

Roland Schwecke

HOSPITALITY

Wie sich die

wirtschaftliche Logik
der Hotellerie verändert

2035

Eine Zukunftsstudie zu
Geschäftsmodellen, Technologie und Hotelimmobilien

Impressum

DICON

DICON Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH

Hospitality 2035

Wie sich die wirtschaftliche Logik der Hotellerie verändert

Eine Zukunftsstudie zu Geschäftsmodellen, Technologie und Hotelimmobilien

Autor

Roland Schwecke

Diplom-Volkswirt, Hotelkaufmann

Herausgeber

DICON Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH, Reinhardtstr. 29c, 10117 Berlin

www.dicon-beratung.de

1. Auflage, Oktober 2026

Redaktionsschluss: 08.10.2026

ISBN: 978-3-9829624-0-5

Copyright

© 2026 DICON Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH / Roland Schwecke. Alle Rechte vorbehalten. Die Inhalte dieser Studie sind urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung, Verbreitung, Veröffentlichung oder sonstige Nutzung – auch auszugsweise – ist nur mit vorheriger Zustimmung des Herausgebers zulässig. Zitate im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen bleiben hiervon unberührt.

Lizenzinformation

Lizenznummer: H2035-DE-0001

Lizenztyp: Einzellizenz

Lizenziert für:

Erwerbsdatum: 06.11.2026

Lizenz- und Nutzungshinweis

Mit dem Erwerb dieser Studie wird ein einfaches, nicht übertragbares Nutzungsrecht im Umfang der jeweils erworbenen Lizenz eingeräumt.

Eine Einzellizenz berechtigt ausschließlich zur persönlichen Nutzung durch den jeweiligen Lizenznehmer. Die Weitergabe der vollständigen Studie oder wesentlicher Teile an Dritte ist nicht gestattet.

Team-, Corporate- und Enterprise-Lizenzen berechtigen zur internen Nutzung innerhalb des jeweils vereinbarten Nutzerkreises bzw. des lizenzierten Unternehmens. Rechtlich selbstständige Tochter-, Schwester- oder Muttergesellschaften gelten nicht automatisch als mitlizenziert, sofern dies nicht ausdrücklich vereinbart wurde.

Die Speicherung auf internen Servern, Intranets, Dokumentenmanagement- oder Kollaborationsplattformen ist nur zulässig, soweit ausschließlich der nach der jeweiligen Lizenz berechnete Nutzerkreis Zugriff erhält.

Unabhängig von der Lizenzart sind eine Veröffentlichung, öffentliche Zugänglichmachung, Weiterveräußerung oder sonstige kommerzielle Weiterverwertung der Studie oder wesentlicher Teile ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet. Das gesetzliche Zitatrecht bleibt unberührt.

Nutzung in KI- und Wissenssystemen

Die Nutzung der Studie oder wesentlicher Teile zur Entwicklung oder zum Training öffentlich oder kommerziell verfügbarer KI-Modelle, zur Erstellung von Datensätzen oder zur automatisierten Weiterverwertung der Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Nutzung innerhalb unternehmensinterner KI- oder Wissenssysteme ist ausschließlich im Rahmen der erworbenen Lizenz und für den entsprechend berechtigten Nutzerkreis zulässig.

Haftungshinweis

Die vorliegende Studie wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die enthaltenen Aussagen, Einschätzungen und Zukunftsszenarien beruhen auf den zum Zeitpunkt der Erstellung verfügbaren Informationen, Quellen und erkennbaren Entwicklungstendenzen. Sie stellen keine Prognose zukünftiger Marktentwicklungen und keine individuelle Investitions-, Rechts- oder Unternehmensberatung dar.

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit externer Quellen sowie für zukünftige Entwicklungen kann keine Gewähr übernommen werden. Aus den dargestellten Analysen, Einschätzungen und Szenarien können keine Ansprüche gegenüber Autor oder Herausgeber abgeleitet werden.

Hinweis zum Einsatz künstlicher Intelligenz

Bei der Erstellung der Studie kamen unterstützend KI-basierte Werkzeuge zum Einsatz. Die fachliche Bewertung, Einordnung und Verantwortung für sämtliche Inhalte liegen beim Autor.

