

# Businessplan für ein Beratungsunternehmen im Branchen Umfeld Hotellerie, Gastronomie, Tourismus

Studiengang: EMBA General Management

Betreuer: Prof. Daniel Huber

Experte: Matthias Hartl (MHS Hamcom GmbH)

Industriepartner: viadiversa GmbH, Oberburg

Das Gastgewerbe und der Tourismus in der Schweiz stehen unter Druck. Die schnell voranschreitende Technologieentwicklung, die Folgen der Globalisierung, die demographische Entwicklung oder auch die Ausweitung der Sharing Economy sind Faktoren, die neue Anforderungen an die Anbieter stellen, diese vielfach jedoch überfordern. Kann ein praxiserfahrener Branchenexperte mit einem auf die Probleme dieser Segmente spezialisierten Angebot erfolgreich in den Beratungsmarkt eintreten?

## Ausgangslage

Die Schweizer Hotel-, Gastro- und Tourismusunternehmen stehen durch Herausforderungen aus dem Umfeld vielfach stark unter Druck. Die Entwicklung von Lösungen wird heute zwar bereits von einer Vielzahl Beratungsunternehmen angeboten; diese scheinen sich jedoch auf Strategie- und Konzeptentwicklungen zu fokussieren. Umgekehrt besteht der Eindruck, dass es an praxisnahen Beratungsangeboten für die Branche fehlt. Angesichts meines beruflichen Hintergrunds mit langjähriger Branchenerfahrung in unterschiedlichen Gastgewerbe- und Tourismus-Betrieben, sehe ich Potential für ein eigenes zielgruppenspezifisches Beratungs- und Dienstleistungsangebot. Die Prüfung der Tragfähigkeit dieser zu gründenden Firma ist Gegenstand meiner Master Thesis.

## Methodik

Methodisches Schlüsselement der Untersuchung stellt der Lean Canvas nach Ash Maurya dar. Dieser stellt den Kunden und seine wichtigsten Probleme ins Zentrum der Untersuchung und leitet davon in einem iterativen Prozess geeignete Leistungsversprechen und Lösungen ab. Diese werden um Aussagen zu Alleinstellungsmerkmalen, Vermarktungskanälen, KPI, Kosten und Erträgen ergänzt. Nach vertieften Branchenanalysen wurde so durch wiederholtes Bearbeiten des Canvas für verschiedene potentielle Zielsegmente das aussichtsreichste Ge-

schäftsmodell für die zu gründende Firma definiert (vgl. Abbildung).

Anschliessend wurde ausgehend von diesem Geschäftsmodell auf Grundlage der überwiegend übereinstimmenden Unternehmensgründer-Checklisten ein vollständiger erster Entwurf eines Businessplans entwickelt. Zur Konkretisierung des Leistungsversprechens diente dabei wiederum ein Canvas (Value Proposition Canvas nach Osterwalder).

## Ergebnis

Die Analysen zeigten, dass nicht alle untersuchten Segmente das gewünschte Potential aufweisen, sei es aufgrund prekärer finanzieller Verhältnisse oder aufgrund der sehr geringen Grösse einiger Teilsegmente. Andererseits stellte sich heraus, dass die Probleme vielfach überlappen, mit ein und demselben Angebot also mehrere Segmente bedient werden können. Als vielversprechendste «Early Adopter»-Kunden für die neue Firma wurden inhabergeführte Hotels auf 2-3 Stern-Niveau identifiziert. Im erweiterten Zielsegment finden sich weitere Hotels, grössere Ferienwohnungsanbieter und Systemgastronomen. Das angebotene Kernportfolio für diese Zielsegmente umfasst vier Produktgruppen. Bei diesen handelt es sich zum einen um Beratung zu technischer Infrastruktur und Beratung zu operativen Prozessen. Um die Einstiegshürde für die Kunden tiefer zu legen, werden als dritte Produktgruppe zudem zwei Einsteigerpakete zu diesen Beratungsfeldern angeboten, die dem Kunden eine erste «Schnelldiagnose» zum Pauschalpreis anbieten. Die vierte Produktgruppe stellt die Optimierung der Beschaffung dar. Über den Beitritt zu Einkaufsgemeinschaften und entsprechenden Vereinbarungen mit Lieferanten soll dabei ein zusätzlicher Ertragsstrom durch Provisionen und Kommissionen erschlossen werden.

