

**Masterarbeit**

# **GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG IN DER HOTELLERIE**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Stefan Pichler, BSc.**

Personenkennzeichen

1810318025

betreut und begutachtet von

DI Dr. techn. Martin Marchner

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, November 2019

A handwritten signature in black ink that reads 'Stefan Pichler'. The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, reading "Stefan Pichler", written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **GLEICHHEITSGRUNDSATZ**

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

## **DANKSAGUNG**

An dieser Stelle möchte ich mich vor allem bei meinem Betreuer DI Dr. techn. Martin Marchner für die tatkräftige Unterstützung bedanken. Durch die Ratschläge während der Erstellung der Masterarbeit wurde mir das Schreiben um einiges erleichtert.

Ein weiterer Dank gilt meiner Familie. Durch die Unterstützung ihrerseits wurde mir genügend Kraft gegeben, diese Maserarbeit zu verfassen.

Einen großen Dank gilt es noch drei weiteren Personen auszusprechen. Meiner Freundin Victoria Krainer, die mir während der Erstellung der Masterarbeit immer meinen Rücken gestärkt hat, sowie meinem Bruder Sebastian Lechmann und Christoph Kogler, die für Fragen immer zur Verfügung gestanden sind.

## **KURZFASSUNG**

Die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft stellt einen der größten Wirtschaftszweige in Österreich dar, wobei die Hotellerie einen Teil dieser Sparte einnimmt. Dabei ist die österreichische Hotellerie durch eine Vielzahl an unterschiedlichsten Angeboten und Geschäftsmodellen gekennzeichnet, wodurch immer verschiedene Personengruppen angesprochen werden sollen. Durch dieses große Angebot wird es sowohl für neuauftkommende Hotels als auch für bestehende Hotels immer schwieriger, sich auf diesem Markt durchzusetzen und sich einen Ruf aufzubauen.

Im theoretischen Teil dieser Masterarbeit wurde auf Grund dieser Problematik ein Vorgehensmodell zur systematischen Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie entwickelt, um sich mit einem neuen Geschäftsmodell erfolgreich am Markt platzieren zu können. Nach der Entwicklung des Vorgehensmodells wurde dieses im praktischen Teil dieser Masterarbeit anhand eines konkreten Beispiels umgesetzt. Dabei wurde im ersten Schritt eine Vision festgelegt, danach erfolgten die Analyse der Ist-Situation sowie die Trendidentifikation und die Kundenanalyse. Nach der Durchführung dieser Schritte wurde das Geschäftsmodell mit Hilfe des Geschäftsmodells nach Biloslav/Bagnoli konkretisiert, um anschließend das entwickelte Modell mit einer Expertenbefragung und einer Kundenbefragung zu evaluieren, wobei aus der Evaluierung weitere Empfehlungen für das Geschäftsmodell abgeleitet wurden. Angesichts der Problemstellung dieser Masterarbeit ist es eine Empfehlung, das im Theorieteil entwickelte Vorgehensmodell bei der Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells in der Hotellerie zu verwenden.

## **ABSTRACT**

The tourism and leisure industry is one of the largest economic sectors in Austria. Especially, the hotel business is an important part of this branch, being characterized by a huge variety of different offers and business models, trying to meet the needs of individuals. Due to this large offer within the Austrian hotel industry, it is becoming more and more difficult for both, new hotels and existing ones, to establish themselves on this market or to maintain the good reputation.

In the theoretical part of this master thesis, a concept for systematic business model development in the hotel industry was designed to successfully establish a new business model on the market, tackling this problem. After the development of the business concept, it was applied in the practical part of this master thesis using a concrete example.

First a vision was defined, followed by an analysis of the actual situation, as well as trend identification and customer analysis. Second the implementation of these steps was concretized with the help of the business model according to Biloslav/Bagnoli. Furthermore, the concept was proofed by carrying an expert survey and a customer survey out. Additionally, recommendations for the business model were derived from this evaluation.

Tackling the problem, investigated in this thesis, it is suggested to employ the concept, developed in the theoretical part of this work for designing new business models in the hotel industry.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2	Forschungsfrage .....	2
1.3	Zielsetzung .....	2
1.3.1	Ziele .....	2
1.3.2	Nicht-Ziele.....	2
1.4	Zielgruppe.....	2
1.5	Beziehung zum Innovationsmanagement .....	3
1.6	Untersuchungsdesign.....	4
2	Einführung in die Hotellerie.....	5
2.1	Begriffsabgrenzung und Eingliederung der Hotellerie .....	5
2.1.1	Gastgewerbe .....	5
2.1.2	Gastronomie .....	5
2.1.3	Beherbergungsgewerbe .....	6
2.1.4	Hotellerie .....	7
2.2	Besonderheiten und Charakteristika in der Hotellerie .....	8
2.2.1	Dienstleistungsmerkmale .....	9
2.2.2	Charakteristika der Hotellerie .....	10
2.3	Herausforderungen der Hotellerie .....	12
2.3.1	Gästeerwartungen .....	12
2.3.2	Einbindung des Gastes in den Dienstleistungsprozess.....	13
2.3.3	Zusammenhang zwischen immateriellen Faktoren und der Qualität.....	13
2.3.4	Ausgleich von Nachfrageschwankungen.....	14
2.4	Produktkonzepte in der Hotellerie .....	15
2.4.1	Luxushotellerie .....	15
2.4.2	Design-Hotel .....	15
2.4.3	Tagungshotel.....	15
2.4.4	Themenhotel.....	16
2.4.5	Budgethotel .....	16
2.4.6	Hostel.....	16
2.4.7	Boardinghaus .....	17
2.5	Elementare Einflüsse in der österreichischen Hotellerie .....	17
2.5.1	Gesetzliche Vorgaben und Regulierungen .....	17
2.5.1.1	Die Gewerbeberechtigung.....	17
2.5.1.2	Nichtraucherschutzgesetz und Barrierefreiheit .....	18
2.5.2	Marktdaten.....	19
2.6	Trends in der Hotellerie .....	21
2.6.1	Trendfeld Individualismus.....	22
2.6.2	Trendfeld Gesundheit .....	23

2.6.3	Trendfeld Digitainment .....	23
2.6.4	Trendfeld Regiofair .....	24
2.7	Erfolgsfaktoren in der Hotellerie .....	25
2.7.1	Strategische Ebene/Planungsebene .....	25
2.7.2	Operative Ebene.....	26
2.8	Anforderungen an das Vorgehensmodell .....	27
3	Die Geschäftsmodellentwicklung .....	29
3.1	Das Geschäftsmodell .....	29
3.1.1	Begriffsdefinition und Relevanz .....	29
3.1.2	Charakteristika und Nutzen .....	30
3.1.3	Bestandteile von Geschäftsmodellen .....	32
3.2	Bestehende Geschäftsmodelle.....	35
3.2.1	Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur .....	36
3.2.1.1	Kundensegmente (1. Baustein).....	37
3.2.1.2	Wertversprechen (2. Baustein).....	37
3.2.1.3	Kanäle (3. Baustein).....	38
3.2.1.4	Kundenbeziehung (4. Baustein).....	38
3.2.1.5	Einnahmequellen (5. Baustein) .....	39
3.2.1.6	Schlüsselressourcen (6. Baustein).....	39
3.2.1.7	Schlüsselaktivitäten (7. Baustein) .....	40
3.2.1.8	Schlüsselpartner (8. Baustein) .....	40
3.2.1.9	Kostenstruktur (9. Baustein).....	40
3.2.2	Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold .....	41
3.2.2.1	Das Leistungskonzept .....	42
3.2.2.2	Das Wertschöpfungskonzept .....	42
3.2.2.3	Die Kanäle .....	42
3.2.2.4	Das Ertragsmodell .....	42
3.2.2.5	Die Wertverteilung .....	43
3.2.2.6	Das Entwicklungskonzept .....	43
3.2.3	Geschäftsmodell nach Biloslavo/Bagnoli.....	43
3.2.3.1	Gesellschaft (Society) .....	45
3.2.3.2	Wertversprechen (Value Proposition) .....	45
3.2.3.3	Kunden (Customers) .....	45
3.2.3.4	Produkt (Products) .....	45
3.2.3.5	Schlüsselaktivitäten (Key operational activities).....	45
3.2.3.6	Ressourcen (Resources).....	45
3.2.3.7	Partner (Partners).....	45
3.2.3.8	Leistungen (Benefits/Revenue) .....	45
3.2.3.9	Kosten (Costs/Impacts).....	45
3.2.4	Business Model Navigator .....	46
3.2.4.1	Initiierung: Umfeldanalyse .....	47
3.2.4.2	Ideenfindung: Muster adaptieren.....	47

3.2.4.3	Integration: Ausgestaltung des Geschäftsmodells .....	47
3.2.4.4	Implementierung.....	48
3.2.5	Bewertung und Auswahl eines Geschäftsmodells.....	48
3.3	Methoden zur Geschäftsmodellerarbeitung.....	52
3.3.1	Marktforschung.....	52
3.3.2	9-Windows Operator.....	53
3.3.3	Customer Empathy Map.....	54
4	Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Hotellerie-Geschäftsmodells .....	56
5	Praxisteil .....	59
5.1	Vorstellung der Situation von Familie Krainer .....	61
5.2	Ausarbeitung des Geschäftsmodells für Familie Krainer.....	63
5.2.1	Schritt 1: Festlegung der Vision und Analyse der regionalen Ist-Situation.....	63
5.2.2	Schritt 2: Trendidentifikation und Kundenanalyse .....	66
5.2.2.1	Erster Workshop.....	66
5.2.2.2	Ergebnisse des ersten Workshops.....	67
5.2.3	Schritt 3: Ideengenerierung und Konkretisierung .....	70
5.2.3.1	Zweiter Workshop.....	70
5.2.3.2	Ergebnis des zweiten Workshops: Geschäftsmodell .....	71
5.3	Evaluierung des Geschäftsmodells .....	76
5.3.1	Schritt 4: Expertenbefragung.....	76
5.3.1.1	Auswahl der Experten .....	76
5.3.1.2	Auswertung der Experteninterviews.....	77
5.3.1.3	Analyse der Experteninterviews .....	77
5.3.1.4	Erkenntnisse aus den Experteninterviews .....	82
5.3.2	Schritt 5: Kundenbefragung.....	84
5.3.2.1	Analyse der demografischen Fragen .....	85
5.3.2.2	Analyse der Geschäftsmodell-bezogenen Fragen .....	88
5.3.2.3	Interpretation der Datenanalyse .....	95
5.3.2.4	Erkenntnisse aus der Kundenbefragung .....	100
5.4	Handlungsempfehlung.....	102
	Literaturverzeichnis .....	104
	Abbildungsverzeichnis .....	108
	Tabellenverzeichnis .....	110
	Anhang 1: Workshop Empathy Map - Leitfaden .....	111
	Anhang 2: Workshop Geschäftsmodellerarbeitung-Leitfaden.....	112
	Anhang 3: Leitfragen Experteninterview .....	112
	Anhang 4: Transkripiertes Experteninterview 1 .....	115
	Anhang 5: Transkripiertes Experteninterview 2 .....	124
	Anhang 6: Transkripiertes Experteninterview 3 .....	134
	Anhang 7: Transkripiertes Experteninterview 4 .....	140
	Anhang 8: Transkripiertes Experteninterview 5 .....	148
	Anhang 9: Auswertung der Experteninterviews .....	163

Anhang 10: Fragebogen für die Online Umfrage ..... 177



# 1 EINLEITUNG

Im Einleitungskapitel wird auf allgemeine Punkte dieser Masterarbeit eingegangen. Dabei werden die Ausgangssituation sowie die Forschungsfrage definiert. Ebenfalls werden die Ziele dieser Arbeit erörtert sowie die Zielgruppe und der Bezug zum Innovationsmanagement definiert. Abschließend wird das Untersuchungsdesign dargestellt, in welchem die Vorgehensweise dieser Masterarbeit ersichtlich ist.

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Sparte Tourismus und Freizeitwirtschaft stellt einen der größten Wirtschaftszweige in Österreich dar und besteht dabei aus einer Vielzahl an Branchen und Betrieben. Die Hotellerie ist ein Teil dieser Sparte und kann durch zahlreiche Hotels, Übernachtungen und Einnahmen auf sich aufmerksam machen. So können im Jahr 2018, laut einer Statistik der Wirtschaftskammer Österreich, 149,8 Millionen Übernachtungen und Einnahmen von Hotel- und Tagesgästen von rund 42,5 Milliarden Euro gezählt werden.<sup>1</sup> Diese Zahlen bestätigen die Bedeutung dieser Branche für Österreich.

Zusätzlich zu den Zahlen der österreichischen Hotellerie ist in dieser Branche zu sehen, dass Hotels in Österreich auf unterschiedlichste Geschäftsmodelle und Ausrichtungen setzen, um unterschiedliche Personengruppen anzusprechen, damit man sich erfolgreich am Markt platzieren kann. Hierbei geht die Ausrichtung der Hotels nicht immer nur auf Privatreisende, sondern auch auf Geschäftsreisende, um sich in dem stark umkämpften Markt durchzusetzen.

Zusätzlich zu diesen Ausrichtungen ist vor allem bei Privatreisen zu erkennen, dass der Trend von Reisenden immer mehr hin zu kürzeren Urlauben im eigenen Land und der eigenen Region geht und dafür mehrmals im Jahr eine Auszeit gesucht wird. Hierbei wird auf schöne Orte, eine gute Lage, gutes Essen und auf das Verlassen des hektischen Alltags gesetzt. Wobei auch in diesem Zusammenhang immer ein individuelles Angebot gesucht wird.

Aber nicht nur für heimische Reisende, sondern auch für andere Nationalitäten wird das Land Österreich vermehrt als Urlaubsort genutzt, da es wie erwähnt mit einer Vielzahl an Angeboten und Geschäftsmodellen auf sich aufmerksam macht und mit seiner Authentizität die Gäste zu begeistern weiß. Dies betrifft dabei den Sommer- und Wintertourismus gleichermaßen.

Durch die unterschiedlichsten Geschäftsmodelle und Angebote in der österreichischen Hotellerie wird es daher immer schwieriger, sich auf diesem Markt durchzusetzen, sich einen eigenen Namen aufzubauen, die Reisenden für sich gewinnen zu können und sich gegenüber der Konkurrenz mit einem eigenen Geschäftsmodell abzugrenzen. Aber nicht nur durch die Vielzahl der Angebote und Geschäftsmodelle, sondern auch durch die neuauftkommenden Hotels mit attraktiven neuen Angeboten wird diese Problematik verstärkt. Hinzu kommt, dass sich die Sparte Hotellerie immer wieder auf neue Kundenbedürfnisse und deren Wünsche einstellen muss und sich auch an neu auftkommende Trends anpassen muss, um sich erfolgreich am Markt durchsetzen zu können.

---

<sup>1</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019].

Zusammengefasst ist daher zu erkennen, dass die Sparte der Hotellerie einen wichtigen Zweig in der österreichischen Wirtschaft darstellt und sich jeder einzelne Betrieb immer wieder auf neue Gegebenheiten einstellen muss. Aber auch ein Potential für neue Hotels besteht in Österreich und diese können sich mit dem richtigen Geschäftsmodell auch auf dem österreichischen Markt der Hotellerie durchsetzen.

## **1.2 Forschungsfrage**

Aus der oben genannten Ausgangssituation und Problemstellung wird in dieser Masterarbeit die folgende Forschungsfrage behandelt:

- Wie kann ein Geschäftsmodell in der Hotellerie systematisch entwickelt werden, um sich erfolgreich am Markt zu platzieren?

## **1.3 Zielsetzung**

In diesem Unterkapitel wird auf die Zielsetzung dieser wissenschaftlichen Arbeit eingegangen. Hierbei werden sowohl Ziele als auch Nicht-Ziele definiert.

### **1.3.1 Ziele**

Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es:

- ein Vorgehensmodell zur systematischen Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie zu entwickeln.
- ein neues Geschäftsmodell für die Familie Krainer zu entwickeln.
- das Geschäftsmodell zu evaluieren.

### **1.3.2 Nicht-Ziele**

Kein Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es, dass das neue Geschäftsmodell der Familie Krainer umgesetzt bzw. implementiert wird.

## **1.4 Zielgruppe**

Die Zielgruppe dieser wissenschaftlichen Arbeit sind sowohl Personen als auch Unternehmen, welche sich erstmals mit der Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie auseinandersetzen wollen. Das Thema ist derartig aufbereitet, dass man eine gute Einführung in die Branche Hotellerie und deren Charakteristika erhält. Ebenfalls wird dabei aufgezeigt, welche Bedeutung ein Geschäftsmodell bzw. die Geschäftsmodellentwicklung für ein Unternehmen hat und wie diese durchgeführt werden soll. Durch diesen Aufbau wird einerseits gewährleistet, dass für branchenfremde Personen, welche sich für eine Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie interessieren, ersichtlich wird, wie diese vonstattengehen soll. Andererseits wird dadurch gewährleistet, dass Personen bzw. Unternehmen mit Branchenbezug klar ersichtlich wird, wie sie eine Geschäftsmodellentwicklung in ihrer Branche durchführen können.

