Erfolg?

Und noch ein paar Tipps – Lesen bildet!



It's Not the How or the What but the Who

Claudio Fernández-Aráoz



Good to Great

Jim Collins



Winning – Das ist Management

Jack & Suzy Welch