Redaktionelle Unabhängigkeit

Die Studie wurde inhaltlich und redaktionell unabhängig erstellt. Studien- und Kooperationspartner hatten keinen Einfluss auf Analysen, Bewertungen, Thesen oder Schlussfolgerungen.

Zitierempfehlung

Schwecke, Roland (2026): *Hospitality 2035 – Wie sich die wirtschaftliche Logik der Hotellerie verändert. Eine Zukunftsstudie zu Geschäftsmodellen, Technologie und Hotelimmobilien*, DICON Marketing- und Beratungsgesellschaft mbH, Berlin.

Studienpartner

Strategische Partner



Operator Partner



Technology & Software Partner

Unterstützende Partner



Die Studie wurde von DICON redaktionell und inhaltlich unabhängig erstellt. Studienpartnerschaften haben keinen Einfluss auf die Analysen, Ergebnisse oder Schlussfolgerungen von Hospitality 2035.

Inhalt

VORWORT	8
EXECUTIVE SUMMARY	10
DIE 8 ZENTRALEN THESEN	15
VON HOSPITALITY 2035	15
 TEIL 1 DER STRUKTURWANDEL DER HOTELLERIE IM DACH-RAUM	17
1. EINLEITUNG	18
1.1 Warum diese Studie?	18
2. DIE URSACHEN DES STRUKTURWANDELS	20
2.1 Gesellschaftliche Veränderungen	20
2.2 Technologische Veränderungen	21
2.3 Wirtschaftliche Veränderungen	23
3. DIE KNOW-HOW-FALLE DER PRIVATHOTELLERIE	25
3.1 Die zunehmende Komplexität der Hotelführung	25
3.2 Warum kleine Betriebe zunehmend unter Druck geraten	26
3.3 Vom Full-Service zum fokussierten Geschäftsmodell	29
3.4 Transformation statt Optimierung	30
4. HOTEL 2035	32
4.1 Automatisierung als Wettbewerbsfaktor	32
4.2 Robotik verändert die Kostenstruktur	34
4.3 Neubauten versus Bestand – Automation Readiness als neues Bewertungskriterium	36
4.4 Europa als Hochkostenlabor	38
4.5 Mensch und Maschine	38
5. ZWISCHENFAZIT	40

TEIL 2	DIE TRANSFORMATION DER HOSPITALITY	42
6.	VOM HOSTEL ZUR HYBRID HOSPITALITY	43
6.1	Die Budget-Hospitality als Innovationstreiber	43
6.2	Die DICON-Studien 2007–2015	43
6.3	Von Marktsegmenten zu Hybrid Hospitality	44
6.4	Auflösung klassischer Hotelkategorien	44
7.	VOM HOTELZIMMER ZUR SCHLAFINFRASTRUKTUR.....	46
7.1	Die neue räumliche Organisationslogik.....	46
7.2	Der individuell organisierte Schlafraum	46
7.3	Vom Schlafraum zur Schlafinfrastruktur.....	47
8.	DIE NEUE WIRTSCHAFTLICHE ORGANISATIONSLOGIK DER HOSPITALITY.....	48
8.1	Vom Hotelzimmer zur Funktion	48
8.2	Von der Zielgruppe zur Nutzungssituation.....	50
8.3	Vom Gebäude zur funktionalen Infrastruktur.....	51
8.4	Von der Zimmerproduktivität zur Flächenproduktivität	52
8.5	Von der Betriebsart zur funktionalen Hospitality	54
TEIL 3	ZUKUNFTSSZENARIEN	57
9.	HOSPITALITY 2035 – DREI ZUKUNFTSSZENARIEN	58
9.1	Szenario 1: Plattform Hospitality	59
9.2	Szenario 2: Community Hospitality	60
9.3	Szenario 3: Automatisierte Urban Hospitality	61
10.	KONVERGENZ DER HOSPITALITY-MODELLE.....	63
TEIL 4	STRATEGISCHE KONSEQUENZEN	64
11.	KONSEQUENZEN FÜR BETREIBER	65
11.1	Vom Hotelbetrieb zum Hospitality-System.....	65
11.2	Technologie und KI als Teil des Geschäftsmodells.....	66
11.3	Kontrolle über den Zugang zum Gast.....	67
11.4	Neue Personal- und Organisationslogik	68
11.5	Skalierbarkeit und zentrale Strukturen.....	69
11.6	Sonderfall Privathotellerie: Privathotel nach außen, Konzernlogik nach innen	69