## **1.5 Beziehung zum Innovationsmanagement**

Im Innovationsmanagement geht es um die systematische Entwicklung, Steuerung und Vermarktung von Innovationen. Dabei bedeutet eine Innovation aber nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzupassen. Vielmehr geht es darum, dass Probleme und Bedürfnisse der Kunden erkannt werden, diese gelöst werden, um sich dann mit einem spezifischen Angebot am Markt zu platzieren. Jedoch reichen Entwicklung und Vermarktung alleine oftmals nicht aus, da wichtige Fragen wie wer ist meine Zielgruppe, wie will ich die Zielgruppe erreichen, was biete ich ihr konkret an und vor allem wie verdiene ich damit Geld, nicht ausreichend beantwortet werden können. Deshalb ist es nicht nur wichtig, spezielle Bedürfnisse zu befriedigen, sondern auch ein passendes Geschäftsmodell zu entwickeln. Aus den beschriebenen Punkten geht der Zusammenhang zwischen dem Innovationsmanagement und der Geschäftsmodellentwicklung hervor, weshalb der direkte Bezug zwischen dieser wissenschaftlichen Arbeit und dem Innovationsmanagement gegeben ist.

## 1.6 Untersuchungsdesign

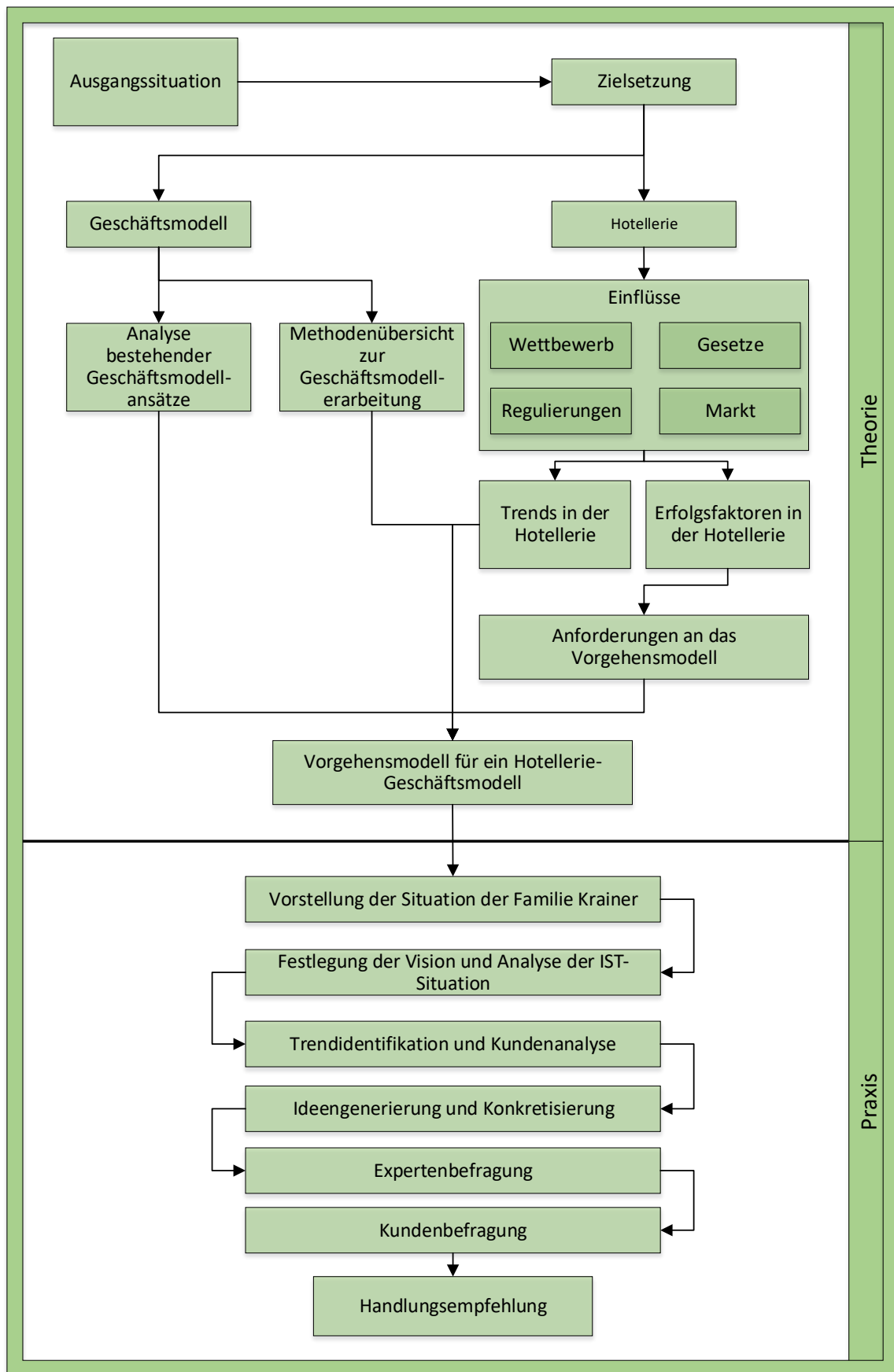


Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 EINFÜHRUNG IN DIE HOTELLERIE

In diesem Kapitel erfolgt die Einführung in die Hotellerie. Einerseits findet dabei die Begriffsabgrenzung und Eingliederung statt, andererseits wird auf die Charakteristika und Einflussfaktoren sowie auf Trends und Erfolgsfaktoren der Hotellerie eingegangen. Abschließend werden aus den beschriebenen Unterkapiteln Anforderungen für das Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung abgeleitet.

### 2.1 Begriffsabgrenzung und Eingliederung der Hotellerie

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit Begriffsdefinitionen und der Einbettung der Hotellerie in das Gastgewerbe. Zusätzlich erfolgen dabei die Abgrenzung zwischen der Gastronomie und dem Beherbergungsgewerbe sowie die Abgrenzung zwischen der Hotellerie und der Parahotellerie.

#### 2.1.1 Gastgewerbe

Als Gastgewerbe bezeichnet man Unternehmen, die auf einer von drei Säulen aufgebaut sind. Diese drei Säulen sind die Beherbergung, die Bewirtung und die Veranstaltung. Um sich als Unternehmen im Gastgewerbe bezeichnen zu dürfen, muss eine dieser drei Säulen erfüllt werden. Daher wird das Gastgewerbe als Verbund von Unternehmen definiert, die die Beherbergung, Verpflegung und/oder Unterhaltung eines Gastes zum Inhalt haben. So zählen sowohl das Beherbergungsgewerbe als auch die Gastronomie zum Gastgewerbe, da sie eine der drei Säulen zum Inhalt haben.<sup>2</sup>

#### 2.1.2 Gastronomie

Um eine klare Abgrenzung zwischen dem Beherbergungsgewerbe und der Gastronomie zu erhalten, erfolgt nun eine Definition der Gastronomie. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Gaststätte bzw. das Gasthaus für jeden zugänglich ist, um an Ort und Stelle sowohl Getränke als auch Nahrung zu konsumieren. Durch die Abgabe der Produkte an den Gast entsteht dabei in der Regel eine Zahlungspflicht für den Konsumenten. Über diese Definition hinaus soll die Gastronomie zusätzlich ein Erlebnis bieten und Raum für Kommunikation schaffen, was wiederum bedeutet, dass nicht immer der Konsum im Vordergrund steht, sondern auch die Unterhaltung.<sup>3</sup>

Die Gastronomie in Österreich lässt sich laut Wirtschaftskammer in zwölf Betriebsarten unterscheiden. Diese sind:<sup>4</sup>

- Restaurant, Gasthaus, Weinschenke
- Imbissstube, Buffet, Heurigenbuffet
- Eissalon, Bar, Branntweinschenke
- Diskothek, Clubbinglounge, freies Gewerbe

Die Betriebsarten wurden hier zur Vervollständigung aufgezählt, um eine klare Abgrenzung zu erhalten.

---

<sup>2</sup> Vgl. Meyer (2011), S. 2.

<sup>3</sup> Vgl. Zeller (2009), S. 9.

<sup>4</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [20.03.2019].

### 2.1.3 Beherbergungsgewerbe

Das Beherbergungsgewerbe gliedert sich wie oben erwähnt im Bereich des Gastgewerbes ein und ist definiert als Summe aller Beherbergungsunternehmen. Darunter versteht man wiederum Betriebe, welche die Beherbergung von mindestens neun Gästen als Zweck haben. Zu diesen Betrieben zählen nicht nur Unterkünfte, welche dies gewerblich durchführen, sondern auch solche, welche die Beherbergung nicht gewerblich oder als Nebenzweck betreiben.<sup>5</sup>

Eine andere Untergliederung erfolgt durch die Tourismuswirtschaft (siehe Abb. 2), welche das Beherbergungsgewerbe in die traditionelle Hotellerie und in die ergänzende Hotellerie unterteilt. Die ergänzende Hotellerie wird dabei auch als Parahotellerie bezeichnet.<sup>6</sup>

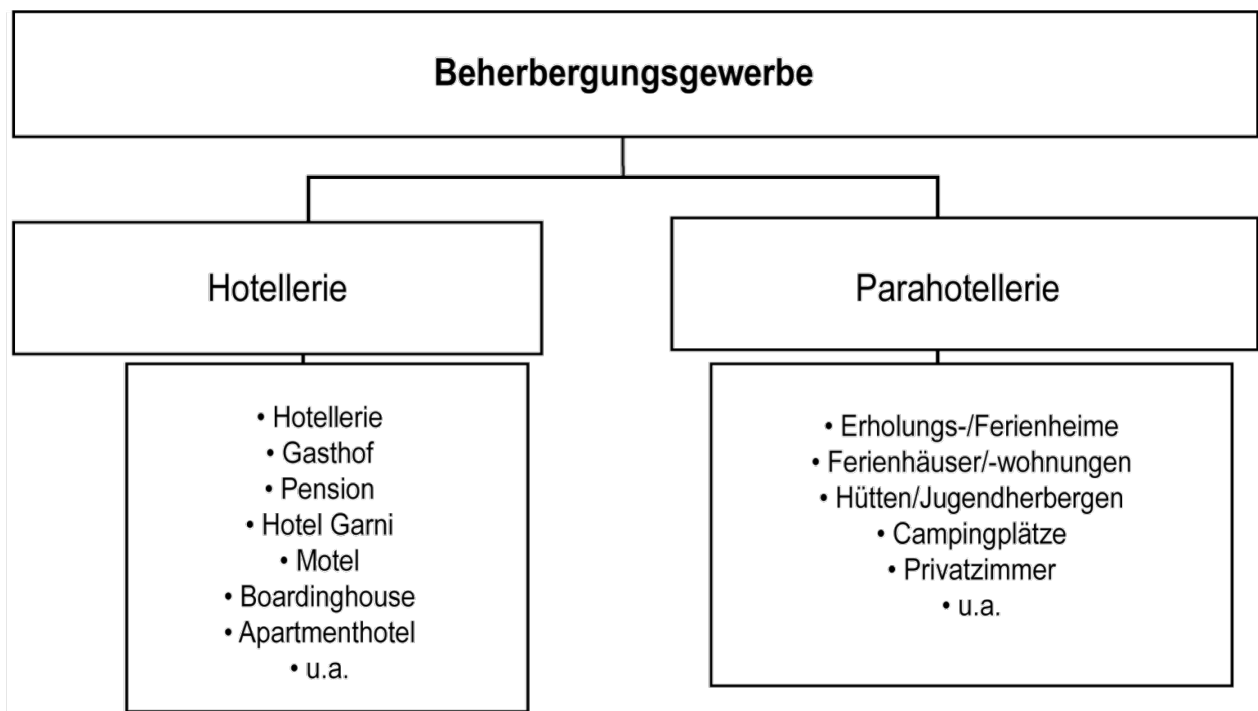


Abb. 2: Differenzierung des Beherbergungsgewerbes, Quelle: In Anlehnung an Freyberg/Gruner/Henschel (2018), S. 4.

Um diese beiden Unterscheidungen zu differenzieren, muss man die Gesamtleistung eines Beherbergungsbetriebes kennen. Diese besteht aus folgenden drei Punkten:<sup>7</sup>

- **Beherbergungsleistung:** Diese beinhaltet die Zurverfügungstellung der Räume bzw. des Zimmers, aber auch die Erbringung einer Leistung von Personen, wie z. B. die Zimmerreinigung.
- **Verpflegungsleistung:** Diese besteht aus einem Angebot von Speisen und Getränken, das im Zusammenhang mit dem Service und den Aufenthaltsräumen steht.
- **Sonstige Leistungen:** Diese bringen weitere Angebote der Beherbergungsstätte mit sich, die der Gast zusätzlich nutzen kann, z. B. Schwimmbäder oder Kinderbetreuung.

---

<sup>5</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Onlinequelle [21.03.2019].

<sup>6</sup> Vgl. Freyberg/Gruner/Henschel (2018), S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. Freyer (2015), S. 167 f.

Durch die beschriebene Gesamtleistung lässt sich die Parahotellerie leicht von der herkömmlichen Hotellerie unterscheiden. So bringt die Parahotellerie eine ganzheitliche Beherbergungsleistung mit sich, wohingegen die Verpflegungsleistung und die sonstigen Leistungen nur eingeschränkt vorhanden sind oder gar fehlen.<sup>8</sup>

Zur Parahotellerie zählen daher Privatappartements, Ferienwohnungen, Camping, Bauernhöfe, aber auch Kurkliniken und Jugendherbergen. Diese werden im Gegensatz zu der herkömmlichen Hotellerie als Nebenerwerbsbetriebe geführt.<sup>9</sup>

Im Unterschied zur Parahotellerie bringt die herkömmliche Hotellerie alle drei Teile der beschriebenen Gesamtleistung mit sich. So stellt sie eine Beherbergungsleistung, eine Verpflegungsleistung und sonstige Leistungen, welche dem Touristen für den Aufenthalt am Tourismusort zur Verfügung stehen. Die Hotellerie bildet daher das Kernstück des Beherbergungsgewerbes.<sup>10</sup>

Auf den Begriff bzw. die Untergliederung der Hotellerie wird im folgenden Punkt genauer eingegangen, um die klare Abgrenzung des Begriffes zu erläutern.

### 2.1.4 Hotellerie

Wie oben beschrieben ist die Hotellerie das Kernstück des Beherbergungsgewerbes und besteht dabei aus der Beherbergungsleistung, der Verpflegungsleistung und sonstigen Leistungen. Jedoch ist diese Definition nicht konkret bzw. gibt es für die Hotellerie verschiedene Begriffsdefinitionen.<sup>11</sup>

So kann zwischen der Hotellerie im weiteren Sinn und der Hotellerie im engeren Sinn unterschieden werden, und zwar wie folgt:<sup>12</sup>

- **Hotellerie im weiteren Sinn:** Hierunter versteht man mehrere Betriebsformen wie zum Beispiel Hotel, Gasthöfe, Pensionen und Hotel garni.
- **Hotellerie im engeren Sinn:** Darunter versteht man ausschließlich die Betriebsform Hotel.

Daraus lässt sich schließen, dass die Hotellerie von vielen unterschiedlichen Seiten betrachtet werden kann und es keine einheitlichen und verbindlichen Definitionen gibt. Um sie im weiteren Sinne zu betrachten und einzugrenzen, werden folgend die einzelnen Betriebstypen genau erörtert. Diese stellen dar:<sup>13</sup>

- Hotels sind Beherbergungsstätten, die in den meisten Fällen für die kurzfristige Beherbergung von Gästen zur Verfügung stehen. Dabei sind die Zimmer möbliert und für jedermann zugänglich. Es wird der Service des täglichen Bettenmachens und der Zimmerreinigung zur Verfügung gestellt. Zusätzlich besitzt ein Hotel ein Restaurant, welches auch für Passanten zugänglich ist. Außerdem werden weitere Einrichtungen und Dienstleistungen wie Parkplätze, Textilreinigung, Schwimmbäder, Trainings- und Erholungseinrichtungen, Konferenzräume angeboten.

---

<sup>8</sup> Vgl. Freyberg/Grüner/Henschel (2018), S. 4.

<sup>9</sup> Vgl. Breidenbach (2002), S. 37.

<sup>10</sup> Vgl. Freyberg/Grüner/Henschel (2018), S. 3.