## Ausblick

Die bisherigen Ergebnisse zeigen positive Perspektiven für die zu gründende Firma. Vor tatsächlicher Aufnahme der Geschäftstätigkeit bedarf es jedoch noch konkreter Aktivitäten gemäss des erstellten Massnahmenplans.



Hanspeter von Allmen  
hpva@tcnet.ch

Problem	Lösung	UVP	Unfairer Vorteil	Kundensegmente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verealtete technische Infrastruktur</li> <li>• Ineffiziente, unflexible operative Prozesse</li> <li>• Zu hohe Betriebs- und Beschaffungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung zu den Themen technische Infrastruktur oder operative Prozesse als Einsteigerpaket oder als spezifisches Mandat</li> <li>• Optimierung der Beschaffung und Organisation von Einkaufsgemeinschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Diagnose ihrer technischen Infrastruktur</li> <li>• Umfassende Diagnose ihrer operativen Prozesse</li> <li>• Vermittlung besserer Einkaufskonditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Erfahrungen: «aus der Praxis für die Praxis»</li> <li>• Umfassendes Netzwerk</li> <li>• Schnelle und hohe persönliche Akzeptanz auf allen Stufen</li> <li>• Einsteigerpaket als Türöffner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotellerie 2-4 Stern-Niveau</li> <li>• grosse Ferienwohnungsanbieter</li> <li>• Systemgastronomie</li> </ul>
Existierende Alternativen	Key-Metriken	Grobkonzept	Kanäle	Early Adopters
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Auslizenzen»</li> <li>• «Experten» aus dem persönlichen Umfeld beauftragen</li> <li>• Einem singulären Lieferanten vertrauen (z.B. WLAN-Anbieter für alle technischen Fragen)</li> <li>• Einsparungen (ggf. an falscher Stelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # Mandate / Kunden je Produktgruppe</li> <li>• % Anzahl Tage je Mandat</li> <li>• % in Richtung gestellter Tagessatz</li> <li>• # an Partner vermittelte abrechenbare Aufträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meine Einsteigerpaket ist wie der kleine Service für ihr Auto</li> <li>• Meine spezifischen Mandate sind wie der Generalservice für ihr Auto</li> <li>• Meine Pooling-Angebote sind wie ein Gruppenbillet bei der Bahn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliches Netzwerk</li> <li>• «Mund zu Mund» eigene Webzelle</li> <li>• Social Media Präsenz</li> <li>• Kampagnen</li> <li>• Beraternetzwerk</li> <li>• Gastrosuisse</li> <li>• Verbände / Service Clubs</li> <li>• Branchenanlässe / Messen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotels mit Standard: 2-3 Stern-Niveau</li> <li>• Grösse: 30-150 Betten</li> <li>• Region: Kanton Bern und deutschsprachige Nachbarkantone</li> <li>• Geschäftsleitung: Inhaber bis 50 Jahre</li> </ul>
Kostenstruktur		Erträge		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixkosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miete</li> <li>• Fahrzeug</li> <li>• Versicherungen / Vorsorge</li> </ul> </li> <li>• Variable Kosten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spesen</li> <li>• Marketing</li> <li>• Einmalkosten</li> <li>• Gründung / Setup</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Kunden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pauschalen für fixe Mandate</li> <li>• Abrechnung nach Aufwand für offene Mandate</li> </ul> </li> <li>• durch Partner: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommissionen für Vermittlung des Kunden</li> </ul> </li> </ul>		

Geschäftsmodell der zu gründenden Firma dargestellt als Lean Canvas