12.	KONSEQUENZEN FÜR HOTELIMMOBILIEN UND PROJEKTENTWICKLUNG	74
12.1	Vom Hotelgebäude zur Hospitality-Immobilie	74
12.2	Flexibilität wird Bestandteil des Immobilienwertes	75
12.3	Flächenproduktivität erweitert die klassische Zimmerlogik	75
12.4	Drittverwendungsfähigkeit wird zum Risikofaktor.....	76
12.5	Mixed-Use und hybride Konzepte gewinnen an Bedeutung	76
12.6	Capex-Risiken verändern die Projektentwicklung	76
12.7	Automation Readiness und die Retrofit-Falle	77
12.8	Betreiber- und Objektrisiko müssen getrennt betrachtet werden	78
12.9	Projektentwicklung beginnt stärker beim Nutzungsszenario.....	78
13.	KONSEQUENZEN FÜR INVESTOREN.....	79
13.1	Betreiberqualität muss neu bewertet werden	79
13.2	Betreiber- und Immobilienrisiko sind nicht identisch.....	80
13.3	Drittverwendungsfähigkeit gewinnt an Bedeutung	80
13.4	Flächenproduktivität wird zur Investmentkennzahl.....	81
13.5	Capex wird stärker zum Bestandteil der Risikobewertung	81
13.6	Technologische Infrastruktur wird investitionsrelevant.....	81
13.7	Vertragsmodelle beeinflussen die Risikoverteilung	82
13.8	Zukunftsfähigkeit wird Teil der Immobilienbewertung.....	82
13.9	Vom Ertragswert zum Zukunftsszenario.....	83
14.	FAZIT	84
	QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS.....	91

Vorwort

Die Hospitality-Branche befindet sich in einer Phase tiefgreifender Veränderung. Technologische Entwicklungen, demografischer Wandel, steigende Kosten und neue Formen des Reisens verändern die Rahmenbedingungen für Betreiber, Immobilieneigentümer und Investoren und verschärfen zugleich den Wettbewerbs- und Anpassungsdruck in der Branche. Viele dieser Entwicklungen sind bereits heute sichtbar. Schwieriger zu beantworten ist die Frage, welche wirtschaftlichen Konsequenzen sich aus ihrem Zusammenwirken langfristig ergeben.

Genau hier setzt die vorliegende Studie **„Hospitality 2035“** an. Sie versteht sich nicht als Prognose eines zukünftigen Hotelmarktes und versucht auch nicht, einen bestimmten Hoteltyp der Zukunft vorherzusagen. Ihr Ziel ist vielmehr, erkennbare Entwicklungen zusammenzuführen und daraus plausible Veränderungen der wirtschaftlichen Organisationslogik der Hospitality abzuleiten.

Im Mittelpunkt steht dabei bewusst nicht allein das klassische Hotel. Die zunehmende Durchlässigkeit zwischen Hotels, Hostels, Serviced Apartments, hybriden Konzepten und neuen Formen temporärer Beherbergung erfordert eine breitere Perspektive. Entscheidend ist zunehmend, welche Funktionen Gäste in unterschiedlichen Nutzungssituationen benötigen und wie diese räumlich, betrieblich und wirtschaftlich organisiert werden können.

DICON beschäftigt sich seit mehr als zwei Jahrzehnten mit strukturellen Veränderungen der Beherbergungswirtschaft. Bereits die 2007 veröffentlichte Studie „Hostels – ein Wachstumssegment im Beherbergungsmarkt“ untersuchte ein damals noch junges Segment aus der Perspektive seiner spezifischen Wertschöpfungslogik, seiner Flächennutzung und seiner immobilienwirtschaftlichen Voraussetzungen. Die 2009 folgende Studie „Wie Budgetmärkte weiter wachsen“ erweiterte diese Perspektive und untersuchte, wie Digitalisierung, verändertes Nachfrageverhalten und neue Angebotsformen bestehende Markt- und Segmentgrenzen zunehmend durchlässig werden lassen. Die weitere Entwicklung von Hostels, Budgethotellerie und hybriden Beherbergungskonzepten hat viele dieser Veränderungsprozesse sichtbar gemacht. **„Hospitality 2035“** führt diese Perspektive auf einer breiteren Ebene fort: Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Entwicklung einzelner Segmente, sondern die Frage, wie sich die wirtschaftliche Logik der Hospitality insgesamt verändern könnte.