<sup>11</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 19.

<sup>12</sup> Vgl. Freyberg/Grüner/Henschel (2018), S. 4.

<sup>13</sup> Vgl. Hänssler (Hrsg.) (2016), S. 50 f.

- Hotels garnis verfügen über kein Restaurant und bieten höchstens Frühstück an.
- Gasthöfe differenzieren sich von Hotels dadurch, dass außer dem Gastraum keine weiteren Aufenthaltsräume zur Verfügung stehen.
- Pensionen sind Beherbergungsstätten, in denen die Verpflegung ausschließlich an Hausgäste ausgegeben wird.

Aber auch hier gibt es immer wieder unterschiedliche Sichtweisen, diese enthalten dabei aber eher einen höheren Spezifizierungsgrad.<sup>14</sup> So spezifiziert die Fachgruppe Hotel des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes den Begriff „Hotel“ so, dass ein Hotel aus mindestens 20 Zimmern besteht und eine Rezeption besitzt.<sup>15</sup>

Neben den oben genannten Punkten sollte ein Hotel auch einen gehobenen Standard besitzen und zusätzliche Dienstleistungen anbieten. Somit sollte in einem Hotel ein höherer Qualitätsstandard herrschen als in einem Gasthof oder in einer Pension. Dies ist auf das 19. Jahrhundert zurückzuführen, als Beherbergungsstätten immer luxuriöser geworden sind. Jedoch ist dieses Kriterium in den letzten Jahren immer weiter in den Hintergrund geraten, da es eine extreme Zunahme an Hotels und Hotelketten gegeben hat. Dadurch ist ein breites Angebot am Markt entstanden, das von Standard-Touristen-Hotels mit eingeschränkten Dienstleistungen bis hin zu luxuriösen Hotels, die eine Vielfalt an Dienstleistungen anbieten, reicht. Durch diese Vielfalt ist die Klassifizierung von 1 bis 5 Sternen entstanden und soll damit den Gast über das zu erwartende Angebot informieren.<sup>16</sup>

Durch die Beschreibung der Einbettung der Hotellerie sowie deren Untergliederungen wurde ersichtlich, dass keine exakte Trennung der einzelnen Betriebstypen für die weitere wissenschaftliche Arbeit notwendig ist, da eine hohe Abhängigkeit bei der Unterscheidung der Betriebstypen von den angebotenen Dienstleistungen besteht, diese aber in jedem Betriebstypen von Wichtigkeit sind. Jedoch soll im weiteren Verlauf dieser wissenschaftlichen Arbeit der Massentourismus bzw. die Kettenhotellerie ausgegrenzt werden und das Vorgehensmodell so entwickelt werden, dass die Entwicklung individueller Hotellerie-Angebote im Vordergrund steht.

## 2.2 Besonderheiten und Charakteristika in der Hotellerie

In der Hotellerie gibt es einige Besonderheiten, die sich auf allgemeine dienstleistungsspezifische Besonderheiten sowie auf Hotellerie-spezifische Dienstleistungseigenschaften und Besonderheiten aufteilen.<sup>17</sup> Diese Besonderheiten und Eigenschaften werden in den folgenden zwei Unterpunkten behandelt, um einen Überblick bzw. eine Einführung in die Dienstleistungserstellung und deren Besonderheiten in der Hotellerie zu erhalten.

---

<sup>14</sup> Vgl. Hänssler (Hrsg.) (2016), S. 51.

<sup>15</sup> Vgl. DEHOGA, Onlinequelle [23.03.2019].

<sup>16</sup> Vgl. Hänssler (Hrsg.) (2016), S. 51 f.

<sup>17</sup> Vgl. Gewalt (2001), S. 4.



## 2.2.1 Dienstleistungsmerkmale

Dienstleistungen werden gegenüber herkömmlichen materiellen Gütern gleichzeitig produziert, konsumiert und veräußert. Dabei läuft die Produktion einer Dienstleistung in zwei aufeinanderfolgenden Schritten ab. Dies sind die Vorkombination und die Endkombination. In der Vorkombination geht es darum, dass das für Dienstleistung notwendige Leistungspotenzial aufgebaut wird, welches auch als Kapazität bezeichnet wird. Beispiele dafür sind Freizeitanlagen, Bettenkapazitäten, das Personal, aber auch die Einrichtung. In der Endkombination geht es darum, dass in einem simultanen Prozess durch die Kombination der internen Produktionsfaktoren (beschriebenes Leistungspotenzial) mit den externen Faktoren (Kunde) eine absatzfähige Dienstleistung erstellt wird.<sup>18</sup>

Durch diese Kombination der beiden Schritte weisen Dienstleistungen spezifische Merkmale gegenüber materiellen Produkten auf:<sup>19</sup>

- **Immaterialität:** Dies beschreibt, dass eine Dienstleistung eine nicht greifbare Leistung ist. Der Kunde weiß vor dem Kauf nicht, ob die Qualitätsansprüche erfüllt werden können, da er die Leistung nicht testen kann. Damit erfolgt die Bewertung der Leistung erst im Nachhinein.
- **Uno-actu-Prinzip:** Da die Erstellung der Leistung und die Verwendung/Konsum zum selben Zeitpunkt stattfinden, kann die Leistung nicht eingelagert oder zu einem späteren Zeitpunkt konsumiert werden.
- **Integrativität:** Während der Leistungserstellung muss der Kunde miteinbezogen werden, denn durch sein Mitwirken während der Erstellung kann er die Qualität des Outputs mitbestimmen.
- **Heterogenität:** Die Heterogenität zeigt auf, dass Dienstleistungen sehr individuell sind und es schwer fällt, einen hohen Standardisierungsgrad zu erhalten, da die Integrativität gegeben ist.

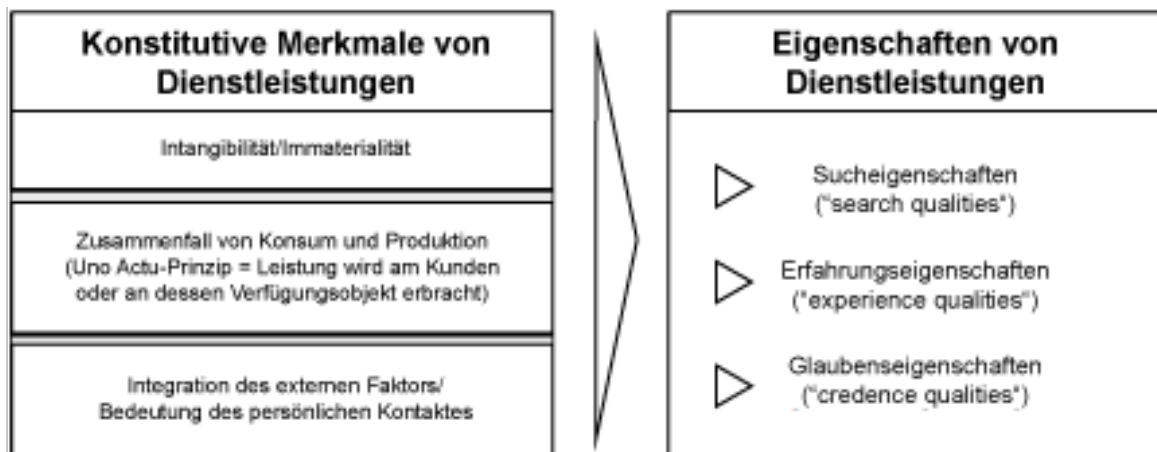


Abb. 3: Besonderheiten von Dienstleistungen, Quelle: In Anlehnung an Gardini (2010), S. 28.

Wie die Abb. 3 beschreibt, zeigen die Sucheigenschaften dabei auf, dass in der Hotellerie eine Überprüfung der Qualität nicht vor der Nutzung durchgeführt werden kann, daher ergibt sich in diesem Fall ein Mangel an Sucheigenschaften. Die Erfahrungseigenschaften, die eine Beurteilung während der Nutzung beschreiben, kommen in der Hotellerie am häufigsten vor. Die Glaubenseigenschaften hingegen kommen

<sup>18</sup> Vgl. Gardini (2010), S. 27.

<sup>19</sup> Vgl. Hofstetter (2012), S. 9.

weniger zum Einsatz, da diese einen klaren Wissensvorsprung vom Leistungserbringer gegenüber dem Kunden voraussetzen und dieser nach der erbrachten Leistung noch nicht aufgeholt wurde. Daher wird durch diese Merkmale aufgezeigt, dass eine Dienstleistung für den Kunden schwerer zu bewerten ist als bei herkömmlichen materiellen Gütern.<sup>20</sup> Dies führt für den Kunden dazu, dass er bei dem Erwerb einer Dienstleistung ein erhöhtes Qualitätsrisiko eingeht.<sup>21</sup>

## 2.2.2 Charakteristika der Hotellerie

In diesem Kapitel wird auf die Hotellerie-spezifischen Charakteristika eingegangen. Diese leiten sich einerseits aus den oben genannte Dienstleistungsmerkmalen ab, andererseits ergeben sich diese aus der Hotelleistung.<sup>22</sup> Diese werden folgend kurz erläutert.

**Abhängigkeit des Gastes:** Um die Hotelleistung erstellen zu können, benötigt man den Gast als externen Faktor. Dieser muss für die Leistungserstellung persönlich anwesend sein, da er den Umfang der Leistung bestimmt (Qualität, Zeitpunkt, Rhythmus).<sup>23</sup>

**Standortgebundenheit:** Um eine Leistung in der Hotellerie anbieten zu können, ist es notwendig, eine Bettenkapazität und Personal zu beschaffen. Diese finden an einem Ort zusammen, daher kann eine Hotelleistung nur an einem gewissen Standort in Anspruch genommen werden.<sup>24</sup>

**Standortabhängigkeit:** Für Hotelleistungen besteht oft eine gewisse Abhängigkeit von der Umwelt und dem Umfeld. So haben Faktoren wie Lärm oder auch die Nähe zu Sehenswürdigkeiten Einfluss auf die zu bietende Hotelleistung.<sup>25</sup>

**Zusammenspiel mit anderen Leistungsträgern:** In der Leistungserstellung der Hotellerie muss man auf mögliche Zusammenspiele mit Komplementären achten, denn die Hotellerieleistung ist oft eng mit diesen verbunden (z. B. Fluggesellschaften, Reisebüros, Geschäftsreisen).<sup>26</sup>

**Substituierbarkeit:** Die Leistung der Hotellerie kann auf vielfältige Weise ersetzt werden. Einerseits ist der Gast nicht an ein bestimmtes Hotel gebunden, er kann aus einer Vielzahl von Angeboten auswählen. Andererseits kann die Beherbergungsleistung durch andere Dienstleistungen oder Sachgüter substituiert werden. So kann z. B. eine Geschäftsreise durch Videokonferenzen ersetzt werden.<sup>27</sup>

**Hohe Wettbewerbsintensität:** Da der Gast immer wieder neue Anforderungen stellt, aber auch andere Anbieter individuelle neue Angebote erstellen, steigt der Wettbewerbsdruck in der Hotellerie immer weiter an.<sup>28</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Gardini (2010), S. 28.

<sup>21</sup> Vgl. Hofstetter (2012), S. 10.

<sup>22</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 23.

<sup>23</sup> Vgl. Freyberg/Gruner/Henschel (2013), S. 54.

<sup>24</sup> Vgl. Gewalt (2001), S. 4.

<sup>25</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 23.

<sup>26</sup> Vgl. Gewalt (2001), S. 4 f.

<sup>27</sup> Vgl. Freyberg/Gruner/Henschel (2013), S. 55.

<sup>28</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 23.

**Ständige Leistungsbereitschaft:** In der Hotellerie ist die ständige Leistungsbereitschaft gegeben, da die Beherbergungsräume immer zur Verfügung stehen müssen und die angebotenen Dienstleistungen ständig bereitgestellt werden müssen.<sup>29</sup>

**Keine Lagerfähigkeit:** Die Beherbergungsleistung und die dazugehörigen Dienstleistungen in der Hotellerie können erst dann erstellt werden, wenn der Kunde diese wünscht. Dies hat zur Folge, dass die Leistungen weder vorproduziert noch nachgeliefert werden können. Dies bedeutet auch, dass man abhängig von den gegebenen Kapazitäten ist.<sup>30</sup>

**Hohes Anlagevermögen:** In der Hotellerie ist es üblich, ein hohes Anlagevermögen zu besitzen, da die Vermögensgüter, wie Ausstattungen, langfristig angelegt sind.<sup>31</sup>

**Hoher Fixkostenanteil:** Da die Leistungen in der Hotellerie immer angeboten werden müssen, ob diese genutzt werden oder nicht, entsteht ein hoher Fixkostenanteil. Diese sind meist Personalkosten und Kosten für die Räumlichkeiten.<sup>32</sup>

**Nachfrageschwankung:** Nachfrageschwankungen sind in der Hotellerie üblich, da eine Vielzahl von Faktoren besteht, die den Gast beeinflussen. Einerseits beeinflusst das Wetter, aber auch die Substituierbarkeit den Gast, andererseits ist man in der Hotellerie oft saisonalen Schwankungen und Trends ausgesetzt. Durch diese Faktoren entstehen auch standortgegebene Perioden.<sup>33</sup>

**Gewinninstabilität:** Da es die beschriebenen Nachfrageschwankungen, aber auch den hohen Fixkostenanteil in der Hotellerie gibt, kann dies schnell zu Gewinnverlusten, aber wiederum auch zu einem schnellen Gewinnwachstum führen.<sup>34</sup>

**Personalintensität und Personalschwankungen:** Da der Gast in dem Betrieb eine Freundlichkeit und Gastlichkeit erwartet, ist der Kontakt zum Personal entscheidend, denn nur durch diese Interaktion kann diese Erwartung erfüllt werden. Diese Wichtigkeit wird durch die hohen Personalkosten ausgedrückt. Personalkosten stellen in der Hotellerie den größten Kostenblock dar. Hinzu kommt, dass es die Nachfrageschwankungen gibt und daher das Personal schwer planbar ist.<sup>35</sup>

**Abhängigkeit zwischen Personal und Qualität:** Das Personal ist für die Erstellung der Dienstleistungen in der Hotellerie verantwortlich. Daher ist es entscheidend, eine angemessene Leistung des Personals zu erhalten, damit die angestrebte Qualität erhalten wird.<sup>36</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 24.

<sup>30</sup> Vgl. Freyberg/Gruner/Henschel (2013), S. 54.

<sup>31</sup> Vgl. Gewalt (2001), S. 4.

<sup>32</sup> Vgl. Gewalt (2001), S. 4.

<sup>33</sup> Vgl. Freyberg/Gruner/Henschel (2013), S. 55.

<sup>34</sup> Vgl. Gewalt (2001), S. 4.

<sup>35</sup> Vgl. Freyberg/Gruner/Henschel (2013), S. 55.

<sup>36</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 24.

## 2.3 Herausforderungen der Hotellerie

Die in Kapitel 2.2 beschriebenen Charakteristika und Besonderheiten der Hotellerie zeigen auf, wie vielfältig diese Branche ist, aber auch den engen Zusammenhang zwischen einer Dienstleistung und den Kundenerwartungen.<sup>37</sup> Durch das Zusammenspiel dieser Faktoren ergeben sich einige Herausforderungen, die auch für die Geschäftsmodellentwicklung von Bedeutung sind. Daher werden diese in den folgenden Unterpunkten beschrieben.

### 2.3.1 Gästeerwartungen

Aufgrund dessen, dass Dienstleistungen in der Hotellerie einerseits die Immaterialität aufweisen und andererseits Leistungsmerkmale (Sucheigenschaften) erst zu einem späteren Zeitpunkt wahrgenommen werden können, entsteht bei den Gästen eine hohe Unsicherheit. Zusätzlich zu der beschriebenen Unsicherheit haben sie ein hohes Informationsbedürfnis. Um Informationen über Leistungen und Angebote zu erhalten, läuft ein erheblicher Austausch über verschiedene Medien, den Familienkreis, das nähere Umfeld, aber auch über Reisende.<sup>38</sup> Durch diesen Austausch erhält jeder Gast unterschiedliche Vorstellungen über die angebotene Qualität und die Leistungen. Daraus folgend ergibt sich aber auch, dass die Erwartungen des Gastes nicht immer erfüllt werden können bzw. den Vorstellungen entspricht. Dieses Problem ergibt sich aber auch daher, dass jeder Gast eine unterschiedliche Wahrnehmung hat und daher die angebotenen Leistungen meist subjektiv bewertet werden.<sup>39</sup>

Das Ergebnis bei einer Bewertung der Leistung in der Hotellerie ist wie oben angesprochen von den Erwartungen des Gastes abhängig. Diese können:<sup>40</sup>

- Im schlimmsten Fall nicht erfüllt werden. Was dazu führen kann, dass Reklamationen aufkommen, Gäste abwandern und eine schlechte Mund-zu-Mund-Propaganda aufkommt.
- Erfüllt werden und zu einem zufriedenen Gast führen.
- Übertroffen werden, wenn die Erwartungen wesentlich geringer waren als das Angebot tatsächlich ist. Dies führt zu einer Begeisterung des Gastes, was sich wiederum positiv auf die Mund-zu-Mund-Propaganda und auf die Kundenbindung auswirkt.

Daraus ergibt sich, dass es das Ziel sein muss, den Gast im besten Fall zu begeistern oder ihn zumindest zufriedenzustellen. Um dies zu bewerkstelligen, muss sichergestellt werden, dass die Qualität im Haus immer vorhanden ist. Um einerseits die Unsicherheit bei den Gästen zu minimieren und andererseits über die angebotenen Leistungen zu informieren, muss das angesprochene Informationsbedürfnis richtig gestaltet sein. Nur so kann der Gast richtig informiert werden und nur so können angemessene Erwartungen geschürt werden, um eine Begeisterung bei dem Gast hervorzurufen.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 24.

<sup>38</sup> Vgl. Gardini (2010), S. 34 f.

<sup>39</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 25.

<sup>40</sup> Vgl. Freyberg/Grüner/Lang (2012), S. 90 f.

<sup>41</sup> Vgl. Kotler/Keller/Blieml (2007), S. 552 ff.

### 2.3.2 Einbindung des Gastes in den Dienstleistungsprozess

Um den Gast in die Dienstleistung miteinbeziehen zu können, ist es wichtig, dass er einen Willen dafür mitbringt. Des Weiteren muss dieser auch seine Aufgaben im Dienstleistungsprozess verstehen und die dafür notwendigen Fähigkeiten mitbringen. Zusätzlich muss dem Gast mitgeteilt werden, inwiefern er in den Prozess miteingebunden wird. Wenn z. B. der Check-in nicht durch eine Person an der Rezeption durchgeführt wird, sondern dafür ein Automat zur Verfügung gestellt wird, muss sichergestellt werden, dass der Gast die Fähigkeit besitzt, diesen Automaten zu bedienen. Ansonsten führt dies wieder zu einer erhöhten Verunsicherung im Leistungsprozess.<sup>42</sup>

### 2.3.3 Zusammenhang zwischen immateriellen Faktoren und der Qualität

Wie vorhin erwähnt besitzen Hotellerie-Dienstleistungen eine Heterogenität, weil sie davon abhängig sind, von wem, wann und wo die Dienstleistungen erbracht werden. Durch diese Dimension wird es erschwert, eine standardisierte Qualität zu erhalten. Es werden dadurch eher Qualitätsschwankungen verursacht. Sowohl der Gast, das Umfeld, Prozesse, aber auch Mitarbeiter können die Qualität in der Hotellerie sehr stark beeinflussen. Diese Qualität wird durch materielle Faktoren (Tech-Dimension) in den immateriellen Faktoren (Touch-Dimension) bestimmt. Wobei in der Hotellerie vor allem den immateriellen Faktoren eine große Bedeutung zukommt.<sup>43</sup>

**Qualitätsdimensionen**

Teilqualität	Tech-Dimension	Touch-Dimension
<b>Qualitätsaspekte vor dem Hotelaufenthalt (Potenzialqualität)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichbarkeit</li> <li>• Hotelarchitektur</li> <li>• Kommunikationsmedien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikative Vorbereitung (Angebot, Reservierung, Beratung)</li> <li>• Persönlichkeit und äußeres Erscheinungsbild der Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Qualitätsaspekte während des Hotelaufenthalts (Prozessqualität)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Mitarbeiter</li> <li>• Freizeiteinrichtungen</li> <li>• Gastronomieangebote</li> <li>• Lage der Zimmer</li> <li>• Allgemeine Sauberkeit</li> <li>• Tagungseinrichtungen</li> <li>• Zimmerangebot und -einrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsklima</li> <li>• Atmosphäre in den einzelnen Leistungsbereichen (Zimmer, Gastronomieeinrichtung)</li> <li>• Einstellung, Serviceorientierung, Hilfsbereitschaft, Diskretion und Freundlichkeit der Mitarbeiter</li> <li>• Verlässlichkeit, Kompetenz, Reaktionsfähigkeit, Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Qualitätsaspekte nach dem Hotelaufenthalt (Ergebnisqualität)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Check-out</li> <li>• Transfer zum Bahnhof/Flughafen</li> <li>• Folgebuchungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Kommunikative Nachbereitung</li> </ul>

Abb. 4: Qualitätsdimensionen in der Hotellerie, Quelle: In Anlehnung an Freyberg/Zeugfang (2014), S. 26.

<sup>42</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 25.

<sup>43</sup> Vgl. Freyberg/Gruner/Lang (2012), S. 151.

Wie bereits in der Abb. 4 ersichtlich, spielt die immaterielle Dimension (Touch-Dimension) eine wesentliche Rolle. Vor allem das Personal kann die Qualität der Dienstleistungen in der Hotellerie stark beeinflussen, da es sowohl im direkten als auch im indirekten Kontakt mit den Gästen steht. Die Interaktion zwischen Personal und Gast ist ein so wesentlicher Qualitätshebel, dass es wichtig ist, ein umfassendes Personalmanagement durchzuführen. Die Mitarbeiter sollen ständig am Qualitätsniveau arbeiten, damit der Aufenthalt für den Gast mehr als nur zufriedenstellend wird.<sup>44</sup>

### **2.3.4 Ausgleich von Nachfrageschwankungen**

Eine weitere Herausforderung, die es in der Hotellerie zu bewältigen gibt, sind die Nachfrageschwankungen. Um diesen bestmöglich entgegenzuwirken, müssen passende Systeme für die Nachfrage- und Angebotsgestaltung geschaffen werden. Die Nachfragegestaltung kann dabei durch Preis und Leistungsangebote gesteuert werden. Zusätzlich können Buchungs- und Reservierungssysteme zum Einsatz kommen. Durch die richtige Preisgestaltung können Reservierungen in den Spitzenzeiten auf schwächere Zeiten verschoben werden. Dies wird vor allem bei saisonbedingten Schwankungen angewandt, um in der Nebensaison durch die niedrigeren Preise eine bessere Auslastung zu erhalten. Eine andere Möglichkeit, Nachfrageschwankungen entgegenzuwirken, sind speziell entwickelte Angebote für die Nebensaison. Ein Beispiel dafür wären spezielle Wochenendangebote bei Geschäftsreisehotels.<sup>45</sup> Um einerseits das Angebot und andererseits die Betriebsbereitschaft an die Nachfrageschwankungen anzupassen, gibt es einige Varianten. Eine davon ist das Outsourcing, bei dem Teile der Leistungserstellung an andere Mitarbeiter oder Betriebe übergeben werden. Eine weitere Möglichkeit ist, dass Teile des Leistungsprozesses an den Gast weitergegeben werden können. Dabei müssen die Gäste aber die oben beschriebenen Fähigkeiten besitzen. Als letzte Möglichkeit können in Spitzenzeiten Teilzeitkräfte oder Hilfskräfte eingesetzt werden. Durch die genannten Möglichkeiten sollen Nachfrageschwankungen zumindest weitestgehend ausgeglichen werden.<sup>46</sup>

Durch die in diesem Unterkapitel beschriebenen Herausforderungen für die Hotellerie wurde einerseits ersichtlich, wie wichtig es ist, seinen Gast zu kennen und die Leistungen zielgruppengerecht aufzubauen, um die Erwartungen des Gastes und dessen Qualitätsansprüche zu erfüllen. Zusätzlich konnte man auch eindeutig erkennen, wie wichtig die immaterielle Dimension für die Erfüllung der Gästeerwartungen ist. Andererseits wurde in diesem Unterkapitel auch ersichtlich, welchen Einfluss saisonbedingte Nachfrageschwankungen auf den Hotellerie-Betrieb haben. Auf diese beschriebenen Punkte muss auch bei einer Geschäftsmodellentwicklung geachtet werden, um die Herausforderungen bestmöglich erfüllen zu können und eine zielgerichtete Geschäftsmodellentwicklung durchzuführen.

---

<sup>44</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 26.

<sup>45</sup> Vgl. Freyberg/Zeugfang (2014), S. 27.

<sup>46</sup> Vgl. Hänssler (Hrsg.) (2011), S. 82 f.

## **2.4 Produktkonzepte in der Hotellerie**

Im folgenden Kapitel soll auf unterschiedliche Produktkonzepte in der Hotellerie eingegangen werden, um einen Überblick über die unterschiedlichen Varianten der Hotellerie zu erhalten. Die ausgewählten Konzepte sind ein Auszug an Varianten, um einen groben Überblick zu geben.

### **2.4.1 Luxushotellerie**

Unter der Luxushotellerie versteht man im Wesentlichen die Einordnung eines Hauses in die oberste Sternekategorie (5 Sterne). Der Begriff „Luxus“ wird in der Hotellerie dabei so beschrieben, dass das Haus durch außergewöhnliche Architektur, Design und/oder Service besticht. Dabei kommt es sowohl auf die Hardware als auch auf die Software an. Der Begriff „Luxus“ weist jedoch einen unterschiedlichen subjektiven Charakter auf, der aus den soziokulturellen Wertvorstellungen und Lebensweisen eines jeden hervorgeht. So wird sich jeder Gast unter dem Begriff „Luxushotellerie“ etwas anders vorstellen. Wichtig bei diesen Angeboten ist es jedoch, dem Gast das Gefühl zu geben, dass er zu einem elitären Kreis gehört, der die Luxusgüter bzw. Luxusdienstleistungen in Anspruch nehmen kann und somit ein exklusives Angebot erhält. Durch den zurzeit vorherrschenden Wandel in der Luxushotellerie muss aber auch stets beachtet werden, dass Gäste immer mehr Wert auf die Selbstverwirklichung und auf persönliche Erlebnisse legen. Denn die Zeit wird immer mehr zu einem Luxusgut. Abschließend ist zur Luxushotellerie noch zu erwähnen, dass es wichtig ist, ein persönlich abgestimmtes Angebot zu gewährleisten, aber es ebenso wichtig ist, eine authentische Vermarktung durchzuführen.<sup>47</sup>

### **2.4.2 Design-Hotel**

Unter diesen Begriff fallen mehrere Hoteltypen, da keine klare Abgrenzung vollzogen werden kann. Zu den Design-Hotels gehören auch Lifestyle- und Boutique-Hotels. Diese haben aber in ihren Konzepten eine klare Gemeinsamkeit. Sie zeichnen sich im Gegensatz zur genormten Hotellerie und Standardzimmern dadurch aus, dass sie einen Gegenentwurf darstellen. So verfügen sie über individuelles Styling und Design, können sich durch ihr extravagantes Ambiente und den einmaligen Stil von anderen Hotelkonzepten abgrenzen. Zusätzlich zu den genannten Faktoren versprechen Design-Hotels eine neuartige und erlebniszentrierte Hotelerfahrung mit einem Maß an Exklusivität. Des Weiteren versteht man unter einem Design-Hotel auch, dass dessen Inneneinrichtung einer ästhetisch-funktionalen Gestaltung unterliegt und dadurch eine andere Positionierung als funktionsorientierte Hotels einnimmt. Design-Hotels grenzen sich weiter durch deren einmaligen, individuellen und modernen Stil ab. Mit diesem Konzept will man Gäste ansprechen, die ihre Nächte fernab von standardisierten Zimmern verbringen möchten.<sup>48</sup>

### **2.4.3 Tagungshotel**

Sowohl Tagungs- als auch Kongressgeschäfte nehmen einen immer wichtiger werdenden Bestandteil in der Hotellerie ein, da Seminare, Tagungen, aber auch Präsentationen immer öfter in eigens dafür vorgesehenen Hotels bzw. Beherbergungsstätten stattfinden. Dementsprechend haben viele Anbieter aus

---

<sup>47</sup> Vgl. Gardini (2015), S. 435.

<sup>48</sup> Vgl. Funke/Gerhard (2008), S. 82.

der Individualhotellerie sich auf den Tagungsmarkt spezialisiert. Beispiele dafür sind Seminar- oder Meeting-Hotels, die sich speziell auf diese Anforderungen eingestellt haben und dafür sowohl das richtige Equipment als auch die dafür notwendigen Räumlichkeiten zur Verfügung stellen.<sup>49</sup>

#### **2.4.4 Themenhotel**

Bei Themenhotels handelt es sich um Betriebe im Beherbergungssektor, die sich über eine Spezialisierung auf ein bestimmtes Thema am Markt positionieren. Das Leistungsangebot und die Fokussierung eines Themenhotels liegen nur auf dem bestimmten Thema, wobei man dadurch versucht, eine spezielle Zielgruppe anzusprechen. Um das Thema bestmöglich zu inszenieren, werden Elemente des Themas zur Hilfe genommen. Beispiele dafür sind die Architektur des Hauses, das Interieur, aber auch die verwendete Kleidung bei den Mitarbeitern.<sup>50</sup> Die Zielgruppe, die bei Themenhotels angesprochen wird, will bei ihrer Reise Erlebnisse, Erfahrungen, Unterhaltung, Spaß und Geselligkeit erleben. Themenhotels können durch die Themenwahl als auch durch den Standort differenziert werden. So findet man Themenhotels sowohl in Freizeitparks als auch in anderen touristischen Destinationen.<sup>51</sup> Für Themenhotels gibt es unzählige Beispiele. So gibt es beispielsweise Eishotels, Baumhaushotels, Skifahrerthemenhotels, aber auch das nächtigen in einem Weinfass oder in einer Justizvollzugsanstalt. Bei Themenhotels kann der Betreiber seiner Fantasie freien Lauf lassen.<sup>52</sup>

#### **2.4.5 Budgethotel**

Auch bei Budgethotels gibt es keine einheitliche wissenschaftliche Definition, daher werden hierbei sowohl Low-Budget- als auch Economy-Hotels betrachtet. In der Praxis jedoch sind diese Hotels dadurch definiert, dass die Beherbergungsleistung im Vordergrund steht. Dabei sollen die Gäste eine standardisierte Übernachtungsmöglichkeit erhalten, und dies zu einem niedrigen Preis. Zusätzlich zu diesen Punkten zeichnet sich ein Budgethotel durch die geringe Zimmergröße, ein eingeschränktes Angebot an Service und Dienstleistungen, eine günstigere Lage und durch sein funktionales Basisangebot aus. Besondere Formen der Budgethotellerie sind sogenannte Kapselhotels, die nur die Basisfunktion der Beherbergung besitzen. Zusätzliche Waschräume und Toiletten werden dabei in Gemeinschaftsformen angeboten.<sup>53</sup>

#### **2.4.6 Hostel**

Hostels sind vermehrt in den letzten zehn Jahren im Markt der Hotellerie aufgetreten. Sie sind preisgünstige Übernachtungsmöglichkeiten, die eine zentrale Lage aufweisen. Der Standard kann dabei von Einzelzimmern mit eigenem WC und Dusche bis hin zu Mehrbettzimmern mit Gemeinschaftssanitäranlagen reichen. Ein Hostel wurde früher eher in der Para-Hotellerie als Jugendherberge gesehen, jedoch haben sich diese enorm weiterentwickelt und nehmen dabei immer mehr die Form eines Hotels an. Sie sind durch ihre Platzierung am Markt sehr nahe an den vorhin beschriebenen

---

<sup>49</sup> Vgl. Gardini (2015), S. 436.

<sup>50</sup> Vgl. Steinecke (2009), S. 98 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Koineke/Wenzel (2007), S. 114 f.

<sup>52</sup> Vgl. Gardini (2015), S. 438.

<sup>53</sup> Vgl. Gardini (2015), S. 438 f.