Die Studie verbindet deshalb betriebswirtschaftliche, technologische und immobilienwirtschaftliche Fragestellungen. Sie betrachtet den Wandel aus der Perspektive von Betreibern ebenso wie aus derjenigen von Projektentwicklern, Immobilieneigentümern und Investoren. Automatisierung und Robotik verändern dabei nicht nur einzelne Prozesse,

sondern zunehmend auch Kostenstrukturen und Anforderungen an die Immobilie. „Automation Readiness“ wird damit zu einem neuen Kriterium für die wirtschaftliche und technische Zukunftsfähigkeit von Hospitality-Konzepten. Erkenntnisse aus früheren DICON-Untersuchungen und Fachbeiträgen werden mit aktuellen Markt-, Technologie- und Immobilienentwicklungen zusammengeführt.

Die branchenspezifische Zukunftsstudie soll damit weniger eine Vorhersage sein als ein Denk- und Orientierungsrahmen für die Frage, wie wirtschaftlich tragfähige Hospitality-Konzepte unter veränderten Rahmenbedingungen entwickelt, betrieben und bewertet werden können.

Methodik und Charakter der Studie

Hospitality 2035 ist als explorative, strategische Zukunftsstudie angelegt. Sie verbindet die Auswertung aktueller Markt- und Branchenstudien, amtlicher Statistiken und wissenschaftlicher Veröffentlichungen mit Erkenntnissen aus früheren DICON-Untersuchungen sowie langjähriger Beratungs-, Gutachter- und Betreiberpraxis.

Der methodische Ansatz beruht dabei auf der Annahme, dass sich die zukünftige Entwicklung der Hospitality nicht aus einzelnen Trends ableiten lässt. Gesellschaftliche, demografische, technologische und wirtschaftliche Veränderungen wirken vielmehr gleichzeitig auf Nachfrage, Betriebsmodelle, Kostenstrukturen, Immobilien und Investitionsentscheidungen. Die Studie untersucht deshalb wesentliche Entwicklungstreiber nicht isoliert, sondern insbesondere in ihren Wechselwirkungen. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die technische Funktionsweise einzelner Technologien, sondern die Frage, welche wirtschaftlichen und strukturellen Konsequenzen sich aus Digitalisierung, künstlicher Intelligenz und Automatisierung für Betreiber, Geschäftsmodelle, Hospitality-Immobilien und Investitionsentscheidungen ergeben.

In die Einordnung dieser Entwicklungen fließt die branchenspezifische Erfahrung des Autors ein, der die strukturelle und wirtschaftliche

Entwicklung der Hospitality seit Jahrzehnten aus unterschiedlichen Perspektiven begleitet. Diese Praxiserfahrung dient insbesondere dazu, Entwicklungen hinsichtlich ihrer möglichen betrieblichen und immobilienwirtschaftlichen Relevanz einzuordnen und Zusammenhänge zwischen Markt, Betrieb, Technologie und Immobilie herauszuarbeiten.

Aus der Analyse werden zentrale Wechselwirkungen identifiziert und zu einem integrierten Orientierungsmodell verdichtet. Ziel ist es, Hotelbetreibern, Investoren, Projektentwicklern sowie Architekten und weiteren an der Entwicklung von Hospitality-Immobilien Beteiligten einen Orientierungsrahmen für strategische Entscheidungen bis 2035 zu geben. **Gleichzeitig soll die Studie Impulse für die Weiterentwicklung bestehender Hospitality-Unternehmen geben und dazu anregen, aus den sich verändernden Rahmenbedingungen neue Geschäftsmodelle, Angebotsformen und betriebliche Konzepte zu entwickeln.**

Die daraus entwickelten Zukunftsszenarien stellen ausdrücklich keine Prognosen dar. Sie beschreiben mögliche Entwicklungspfade und dienen dazu, deren wirtschaftliche und strukturelle Konsequenzen für Hotelbetriebe, Hospitality-Immobilien und Investitionsentscheidungen systematisch zu untersuchen.