Budgethotels. Hostels bieten durch ihre Weiterentwicklung mittlerweile sogar Einzel- oder Doppelzimmer auf 2- bzw. 3-Sterne-Niveau an. Dies bedeutet, dass ihre Ausstattungen immer besser werden. So bieten sie oft Flachbildschirme, Dockingstations und eine 24-Stunden-Rezeption an. Als Abgrenzung zu den Budgethotels verfügen Hostels über Gemeinschafts- und Sozialräume. Damit soll den Gästen eine Informations- und Kommunikationsmöglichkeit zur Verfügung gestellt werden.<sup>54</sup>

### **2.4.7 Boardinghaus**

Ein Boardinghaus wird meist im urbanen Umfeld verwendet. Es ist eine Beherbergungsstätte mit Wohnungscharakter, die den Gästen meist für einen längeren Zeitraum zur Verfügung gestellt wird. Die Zimmer sind in der Regel größer als herkömmliche Hotelzimmer und besitzen oftmals Küchennischen, Kühlschränke, aber auch Besprechungsräume. Boardinghäuser werden in den verschiedensten Kategorien angeboten. Diese unterscheiden sich dann dadurch, welche Ausstattung vom Beherbergungsgeber zur Verfügung gestellt wird. Dies kann von möblierten bis hin zu unmöblierten Räumlichkeiten reichen. Dasselbe gilt für das Serviceangebot, welches von einem eingeschränkten bis hin zu einem weitreichenden Angebot reicht.<sup>55</sup>

Die beschriebenen Produktkonzepte in der Hotellerie zeigen auf, wie weitreichend und unterschiedlich die einzelnen Konzepte sind und dass es viele Positionierungsmöglichkeiten gibt. Durch diese Auflistung wird daher zusätzlich ersichtlich, dass es für ein neues Geschäftsmodell in der Hotellerie ein klares Zielgruppen-gerichtetes Konzept braucht, um sich erfolgreich am Markt platzieren zu können.

## **2.5 Elementare Einflüsse in der österreichischen Hotellerie**

In diesem Unterkapitel wird auf die Einflussgrößen der österreichischen Hotellerie eingegangen. Insbesondere werden dabei die wichtigsten gesetzlichen Vorgaben und Regulierungen sowie die derzeitigen österreichischen Marktdaten analysiert.

### **2.5.1 Gesetzliche Vorgaben und Regulierungen**

In dem Unterpunkt gesetzliche Vorgaben und Regulierungen werden sowohl die Voraussetzungen für den Hotellerie-Betrieb beschrieben als auch auf die wichtigsten Regulierungen eingegangen. Mit diesem Kapitel soll ein Überblick über die gesetzlichen Vorgaben für die Hotellerie geschaffen werden, jedoch kann nicht jede einzelne Verordnung angeführt werden.

#### **2.5.1.1 Die Gewerbeberechtigung**

Um in Österreich ein Gastgewerbe bzw. ein Hotellerie-Gewerbe betreiben zu können, benötigt es eine Gewerbebeanmeldung. Bei dieser müssen sowohl persönliche als auch sachliche Voraussetzungen vorgewiesen werden. Um die persönliche Voraussetzung zu erbringen, muss man eigenberechtigt sein, was man durch die Vollendung des 18. Lebensjahres erreicht. Zusätzlich muss man eine österreichische Staatsbürgerschaft oder Staatsbürgerschaft eines EU- oder EWR-Landes besitzen. Des Weiteren dürfen

---

<sup>54</sup> Vgl. Gardini (2010), S. 94.

<sup>55</sup> Vgl. Gardini (2010), S. 95.

keine Ausschlussgründe vorliegen. Dies bedeutet, dass man keine gerichtliche Verurteilung zu mehr als drei Jahren, ein Finanzvergehen oder Nichteröffnung des Konkursverfahrens aufweisen darf. Zu diesen persönlichen Voraussetzungen muss man auch einen Befähigungsnachweis vorweisen können. Dies ist notwendig, weil das Gastgewerbe ein reglementiertes Gewerbe ist. Um diesen zu erhalten, muss man:<sup>56</sup>

- Eine facheinschlägige Ausbildung absolviert haben und ein Praktikum von mindestens zwölf Wochen vorweisen können.
- Eine Gastgewerbe-Befähigungsprüfung ablegen.

Der zweite Teil der Gewerbeberechtigung ist die Betriebsanlagengenehmigung. Diese Genehmigung ist eine an die Örtlichkeit des Betriebes gebundene Bewilligung. Mit dieser soll sichergestellt werden, dass die allgemeine Umwelt und die Nachbarn nicht negativ betroffen sein können. Die Betriebsanlagengenehmigung ist vor allem für Betriebe, die länger als vier Wochen an einem bestimmten Ort betrieben werden, vonnöten. Aus diesem Grund stellt sie eine Basis für den Hotellerie-Betrieb dar. Genehmigungspflichtig sind dabei vor allem Betriebsanlagen, von denen Gefährdungen, Belästigungen oder sonstige negative Auswirkungen ausgehen können. Eine Inbetriebnahme darf erst dann erfolgen, wenn alle Genehmigungen erteilt worden sind. Bei Änderungen müssen diese immer neu eingeholt werden. Um die Betriebsanlagengenehmigung zu erhalten, müssen dabei einige Punkte vorgewiesen werden. Es müssen Angaben zum Brandschutz erfolgen, bauliche Beschreibungen durchgeführt werden, ein Maschinenaufstellplan dargelegt werden, aber auch Angaben zur Küchenabluft und Emissionswerten müssen erfolgen. Zusätzlich muss nachgewiesen werden, dass der Arbeitnehmerschutz eingehalten wird und ein Abfallwirtschaftskonzept vorhanden ist.<sup>57</sup>

Durch diese Beschreibung wird ersichtlich, welche Grundvoraussetzungen für den Betrieb eines Hotellerie-Gewerbes gegeben sein müssen. Weitere Besonderheiten, die in der österreichischen Hotellerie zu beachten sind, sind das Nichtraucherschutzgesetz und die Barrierefreiheit. Auf diese beiden Punkte wird folgend eingegangen.

### **2.5.1.2 Nichtraucherschutzgesetz und Barrierefreiheit**

In Österreich gilt seit Anfang 2009 ein grundsätzliches Rauchverbot. Dies betrifft in dieser Arbeit vor allem die Hotelrestaurants, die eine Voraussetzung für einen Hotellerie-Betrieb sind. Dieses Rauchverbot beinhaltet aber zwei Ausnahmen, die folgend beschrieben werden.<sup>58</sup>

1. Betriebe, die über mindestens zwei Gasträume verfügen, dürfen einen oder mehrere dieser Räume als Raucherzimmer verwenden, wenn der Nichtraucherbereich mindestens 50 % der vorgesehenen Plätze abdeckt und der Nichtraucherraum den Hauptraum darstellt. Zusätzlich muss sichergestellt sein, dass kein Tabakgeruch aus dem Raucherzimmer in den Nichtraucherbereich eindringt, und eine genaue Kennzeichnung der Räume erfolgen.
2. Wenn jedoch nur ein Gastraum zur Verfügung steht, der kleiner als 50 m<sup>2</sup> ist, kann der Betreiber selbst entscheiden. Es muss aber die dementsprechende Kennzeichnung gegeben sein. Ist der

---

<sup>56</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [08.04.2019].

<sup>57</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [08.04.2019].

<sup>58</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [08.04.2019].

Raum zwischen 50 und 80 m<sup>2</sup> groß und kann er nicht getrennt werden, gilt dieselbe Regelung. Bei größeren Räumen gilt ein Rauchverbot.

Eine weitere Vorgabe, die für das Hotellerie-Gewerbe wichtig ist, ist die Barrierefreiheit. Diese muss seit Anfang 2016 gegeben sein. Um dies gewährleisten zu können, müssen folgende Punkte barrierefrei zugänglich sein.<sup>59</sup>

- Dienstleistungen, die öffentlich angeboten und verkauft werden, müssen barrierefrei zugänglich sein.
- Die Geschäftsräume, Lokale und WC-Anlagen müssen frei von baulichen Barrieren sein. Zusätzlich sollten einige barrierefrei Hotelzimmer zur Verfügung stehen.
- Barrieren hinsichtlich der Informations- und Kommunikationstechnologie dürfen nicht vorhanden sein. Dies betrifft insbesondere Webseiten und Informationen, die dem Gast zur Verfügung gestellt werden.

Der Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien zeigt einige Punkte auf, die bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells beachtet werden müssen. Insbesondere dann, wenn aus der Geschäftsmodellentwicklung ein neuer Betrieb hervorgeht, müssen diese wesentlichen Vorgaben und Richtlinien berücksichtigt und eingehalten werden.

## 2.5.2 Marktdaten

Am Anfang der Analyse der Marktdaten wird auf allgemeine Punkte eingegangen, um die Dimensionen der österreichischen Freizeit- und Tourismuswirtschaft etwas genauer kennen zu lernen. In weiterer Folge werden die einzelnen Daten genauer beschrieben. Insbesondere wird dabei auf die Reisegewohnheiten, die Gründe und die Daten der Hotellerie eingegangen.

Die österreichische Freizeit- und Tourismuswirtschaft kann mit einigen besonderen Fakten beschrieben werden. So gibt es in dieser Sparte 90.000 gewerberechtliche Betriebe. Diese beschäftigen ca. 490.000 Personen, wobei ca. 9.000 Lehrlinge ausgebildet werden. Die Wertschöpfung dieser Branche beträgt ca. 59,2 Mrd. Euro, wobei 42,5 Mrd. Euro aus Einnahmen von Urlaubs- und Tagesgästen stammen. In Österreich wurden im Jahr 2018 149,8 Mio. Nächtigungen gezählt. Diese verteilen sich auf Sommer und Winter zu je ca. 50 %. Durch diese Fakten sichert die Freizeit- und Tourismuswirtschaft Arbeitsplätze und Einkommen in Österreich.<sup>60</sup> Diese Fakten sind nochmals aus der nachstehenden Tabelle zu entnehmen.

Fakten	Zahlen
<b>Betriebe</b>	90.000
<b>Beschäftigte</b>	490.000
<b>Lehrlinge</b>	9000
<b>Wertschöpfung</b>	59,2 Mrd. Euro
<b>Einnahmen aus Urlaubs-/Tagesgästen</b>	42,5 Mrd. Euro
<b>Nächtigungen</b>	149,8 Mio.

---

<sup>59</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [08.04.2019].

<sup>60</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019].

<b>Winter</b>	71,8 Mio.
<b>Sommer</b>	76,7 Mio.

Tab. 1: Fakten über die österreichische Tourismuswirtschaft, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019].

Im österreichischen Markt wird hauptsächlich zwischen Sommer und Winter sowie zwischen den einzelnen Bundesländern und Betriebstypen unterschieden. In dieser Beschreibung wird ausschließlich auf Hotels und ähnliche Betriebe eingegangen, da diese die österreichische Hotellerie beschreiben. In der Wintersaison 17/18 gab es in Österreich 585.474 Gästebetten. Den größten Anteil der Betten gibt es in Tirol (178.817) und in Salzburg (104.767). Im Gegensatz zum Winter gab es im Sommer 2018 581.752 Gästebetten. Den größten Anteil gibt es auch hier in Tirol (171.122) und in Salzburg (95.930). In der Steiermark hingegen gab es im Winter 58.010 Gästebetten und im Sommer 57.985 Betten.<sup>61</sup> Dies ist auch aus der nachstehenden Tabelle zu entnehmen.

<b>Gästebettenanzahl</b>	<b>Sommer</b>	<b>Winter</b>
<b>Gästebetten Gesamt</b>	581.752	585.474
<b>Tirol</b>	171.122	178.817
<b>Salzburg</b>	95.930	104.767
<b>Steiermark</b>	57.985	58.010

Tab. 2: Übersicht über die Anzahl der Gästebetten in Österreich, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019].

Betrachtet man die Übernachtungen über das ganze Jahr 2018, so sieht man, dass in Hotels und ähnlichen Betrieben 93.890.819 Nächtigungen erzielt wurden. Von diesen gehen 26,3 % auf inländische Gäste und 73,7 % auf ausländische Gäste zurück. Den größten Anteil an ausländischen Gästen haben die Deutschen (37,6 %) gefolgt von den Niederländern (6,7 %) und den Schweizern und Liechtensteiner (3,3 %). Die restlichen Anteile werden auf eine Vielzahl an Ländern verteilt. Die Aufteilung der Nächtigungen auf Sommer und Winter beträgt ca. 50:50. Die Bettenauslastung liegt über die Wintermonate bei ca. 43 % und über die Sommermonate bei ca. 45 %.<sup>62</sup>

Nach den Verteilungen der Bettenanzahl und der Nächtigungen in österreichischen Hotels und ähnlichen Betrieben wird hier auf Punkte wie die Entscheidungskriterien für einen Österreichurlaub, Anreise, Urlaubsarten und weitere Fakten eingegangen. Betrachtet man die Statistiken für die Entscheidung für einen Österreichurlaub, so sieht man, dass 63 % wegen der Wintersportangebote, 56 % wegen der Berge, 46 % aufgrund der Landschaft und der der Natur, 36 % wegen des Angebots an Wanderwegen, 34 % wegen der Ruhe und 25 % aufgrund der Qualität der Unterkunft sich für Österreich entscheiden. Der Großteil der Reisenden reist als Paar (35 %) und Familien mit Kindern (21 %). Hinter diesen folgen Reisen mit den Freunden (14 %). Lediglich 4 % reisen mit einer Reisegruppe. Informationen über das Urlaubsziel bzw. über die Übernachtungsstätte holen sich die Reisenden über das Internet (55 %) oder über Bekannte und Verwandte (22 %). Im Reisebüro hingegen informieren sich nur mehr 5 %. Wenn man die Urlaubsgründe und Aktivitäten sowohl im Sommer als auch im Winter betrachtet, ergibt sich folgendes Bild:

<sup>61</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019].

<sup>62</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019].

Die Hauptaktivitäten im Sommer sind das Wandern (59 %), Spazieren gehen (52 %), Sehenswürdigkeiten besuchen (48 %), regionale Speisen und Getränke genießen (30%) und das Schwimmen und Baden (36%). Im Winter sind dies Ski fahren (65 %), Essen gehen (41 %), Spazieren gehen (36 %) und auch der Genuss von regionalen Produkten (24 %). Aus diesen Aktivitäten ergeben sich im Sommer Wander- und Bergsteigurlaube (41 %), Erholungsurlaube (39 %), Natururlaube (28 %) und Radfahrurlaube (13 %). In den Wintermonaten sind dies hauptsächlich Skiurlaube (53 %) und Erholungsurlaube (22 %). Die Anreise zu diesen Orten erfolgt zu 74 % mit dem Auto. Die durchschnittlichen Ausgaben pro Person und Tag sind im Sommer 125 Euro und im Winter 152 Euro. Zum Abschluss dieser Analyse folgen noch kurze Informationen über die Buchung von Hotels. So achten die meisten auf die Kosten, die Lage und die angebotene Leistung von Hotels. Bevorzugt gebucht werden Drei- oder Vier-Sterne-Hotels. Die Buchung erfolgt dabei meist über Online-Portale oder direkt bei der Unterkunft, und dies vorzugsweise ein bis fünf Monate vor der Anreise.<sup>63</sup>

**Hauptaktivitäten der Urlauber**

<b>Sommer</b>	<b>Prozent</b>	<b>Winter</b>	<b>Prozent</b>
Wandern	59 %	Ski fahren	65 %
Spazieren gehen	52 %	Essen gehen	41 %
Sehenswürdigkeiten besuchen	48 %	Spazieren gehen	36 %
Schwimmen/Baden	36 %	Regionale Speisen und Getränke genießen	24 %
Regionale Speisen und Getränke genießen	30 %		

Tab. 3: Hauptaktivitäten der Urlauber in Österreich, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [13.09.2019].

Diese Analyse stellt den derzeitigen Markt der österreichischen Hotellerie dar und soll für die Geschäftsmodellentwicklung einen ersten Einblick in diese geben. Zusammenfassend zeigt dies die Unterschiede zwischen den Sommer- und Wintermonaten sowie die Gründe und Aktivitäten der Reisenden. Die dabei beschriebenen Punkte können bei der Geschäftsmodellentwicklung helfen, sich richtig am Markt zu platzieren und das Angebot kundenorientiert auszurichten.

## 2.6 Trends in der Hotellerie

Im diesem Kapitel wird auf die Trends in der Hotellerie eingegangen. Dies soll einen Aufschluss über die Zukunft der Hotellerie geben und mögliche Stoßrichtungen für die Geschäftsmodellentwicklung hervorbringen. Eine erste Übersicht über die Trendfelder und deren Trends gibt die untenstehende Tabelle. Eine genauere Beschreibung erfolgt in den nachkommenden Abschnitten.

<sup>63</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [13.09.2019].

Trendfeld	Trends
Individualismus	Adults-only-Konzepte Außergewöhnliche Erfahrungen Co-Working-Spaces Urlaub mit Tieren
Gesundheit	Digital Detox
Digitainment	Künstliche Intelligenz Instagramability
Regiofair	Kulinarik

Tab. 4: Übersicht über die Trendfelder und deren Trends, Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.6.1 Trendfeld Individualismus

Auch in der Hotellerie kommt der Trend des Individualismus immer weiter auf. Betreiber benötigen zukünftig immer mehr individuelle Konzepte, denn Gäste suchen immer öfter nach herausragenden Konzepten, die eine neue Lebenswelt widerspiegeln.<sup>64</sup> Wie auf die Individualität weiter eingegangen werden kann, beschreiben die weiter folgenden Trends.

#### Adults-only-Konzepte

Einer der Trends, die in der Hotellerie am Vormarsch sind, ist der Adults-only-Trend. Bei diesem Trend geht es darum, dass es eine Trennung der Altersgruppen gibt. So sollen hierbei Erwachsene unter Erwachsenen bleiben. Dieser Trend wird dabei auch von TUI Österreich bestätigt, denn jede zweite Reise, die gebucht wird, wird von Erwachsenen ohne Kinder gebucht.<sup>65</sup>

#### Außergewöhnliche Erfahrungen

Ein weiterer Trend, der in diesem Zusammenhang zu nennen ist, ist der der außergewöhnlichen Erfahrungen. Dieser kommt daher, dass Reisende immer individuellere Angebote suchen. Es wird darauf Wert gelegt, dass die Beherbergungsstätte etwas Außergewöhnliches ist und nicht mit anderen einheitlichen Beherbergungsstätten vergleichbar ist. Die Reisenden wollen dabei kein typisches Touristenprogramm, sondern individuelle Besonderheiten erleben.<sup>66</sup>

#### Co-Working-Spaces

Um nicht immer nur den Nächtigungsgast anzusprechen, wird in vielen Hotels ein Co-Working-Space integriert. So statten diese ihre Lobbys mit High-Speed-Internet, vielen Steckdosen und bequemen Sitzplätzen aus, um wie angesprochen Tagesgäste anzulocken. Auch dieser Trend trägt zur Individualität bei.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Vgl. SMG Trendforschung, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>65</sup> Vgl. Wirtschaftsverlag, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>66</sup> Vgl. Wirtschaftsverlag, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>67</sup> Vgl. Wirtschaftsverlag, Onlinequelle [30.03.2019].

### **Urlaub mit Tieren**

Ein weiterer Trend, der zur Individualität beiträgt, ist der Urlaub mit Tieren. Vermehrt wollen Reisende ihre Vierbeiner mit in den Urlaub nehmen, doch dafür gibt es zurzeit noch wenige Angebote. Konzepte, die dies erlauben, sind jedoch weiter am Vormarsch. So können die Tierhalter ihre Lieblinge sogar mit in Gourmetrestaurants nehmen.<sup>68</sup>

### **2.6.2 Trendfeld Gesundheit**

Wie Trendforschungen zeigen, spielt in der Hotellerie der Faktor Gesundheit eine immer größer werdende Rolle. Dabei geht es nicht ausschließlich nur um den Faktor Wellness, sondern um unterschiedliche Nischenkonzepte, da Wellness für die Gesundheitsherausforderung Zukunft zu schwach ist. Aus diesem Trend heraus sollen Konzepte entwickelt werden, die die Steigerung der Lebenskompetenzen im Mittelpunkt haben. Dabei stehen die vier Begriffe „Training“, „Entspannung“, „Behandlung“ und „Therapie“ im Zentrum, um den Körper kennen zu lernen.<sup>69</sup>

### **Digital Detox**

In diese Kerbe schlägt auch der Begriff „Digital Detox“. Hierbei geht es darum, dass Gäste auf ihr Smartphone verzichten, um Zeit für sich selbst zu haben. Des Weiteren stehen dabei das Loslassen und das nicht ständige Kommunizieren im Mittelpunkt.<sup>70</sup>

### **2.6.3 Trendfeld Digitainment**

Seit der Jahrtausendwende ist die Digitalisierung immer weiter am Vormarsch und macht auch bei der Hotellerie keine Ausnahme. Soziale Netzwerke, Buchungs- und Bewertungsplattformen geraten immer weiter in den Mittelpunkt der Gäste. So tragen diese sehr viel zur Meinungsbildung der Gäste bei. Die Plattformen und Netzwerke dürfen dabei vom Hotelier nicht außer Acht gelassen werden, wobei es nicht darauf ankommt, alle Netzwerke und Plattformen zu verwenden, sondern die Vernetzung ernst zu nehmen und diese auch zu nutzen. So wird es in Zukunft immer wichtiger werden, auf Einträge zu reagieren, damit sich der Gast ernst genommen fühlt. In diesem Punkt geht es auch darum, Technologien wahrzunehmen und diese zu nutzen, um dem Gast den Aufenthalt zu erleichtern.<sup>71</sup>

### **Künstliche Intelligenz**

Eine Möglichkeit, dieses Trendfeld zu nutzen, bringt der Trend Künstliche Intelligenz mit sich. Zimmer werden immer mehr über das Internet gesteuert. So können Gäste mit dem Smartphone Türen öffnen, das Licht und die Temperatur steuern, Filme auf dem Fernseher streamen, aber auch sprachgesteuert Bestellungen aufgeben. Durch diesen Trend ergeben sich für die Hotelbetreiber neue Möglichkeiten.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Chefs Culinar, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>69</sup> Vgl. SMG Trendforschung, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>70</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>71</sup> Vgl. SMG Trendforschung, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>72</sup> Vgl. Wirtschaftsverlag, Onlinequelle [30.03.2019].

### **Instagramability**

Ein weiterer Trend, den die Hotellerie nutzen kann, ist der Werbewert von Instagram. Betreiber versuchen ihre Häuser so zu gestalten, dass sie für den Gast fototauglich sind. Sie schaffen eigene Instagramtaugliche Orte im Hotel, damit Gäste Fotos machen und diese auch werbewirksam posten. Einige Betreiber richten ihr Konzept hauptsächlich auf diesen Punkt aus.<sup>73</sup>

### **2.6.4 Trendfeld Regiofair**

In eine entgegengesetzte Richtung schlägt das Trendfeld Regiofair. Hotelbetriebe sind in bestimmten Orten und Regionen eingebettet und auch mit der regionalen Wirkung verbunden. Auf dem Markt der Hotellerie entsteht immer mehr das Bewusstsein für Region, Herkunft und schlussendlich auch für den fairen Umgang mit der Umgebung. Die Wertigkeit für die Natur steigt bei den Menschen immer weiter an, denn man will zu ihr ein gutes Verhältnis haben und sie pflegen. Reisende wollen daher vermehrt die Menschen und die Natur der Region, in die der Betrieb eingebettet ist, erleben und kennenlernen. Im Gegensatz zum Trendfeld Digitainment, der den Alltag des immer mobiler und digitaler Werdens unterstützt, stehen bei dem Trendfeld Regiofair die Landschaft, die Kultur, die Architektur, das Design, aber auch die Entschleunigung im Mittelpunkt. Zusätzlich geht es dabei darum, die Authentizität der Region, deren Kost und deren Produkte kennen zu lernen. Hotellerie-Konzepte bauen vermehrt auf diesem Trendfeld auf. Beispiele dafür sind Dorfhoteles und Almhotels, die eine Alternative zu den Standard-Unterkünften bieten.<sup>74</sup>

### **Kulinarik**

Das Thema Kulinarik trägt zum Trendfeld Regiofair einiges bei. Denn auch beim Essen geht der Trend immer mehr in die Richtung Regionalität und Nachhaltigkeit. Die Gäste wollen die Geschichte der Ausgangsprodukte kennen, wobei diese durch ihre Natürlichkeit und Frische bestechen sollen. Zusätzlich geht der Trend auch dahin, dass die Gäste den Herstellungsprozess nachvollziehen können. Mit keinem anderen Medium kann man so gut Werte, Einstellungen und spezifisches Know-how kommunizieren als mit Essen und Trinken. Daher ist die Kulinarik ein entscheidender Faktor im Trendfeld Regiofair.<sup>75</sup>

Zusammenfassend zu den Trends in der Hotellerie ist Folgendes festzuhalten. Die Individualität ist wie in vielen anderen Branchen immer mehr am Aufkommen und stellt für die Zukunft mit Sicherheit einen entscheidenden Trend dar. Das Trendfeld Gesundheit und Regiofair stellt einen Gegentrend zum Trendfeld Digitainment dar. Gesundheit und Regiofair werden zusätzlich zum Individualismus ein immer weiter aufkommender Schlüsselfaktor sein, da das Bedürfnis der Gäste nach Authentizität, Ökologie und Ästhetik immer größer wird. Jedoch wird man auch in Zukunft nicht ohne die Digitale Welt auskommen.<sup>76</sup> Wichtig wird es sein, sich konzeptionell auf eine bestimmte Gruppe zu konzentrieren. Die Trends haben dabei einen entscheidenden Faktor und müssen vor allem in der Geschäftsmodellentwicklung immer berücksichtigt werden, um zukunftsorientierte Modelle entwickeln zu können.

---

<sup>73</sup> Vgl. Wirtschaftsverlag, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>74</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>75</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Onlinequelle [30.03.2019].

<sup>76</sup> Vgl. SMG Trendforschung, Onlinequelle [30.03.2019].



## 2.7 Erfolgsfaktoren in der Hotellerie

Zum Abschluss des einführenden Überkapitels wird folgend auf die Erfolgsfaktoren der Hotellerie eingegangen. Diese werden auch in weiterer Folge ein wichtiger Aspekt bei der Erstellung des Vorgehensmodells sein, da sie die Schlüsselfaktoren bei der Entwicklung des Geschäftsmodells darstellen. Die Erfolgsfaktoren der Hotellerie lassen sich auf die strategische Ebene und die operative Ebene aufteilen.

### 2.7.1 Strategische Ebene/Planungsebene

Um neue Konzepte erfolgreich am Markt zu platzieren, ist es im ersten Schritt notwendig, eine umfassende **Planung** durchzuführen. Bei dieser soll anfangs festgelegt werden, welche Aktivitäten durchgeführt werden müssen, aber auch eine erste Positionierung sollte in der Planungsphase erfolgen. Zusätzlich sollen die Ziele und Vorstellungen festgehalten werden. Als weiterer Erfolgsfaktor ist die **Markt- und Kundenorientierung** anzuführen. Hierbei geht es darum, dass vorherrschende bzw. aufkommende Trends erkannt und verstanden werden und diese auch in ein neues Konzept mitaufgenommen werden. Ansonsten kann dies dazu führen, dass Produkte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen des Gastes vorbeientwickelt werden. Die Marktforschung und Trendanalyse soll dabei vom Management angestoßen werden und schon in der oben genannten Planung aufgenommen werden. Um diese Erkenntnisse zu erlangen, wird vorgeschlagen, entweder eine systematische Befragung der Gäste durchzuführen oder auf schon vorhandene Trendanalysen und Marktforschungen zurückzugreifen. In diesen Zusammenhang fällt auch der Erfolgsfaktor **Branding**. Dabei soll die geplante Konzeptinnovation dem Gast so vermittelt werden, wie er sie wahrnehmen soll.<sup>77</sup>

Auch zu der Planungsebene zählt der Erfolgsfaktor **Positionierung**. Hierbei soll schon frühzeitig festgelegt werden, welche Zielgruppe angesprochen werden soll. Denn wie eine Studie zeigt, haben 85 % der erfolgreichen Hotellerie-Betriebe eine klare Fokussierung auf eine bestimmte Zielgruppe bzw. auf eine bestimmte Nische. Die restlichen Unternehmen leben dabei vom Massentourismus, der in dieser Arbeit aber nicht betrachtet wird.<sup>78</sup>

Im engen Zusammenspiel mit den Erfolgsfaktoren Markt- und Kundenorientierung und der Positionierung ist der Erfolgsfaktor **Erlebnis** zu nennen. Vor allem im Tourismus und in der Hotellerie kaufen Gäste Produkte und Dienstleistungen nicht aufgrund der Notwendigkeit oder des großen Nutzens, sondern weil sie ein emotionales Erlebnis erhalten möchten. Aufgrund dessen werden auch Produkte wegen des Lifestyles konsumiert. Nach dem Erfolgsfaktor Erlebnis sollen Geschichten erzählt werden, aber auch Überraschungsmomente für den Gast geschaffen werden. Dieser Faktor ist für eine erfolgreiche Umsetzung eines innovativen Konzepts entscheidend.<sup>79</sup>

Um ein entsprechendes Erlebnis zu schaffen, ist auch der **Standortfaktor** entscheidend. Dieser nimmt in der Planung einen wichtigen Teil ein, denn es muss eine Einheit aus dem Umfeld, dem Angebot und der

---

<sup>77</sup> Vgl. Innerhofer/Früh/Pechlaner (2016), S. 56.

<sup>78</sup> Vgl. Tourist Austria International, Onlinequelle [31.03.2019].

<sup>79</sup> Vgl. Innerhofer/Früh/Pechlaner (2016), S. 56.

Einrichtung geschaffen werden.<sup>80</sup> Hierbei ist es auch wichtig, sein Umfeld bestmöglich zu kennen, denn ein weiterer Erfolgsfaktor in der Hotellerie ist es, mit dem neuen Konzept nicht bzw. **schwer imitierbar** zu sein. Je komplexer und neuartiger das innovative Konzept ist, desto schwieriger fällt es dem Wettbewerber, das Konzept nachzuahmen. Zusätzlich können die Faktoren Ressourcen und Kompetenzen einen großen Teil dazu beitragen, sich gegenüber der Konkurrenz abzusetzen. Auch durch die Verbindung zum Standort und der Geschichte des Hauses kann eine Einmaligkeit sichergestellt werden.<sup>81</sup>

### 2.7.2 Operative Ebene

Wie oben angesprochen gibt es nach den Erfolgsfaktoren auf strategischer Ebene auch die auf der operativen Ebene. Dabei geht es um Faktoren, die in der konkreten Umsetzung der Konzepte zum Erfolg führen. Diese sind vor allem Produkt- und Dienstleistungseigenschaften, die bei der Gestaltung der neuen Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt werden sollen. Zum einen soll ein **Bezug zur Destination** geschaffen werden. Dies bedeutet, dass die Architektur, aber auch das Design der Beherbergungsstätte mit den Gegebenheiten und der Tradition des Standortes übereinstimmen sollen, um damit den Flair und die Authentizität zu vermitteln. Zum anderen muss die Qualität stimmen und ein **angemessenes Preis-Leistungsverhältnis** geschaffen werden. Wobei dieses wieder im Bezug zur Destination stehen muss. Hierbei soll ein Vergleich mit den standortbezogenen Mitbewerbern durchgeführt werden. Auch die **Authentizität** muss in dem Zusammenhang mit der **Gästeerwartung, Qualität** und der **Performance der Leistung** genannt werden, denn auch dies sind entscheidende Faktoren für ein neues innovatives Konzept. Die Gäste haben bestimmte Erwartungen, und genau diese müssen einerseits erfüllt werden und andererseits richtig vermittelt werden. Die Vermittlung beginnt dabei bereits vor der Anreise mit der Kommunikation des neuen Produktes. Dabei soll dem Gast das „Erlebnis“ möglichst gut erläutert werden, aber auch authentisch vermittelt werden, um die Erwartungen zu erwecken, die ihn beim Aufenthalt in der Beherbergungsstätte tatsächlich erwarten. Die Gästeerwartungen zu erfüllen ist vor allem für die Gästezufriedenheit ein entscheidender Faktor.<sup>82</sup>

Ein anderer Erfolgsfaktor auf der operativen Ebene ist der der **zielgruppenspezifischen Ansprache**. Gäste nehmen Marketingmaßnahmen immer weniger wahr. Sie stufen diese immer öfter als irrelevant ein. Daher muss man in der Hotellerie häufiger seine Gäste zielgruppenspezifisch ansprechen und ein klares Markenversprechen abgeben. Zusätzlich ist laut einer Studie eine starke Internetpräsenz mit einem benutzerfreundlichen Service von großer Bedeutung und somit erfolgskritisch. Weniger erfolgskritisch sind dabei Treue- und Bonusprogramme, die direkt von einem Hotel angeboten werden. Die zielgruppenspezifische Ansprache darf dabei aber nicht aus einem Bauchgefühl heraus durchgeführt werden, sie muss präzise und systematisch geplant werden, denn nur so führt sie zum gewünschten Erfolg.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Tmb Hotelberatung, Onlinequelle [31.03.2019].

<sup>81</sup> Vgl. Innerhofer/Früh/Pechlaner (2016), S. 56 f.

<sup>82</sup> Vgl. Innerhofer/Früh/Pechlaner (2016), S. 57.

<sup>83</sup> Vgl. Tmb Hotelberatung, Onlinequelle [31.03.2019].

Als letzter Punkt der Erfolgsfaktoren auf operativer Ebene sind die **Mitarbeiter** zu nennen. Diese sind vor allem vor diesem Hintergrund zu nennen, da sie die Dienstleistungen in der Hotellerie erbringen und vor allem die Dienstleistungen im Servicebereich der Hotellerie personengebunden sind und nicht vom Personal entkoppelt werden können. Aufgrund dieser Abhängigkeit der Mitarbeiter muss beachtet werden, dass sie eine Begeisterung und Leidenschaft für die Neuerungen und Innovationen mitbringen, aber auch eine Offenheit und einen Veränderungswillen, damit diese erfolgreich umgesetzt werden können. Auch die Unternehmensführung muss dabei bedacht sein, ihre Mitarbeiter in diese Richtung zu motivieren, um einen guten Kontakt zwischen den Gästen und dem Personal zu schaffen. Um dies wiederum zu erreichen, muss der Faktor Gastfreundschaft im Mittelpunkt stehen. Denn dadurch stellt man einerseits sicher, dass man dem Gast in Erinnerung bleibt, und andererseits stellt man damit die Einzigartigkeit des Konzeptes sicher.<sup>84</sup>

## 2.8 Anforderungen an das Vorgehensmodell

In dem Kapitel Anforderungen an das Vorgehensmodell werden die wesentlichen Faktoren, die bei der Entwicklung des Vorgehensmodells beachtet werden sollen, beschrieben. Die Anforderungen ergeben sich aus den zuvor beschriebenen Kapiteln und werden in weiterer Folge kurz erläutert.

### Einbindung der Dienstleistungscharakteristika

Einer der wesentlichsten Faktoren, der in der Entwicklung des Vorgehensmodells beachtet werden muss, ist der Dienstleistungscharakter von Hotelleistungen. Auf diesem Faktor muss ein spezielles Augenmerk gelegt werden, denn wie im Kapitel 2.2.1 beschrieben ist, werden Dienstleistungen im Gegensatz zu materiellen Gütern gleichzeitig produziert, konsumiert und veräußert. Dies bedeutet, dass der Gast direkt in die Erstellung der Dienstleistung involviert ist und er die Leistung nur unmittelbar bei der Verwendung/dem Konsum beurteilen kann. Dies hat zur Folge, dass dem Gast so schnell als möglich der Mehrwert der Dienstleistung klar sein muss, um seine Erwartungen zu erfüllen oder im besten Fall zu übertreffen. Aus diesem Grund muss das Vorgehensmodell so konzipiert werden, dass der Dienstleistungscharakter speziell beachtet wird.

### Kundenorientierung

Eine weitere Anforderung, die sich aus dem zuvor Beschriebenen ergibt, ist die Kundenorientierung. Wie aus den Kapiteln 2.3.1 und 2.7.1 hervorgeht, muss ein erfolgreiches Vorgehensmodell für die Hotellerie eine klare Kundenorientierung aufweisen, um die Bedürfnisse der Gäste zu eruieren und daraus ein zielgruppenspezifisches Angebot entwickeln zu können. Bei der Entwicklung des Angebotes muss darauf geachtet werden, dass durch dieses die richtigen Gästee Erwartungen geschürt werden, um den Bedürfnissen gerecht zu werden. Andererseits muss das Vorgehensmodell eine Kundenorientierung aufweisen, um festlegen zu können, inwieweit der Gast in den Dienstleistungsprozess mit eingebunden werden kann. Aus den genannten Gründen ist es wichtig, dass das Vorgehensmodell eine hohe Kundenorientierung aufweist, denn nur durch diesen Faktor kann ein erfolgreiches Geschäftsmodell entwickelt werden.

---

<sup>84</sup> Vgl. Innerhofer/Früh/Pechlaner (2016), S. 57.

### **Standortbewusstsein**

Eine andere Anforderung, die das Vorgehensmodell erfüllen muss, ist ein Bewusstsein für den Standort zu schaffen. In der Hotellerie ist man, wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, abhängig von diesem, denn je nach Standort gibt es unterschiedlichste Einflussfaktoren, die das Geschäftsmodell berücksichtigen muss. Ebenfalls gibt es standortbezogene Besonderheiten bzw. Erwartungen, die in der Geschäftsmodellentwicklung beachtet werden müssen, um eine vom Gast erwartete Authentizität mitzubringen. Ein zusätzlicher standortabhängiger Faktor ist das Preis- Leistungsverhältnis (Kapitel 2.3.4 und 2.7.2), welches in der Geschäftsmodellentwicklung betrachtet werden muss. Die aufgezählten Punkte führen dazu, dass man umfassende Kenntnisse über seinen Standort benötigt, bevor ein neues Geschäftsmodell entwickelt wird.

### **Schwere Imitierbarkeit**

Die vierte Anforderung, die sich aus der Branchenbeschreibung ergibt, ist die schwere Imitierbarkeit. Einerseits sind Leistungen der Hotellerie, wie im Kapitel 2.2.2 ersichtlich, durch eine Vielzahl von anderen Angeboten ersetzbar, andererseits kann ein Geschäftsmodell von Wettbewerbern schnell imitiert werden. Um sich vor dieser Bedrohung zu schützen, muss ein Geschäftsmodell neuartig sein und auch eine gewisse Komplexität mit sich bringen, denn dadurch ist es vom Wettbewerber schwerer nachzuahmen. Mit Hilfe des Vorgehensmodells muss daher sichergestellt werden, dass ein Geschäftsmodell entwickelt werden kann, welches schwer nachzuahmen und zu substituieren ist.

### **Beachtung von Trends**

Die fünfte Anforderung an das Vorgehensmodell ist die Beachtung von Trends. Bestimmte Kunden- und Zielgruppen werden von Trends beeinflusst bzw. folgen bestimmten Trends. Des Weiteren können Trends einen Aufschluss über zukünftige Hotellerie-Geschäftsmodelle und eine mögliche Stoßrichtung für die Geschäftsmodellentwicklung hervorbringen. Ebenfalls ist es wichtig, Trends zu erkennen und mitaufzunehmen, damit die Hotellerie-Leistungen nicht an der Zielgruppe vorbei entwickelt werden. Aus diesen genannten Gründen muss das Vorgehensmodell sicherstellen, dass Trends identifiziert und aufgenommen werden können.

### **Effektivität**

Die letzte Anforderung, die sich für das Vorgehensmodell ergibt, ist die Effektivität. So wie auch in anderen Branchen sind die Ressourcen in der Hotellerie begrenzt. Dies betrifft einerseits das Personal und den daraus hervorkommenden zeitlichen Aspekt, andererseits ist auch in der Hotellerie der finanzielle Aspekt immer zu betrachten. Für das Vorgehensmodell bedeutet dies, dass die einzelnen Schritte so gestaltet sein müssen, dass sie schnellstmöglich zum gewünschten Erfolg führen. Daher ergibt sich die Anforderung, dass das Vorgehensmodell in allen Schritten möglichst effektiv anwendbar sein muss.

### **3 DIE GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG**

Die Geschäftsmodellentwicklung spielt in dieser wissenschaftlichen Arbeit eine wesentliche Rolle. In diesem Kapitel wird näher auf das Themengebiet Geschäftsmodell eingegangen sowie dessen unterschiedliche wissenschaftliche Ansichten und Definitionen. Zusätzlich sollen dessen wesentliche Charakteristika und Nutzen erläutert werden und die wesentlichen Bestandteile, die ein Geschäftsmodell ausmachen, aufgezeigt werden. Nachdem das Themengebiet erläutert wurde, wird in weiterer Folge auf bestehende Geschäftsmodelle eingegangen. Dazu werden vier Modelle näher behandelt. Dabei wird vor allem auf die Bestandteile der Geschäftsmodelle und deren Vorgehensweisen eingegangen.

#### **3.1 Das Geschäftsmodell**

In diesem Kapitel wird der Begriff „Geschäftsmodell“ näher erläutert, wobei hierfür unterschiedliche wissenschaftliche Definitionen herangezogen werden. In weiterer Folge werden die Charakteristika und Nutzen aufgezeigt. Zuletzt wird auf die wesentlichen Bestandteile eines Geschäftsmodells eingegangen.

##### **3.1.1 Begriffsdefinition und Relevanz**

Zurzeit liegen für den Begriff „Geschäftsmodell“ keine einheitlichen und allgemeingültigen Begriffsdefinitionen vor. Eine große Anzahl an Wissenschaftlern haben unterschiedliche Herangehensweisen und Definitionen hervorgebracht.<sup>85</sup> Aus diesem Grund wird in weiterer Folge versucht, Definitionen von unterschiedlichen Experten, die sich mit diesem Themengebiet auseinandergesetzt haben, darzustellen.

Eine erste Definition nach Wirtz sagt aus, dass ein Geschäftsmodell eine stark vereinfachte und zusammengefasste Abbildung der wichtigsten unternehmerischen Aktivitäten darstellt. Weiterfolgend beinhaltet ein Geschäftsmodell laut Wirtz die wertschaffenden Aktivitäten, aus denen Dienstleistungen, Produkte oder vermarktungsfähige Informationen entstehen. Neben diesen Aktivitäten soll das Geschäftsmodell auch die Komponenten Kunde, Markt und Strategie enthalten, um einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten.<sup>86</sup>

Nach Bieger und Reinhold wird ein Geschäftsmodell als eine Grundlogik bezeichnet, die für eine Organisation einen Wert schafft. Bei dieser Definition soll ein Geschäftsmodell bestimmen, welchen Wert eine Organisation dem Kunden anbietet. Ebenfalls soll das Geschäftsmodell erläutern, wie der Wert in der Organisation geschaffen wird, wie der geschaffene Wert dem Kunden kommuniziert wird, wie der geschaffene Wert durch Erträge in der Organisation einfließt, wie der Wert innerhalb der Organisation verteilt wird und wie der Wert weiterentwickelt wird, um dadurch die Zukunft einer Organisation sicherzustellen.<sup>87</sup>

Amit und Zott wiederum sehen in einem Geschäftsmodell die Gestaltung von Transaktionsinhalten. Dabei soll vor allem auf die Struktur und Steuerung der Inhalte geachtet werden. Das Ziel eines Geschäftsmodells

---

<sup>85</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 13.

<sup>86</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 70.

<sup>87</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 32.

ist laut Amit und Zott durch das Nutzen von Geschäftschancen einen Wert zu schaffen. Die Nutzung dieser Chancen wird durch die Kombination von Elementen hervorgerufen.<sup>88</sup>

Eine weitere Definition erfolgt durch Osterwalder und Pigneur. Diese sagen, dass ein Geschäftsmodell eine Kombination aus Elementen ist. Durch diese Elemente wird beschrieben, wie eine Organisation einen Wert schafft, diesen bereitstellt und sichert.<sup>89</sup>

Skarzynski und Gibson definieren ein Geschäftsmodell als konzeptionellen Rahmen, mit dem identifiziert werden soll, wie ein Unternehmen einen Wert schafft, diesen ausliefert und mit ihm einen Gewinn erwirtschaftet. Typischerweise beinhaltet das Geschäftsmodell einige Komponenten, wobei durch jede einzelne Komponente eine Innovation oder eine Wettbewerbsvorteil hervorgehen kann.<sup>90</sup>

Vahs und Brem definieren ein Geschäftsmodell als Darstellung, wie ein Unternehmen die Wertkette gestaltet, um aus den Aktivitäten den größtmöglichen Kundennutzen zu generieren und daraus Wettbewerbsvorteile zu generieren.<sup>91</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es eine Vielzahl an Definitionen gibt, die sich einerseits sehr ähnlich sind und andererseits voneinander abweichen. Die Definitionen sind nicht widersprüchlich und ergänzen sich gegenseitig.<sup>92</sup> Eine breite Analyse von Definitionen durch Schallmo zeigt die relevanten Aspekte und Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen, welche in der Abbildung 5 dargestellt sind.<sup>93</sup>

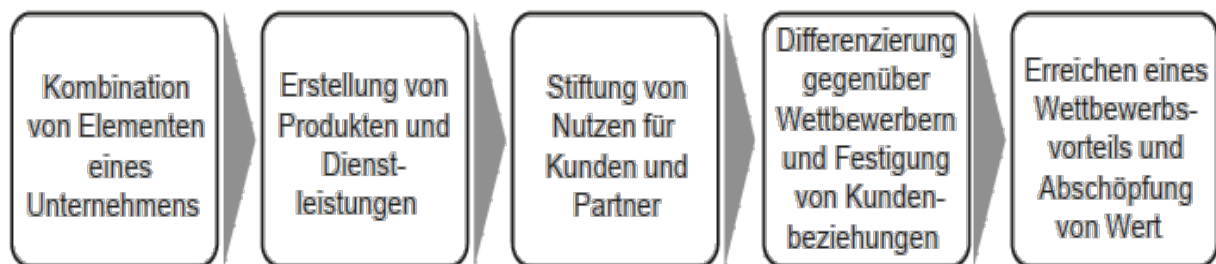


Abb. 5: Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen, Quelle: Schallmo (2018), S. 18.

Die in der Abbildung 5 ersichtlichen Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen sind den Bestandteilen von Geschäftsmodellen sehr ähnlich. Nach den Charakteristika und Nutzen von Geschäftsmodellen werden die Bestandteile von Geschäftsmodellen näher erläutert.

### 3.1.2 Charakteristika und Nutzen

In diesem Unterkapitel wird auf die Charakteristika und Nutzen von Geschäftsmodellen eingegangen. Dabei werden einige Aspekte in den nachfolgenden Punkten erläutert, um in weiterer Folge auf die Bestandteile von Geschäftsmodellen überleiten zu können.

---

<sup>88</sup> Vgl. Amit/Zott (2011), S. 439.

<sup>89</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14.

<sup>90</sup> Vgl. Skarzynski/Gibson (2008), S. 112.

<sup>91</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 61.

<sup>92</sup> Vgl. Stähler (2002), S. 41.

<sup>93</sup> Vgl. Schallmo (2018), S. 17 f.

### **Geschäftsmodelle erhöhen die strategische Flexibilität und die Fokussierung**

Wie Pohle und Chapmen feststellten, lässt sich die strategische Flexibilität und Fokussierung eines Unternehmens durch die Innovation von Geschäftsmodellen erhöhen.<sup>94</sup> In eine ähnliche Kerbe schlagen Linder und Cantrell. Diese haben festgestellt, dass Geschäftsmodelle dabei helfen, flexibler im Wettbewerb zu agieren, da man dadurch eine schnellere Reaktion auf Veränderungen hat. Um die schnelle Reaktion sicherzustellen, sollte man auch sein Geschäftsmodell immer im Blick haben und dieses entsprechend weiterentwickeln und anpassen. Der Vorteil, der aus Geschäftsmodellen-Innovationen hervorgeht, ist der des verbesserten Fokus auf das Unternehmen. Zusätzlich erkennen und verstehen die Mitarbeiter dadurch besser, wie sie selbst zum Unternehmenserfolg beitragen können.<sup>95</sup>

### **Geschäftsmodelle erschweren die Imitierbarkeit und fördern die Differenzierung**

Unternehmen versuchen vermehrt, sich durch neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen von dem Massenmarkt und dem verstärkten Wettbewerb abzuheben, um dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den anderen zu erhalten. Jedoch fällt es auch damit schwer, sich gegenüber den Wettbewerbern durchzusetzen und sich zu unterscheiden.<sup>96</sup> Da Produkt- und Dienstleistungsinnovationen von Wettbewerbern immer öfter und schneller nachgeahmt und verbessert werden, kann eine gezielte Differenzierung durch ein neues Geschäftsmodell Nachhilfe schaffen. Dies bringt einen Vorteil gegenüber Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, da neue Geschäftsmodelle schwieriger zu imitieren sind und dadurch eine bessere Unterscheidung vom Wettbewerber sichergestellt werden kann.<sup>97</sup>

### **Geschäftsmodelle sind eine Quelle für Wettbewerbsvorteile**

Durch das Verändern des Geschäftsmodells lässt sich eine gezielte Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber erreichen. Damit einher ergibt sich ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenzunternehmen.<sup>98</sup> Ein neu geschaffenes Geschäftsmodell muss dabei nicht zwingend umfassend neu gestaltet werden, es reicht meist eine kleine Veränderung in einem der vielen Bestandteile eines Geschäftsmodells oder die Integration eines neuen Bestandteils. Schon durch dies kann ein Mehrwert für den Kunden erreicht werden. Aus diesem Grund sind Geschäftsmodelle Quellen für Veränderungen, aus denen sich ein Wettbewerbsvorteil ergibt.<sup>99</sup>

### **Geschäftsmodelle stiften einen Wert und erhöhen die Kundenbindung**

Durch Geschäftsmodelle wird laut Delmore sichergestellt, dass ein Wert für das Unternehmen, für Partner, für Kunden und für das Umfeld geschaffen wird.<sup>100</sup> Zusätzlich wird durch Lindgarth festgestellt, dass Geschäftsmodell-Innovationen dabei unterstützen, die Preise, die Risiken und die Kosten beim Kunden zu

---

<sup>94</sup> Vgl. Pohle/Chapman (2006), S. 38.

<sup>95</sup> Vgl. Lindner/Cantrell (2000), S. 14.

<sup>96</sup> Vgl. Lindgarth u. a. (2009), S. 2 f.

<sup>97</sup> Vgl. Pohle/Chapman (2006), S. 35.

<sup>98</sup> Vgl. Teece (2010), S. 181 f.

<sup>99</sup> Vgl. Zott u. a. (2011), S. 1029 f.

<sup>100</sup> Vgl. Delorme (2011), S. 7.

reduzieren, um damit einen erhöhten Wert zu stiften.<sup>101</sup> Teece beschreibt, dass durch ein neues bzw. marktfähiges Geschäftsmodell es dem Unternehmen leichter fällt, einen Kundennutzen zu kreieren, um dadurch eine bessere Kundenbeziehung aufzubauen.<sup>102</sup> Durch die dabei entstehende bessere Kundenbeziehung lassen sich sowohl Neukunden als auch Bestandskunden besser an das Unternehmen binden.<sup>103</sup>

### **Geschäftsmodelle verbessern den Unternehmenserfolg und die Kosten- und Risikostruktur**

Durch Geschäftsmodelle erfolgt die Vermarktung von innovativen Technologien und Ideen am Markt.<sup>104</sup> Eine Studie zu diesem Thema stellte fest, dass Unternehmen, die sich vermehrt auf Geschäftsmodell-Innovationen konzentrieren, ein höheres Wachstum der Umsatzrendite verzeichnen können als Unternehmen, die ausschließlich auf Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovationen setzen. Des Weiteren stellten Pohle und Chapman fest, dass die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle dazu beiträgt, die Kostenstruktur zu verbessern.<sup>105</sup>

### **3.1.3 Bestandteile von Geschäftsmodellen**

In diesem Kapitel wird auf die wesentlichen Bestandteile eines Geschäftsmodells eingegangen und diese werden auch näher beschrieben. Sie sind auch in weiterer Folge die Basis für die nachfolgenden Geschäftsmodelle. Diese bestehen aus einer marktunabhängigen Sichtweise aus drei zusammenwirkenden Elementen und zwei Zielelemente. Diese sind, wie in Abbildung 6 ersichtlich, die Produkt-Marktkombination, die Ertragsmechanik und die Durchführung und Konfiguration der Wortschöpfungsaktivitäten. Die daraus folgenden Zielelemente sind der Kundennutzen und die Haltbarkeit von Wettbewerbsvorteilen.<sup>106</sup> Diese Bestandteile werden in den folgenden Absätzen kurz erläutert.

---

<sup>101</sup> Vgl. Lindgarth u. a. (2009), S. 2 f.

<sup>102</sup> Vgl. Teece (2010), S. 173 f.

<sup>103</sup> Vgl. Lindgarth u. a. (2009), S. 3 f.

<sup>104</sup> Vgl. Zott u. a. (2011), S. 1032.

<sup>105</sup> Vgl. Pohle/Chapman (2006), S. 38 f.

<sup>106</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 66.





Abb. 6: Bestandteile eines Geschäftsmodells, Quelle: Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 66.

Das erste Element, welches in dieser Arbeit beschrieben wird, ist die Produkt-Marktkombination eines Unternehmens. Darunter versteht man, dass Unternehmen anfangs festlegen müssen, in welchen Zielmarkt sie mit welchem Produkt eintreten und konkurrieren wollen. Des Weiteren soll festgelegt werden, wie die Art der Transaktionsbeziehung zum Kunden idealerweise aussieht. Das Produktangebot kann dabei in Dienstleistungen, Produkten und sogenannte „Enabling Technologies“ unterteilt werden. Physische Produkte haben gegenüber Dienstleistungen ein höheres Wachstumspotenzial. Die „Enabling Technologies“ stehen dabei zwischen physischen Produkten und Dienstleistungen. Nachdem die Produkt-Marktkombination erläutert wurde, muss noch festgehalten werden, was unter der Transaktionsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden verstanden wird. Bei der Transaktionsbeziehung werden Anbieter und Nachfragender einer Leistung gegenübergestellt, um daraus Modelle wie B2B oder B2C hervorzubringen.<sup>107</sup>

Im zweiten Element, der Durchführung und Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten, wird die Wertkette des Unternehmens widergespiegelt. Dabei sollen alle Aktivitäten sequenziell dargestellt werden, die notwendig sind, um die Leistungen zu erstellen und diese dem Kunden zur Verfügung zu stellen. Durch das Darstellen der Wertkette ist es möglich, die Unternehmensaktivitäten zusammenhängend zu strukturieren, um daraus einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Durch die Strukturierung können wichtige Stellgrößen identifiziert und verbessert werden.<sup>108</sup>

Das dritte Element, die Ertragsmechanik, beschäftigt sich mit den Umsatzerlösen eines Unternehmens, da diese meist den größten Anteil der Erträge ausmachen. Die Umsatzerlöse drücken dabei den Geldmittelzufluss aus den eigentlichen Geschäftstätigkeiten aus. In den seltensten Fällen haben Unternehmen nur eine Ertragsquelle, meist besteht der Ertrag aus vielen unterschiedlichen Umsatzquellen.

---

<sup>107</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 66 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 69 f.

Diese unterschiedlichen Umsatzquellen werden als Ertragsmechanik bezeichnet und ergeben daher eine Auskunft über die Quellen der Umsatzerlöse.<sup>109</sup>

Als letzter Punkt werden die Zielelemente, Kundennutzen und Haltbarkeit von Wettbewerbsvorteilen beschrieben. Jedes Geschäftsmodell muss darauf ausgerichtet sein, einen Kundennutzen zu erzeugen und diesen auch quantitativ belegen können. Dies ist meist im B2B-Bereich leichter als im B2C-Bereich. Der Nutzen für den Kunden ergibt sich dabei aus der Summe der Produkteigenschaften, die den Kunden bei der Kaufentscheidung beeinflussen. Neben dem Kundennutzen soll auch jedes Geschäftsmodell so gestaltet werden, dass man sich von der Konkurrenz abhebt und einen vorhandenen Wettbewerbsvorteil erhalten kann.<sup>110</sup>

Die beschriebenen Bestandteile eines Geschäftsmodells von Knyphausen-Aufseß und Meinhardt können durch ein neues Modell von Gassmann, Falkenberger und Csik erweitert werden. Diese erweitern die drei zusammenwirkenden Elemente mit zentralen Fragen. Dieses Modell ist in der Abbildung 7 ersichtlich und wird folgend kurz beschrieben.

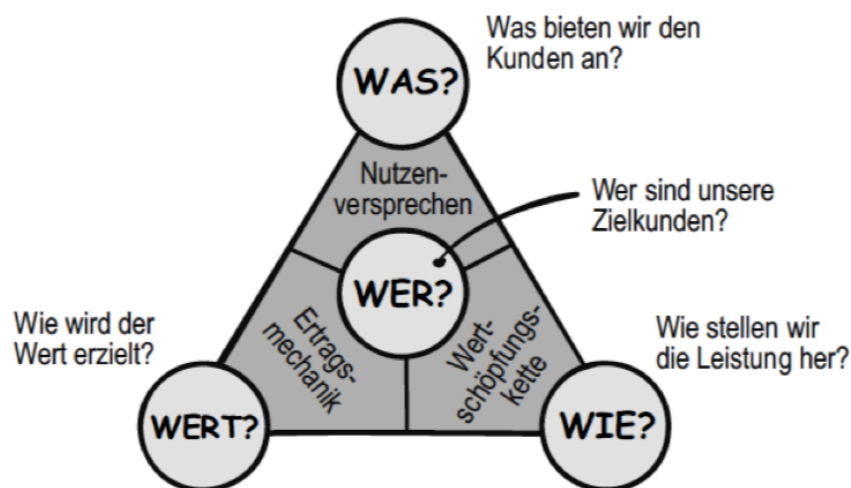


Abb. 7: Magisches Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 7.

Mit dem Modell nach Gassmann, Falkenberger und Csik sollen vier wesentliche Fragen eines Geschäftsmodells beantwortet werden, um die Kundensegmente, die Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik zu konkretisieren. Damit bildet man die Basis für die Entwicklung eines Geschäftsmodells.<sup>111</sup>

Wie in der Abbildung 7 ersichtlich, steht das „Wer“ im Mittelpunkt des Dreiecks. Dies ist nicht ohne Grund so, denn in jedem erfolgreichen Geschäftsmodell muss das Unternehmen wissen, wer die zu erreichende Zielgruppe ist. Dies soll mit der Frage „Wer ist unser Zielkunde“ konkretisiert werden.<sup>112</sup>

<sup>109</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 76.

<sup>110</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 78 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 7.

<sup>112</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 6.

Die zweite Dimension stellt das „Was“ dar und beschäftigt sich mit dem Nutzenversprechen. Das Nutzenversprechen muss in Kombination mit der zuvor bestimmten Zielgruppe eruiert werden. Dabei sollen alle Produkte und Leistungen eines Unternehmens beschrieben werden, welche die Bedürfnisse des Kunden befriedigen. Die Leitfrage dieser Dimension ist: Was bieten wir den Kunden an?<sup>113</sup>

Das dritte Element stellt die Wertschöpfungskette dar und stellt dabei die Frage: Wie erstellt man die Leistung für den Kunden? Dabei sollen alle Aktivitäten eruiert werden, die notwendig sind, um das Nutzerversprechen in eine Leistung umzusetzen. Dabei sind die Elemente Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten zu koordinieren.<sup>114</sup>

Die letzte Dimension bildet die Ertragsmechanik mit der Leitfrage: Wie wird der Wert erzielt? Diese Dimension beschreibt, wie ein Geschäftsmodell in Zukunft finanziell überlebt. Die Kostenstrukturen und Umsatzmechanismen sind dabei entscheidende Faktoren. Durch die vierte Dimension wird die Kernfrage, wie ein Unternehmen einen Wert erzielt, beantwortet<sup>115</sup>

Zusammenfassend lassen sich die Bestandteile eines Geschäftsmodells darüber definieren, wer die relevanten Kunden für ein Unternehmen sind, welches Leistungsangebot verkauft wird, wie man die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen erstellt und wie das Unternehmen damit einen Wert erzielt. Die ersten beiden Dimensionen bilden in diesem Zusammenhang die externen Elemente ab und die letzten zwei Dimensionen stellen die interne Dimension dar.<sup>116</sup>

### 3.2 Bestehende Geschäftsmodelle

Nachdem im vorhergehenden Kapitel geklärt wurde, wie ein Geschäftsmodell definiert ist, welche Charakteristika und Nutzen es hat und aus welchen Hauptbestandteilen es besteht, werden in diesem Kapitel bestehende Geschäftsmodelle und die Vorgehensweise beschrieben. Diese Geschäftsmodelle stellen auch die Grundlage für das Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie dar. In diesem Kapitel werden vier Geschäftsmodelle beschrieben, welche ausgewählt wurden, weil sie zu den bekanntesten und am meisten verbreiteten Modellen zählen. Diese vier Modelle sind:

- Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur
- Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold
- Geschäftsmodell nach Biloslavo/Bagnoli
- Business Model Navigator

---

<sup>113</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 7.

<sup>114</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 7.

<sup>115</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 7.

<sup>116</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 8.

### 3.2.1 Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur

Osterwalder und Pigneur beschreiben ein Geschäftsmodell damit, wie man in einer Organisation Wert schafft, diesen vermittelt und erfasst. Das Modell (Business Model Canvas) besteht aus neun Bausteinen, wobei vier Bausteine die wichtigsten Grundcharakteristika eines Unternehmens darstellen:<sup>117</sup>

- Kunden
- Angebot
- Infrastruktur
- Finanzen

Einen Überblick über das Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur liefert die Abbildung 8.

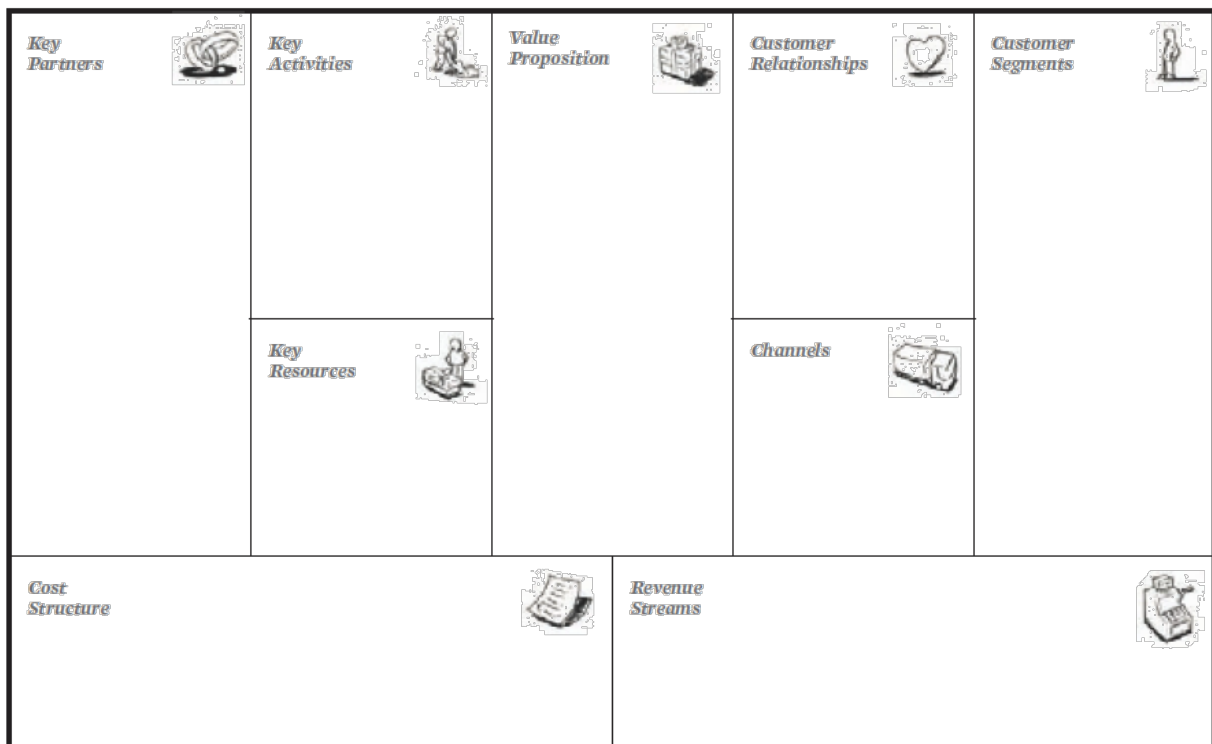


Abb. 8: Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44.

In den folgenden Punkten werden die neun Elemente des Business Model Canvas genauer erläutert. Jedes Element wird kurz beschrieben und wichtige Leitfragen genannt. Diese Leitfragen sollen dabei helfen, das Geschäftsmodell systematisch zu erarbeiten, um alle relevanten Aspekte eines Geschäftsmodells zu betrachten. Die neun Elemente werden folgend in der Reihenfolge beschrieben, wie diese auch erarbeitet werden sollen. Dies erfolgt in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 20 ff.

### 3.2.1.1 Kundensegmente (1. Baustein)

#### Beschreibung

Der erste Baustein Kundensegmente definiert die unterschiedlichen Personengruppen oder Organisationen, die das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen erreichen möchte. Die Kundensegmente bilden dabei das Herz eines jeden Geschäftsmodells, denn ohne Kunden kann kein Unternehmen lange überleben. Damit die Kunden besser zufriedengestellt werden, kann das Unternehmen sie in unterschiedliche Segmente unterteilen. Dabei werden diese durch gleiche Bedürfnisse, gemeinsame Verhaltensweisen oder anderen gemeinsamen Merkmalen gebildet. Ein Geschäftsmodell kann dabei für ein bestimmtes Segment oder für mehrere Segmente gebildet werden. Das Wichtige an diesem Punkt ist es, dass das Unternehmen frühzeitig entscheidet, wie welche Kundensegmente bedient werden und welche Segmente ignoriert werden. Wenn diese Entscheidung getroffen wurde, kann das Geschäftsmodell aufgebaut werden. Dadurch sollen spezielle Kundenwünsche sorgfältig geplant und umgesetzt werden.

Wie beschrieben können unterschiedliche Kundensegmente ausgemacht werden, welche auch für die Unternehmen von Interesse sein können. Diese Kundensegmente sind:

- Massenmarkt: Der Massenmarkt zeichnet sich dadurch aus, dass er aus einer großen Anzahl an Kunden besteht, welche ähnliche bis gleiche Bedürfnisse und Probleme haben.
- Nischenmarkt: Dieser Markt zeichnet sich durch die Konzentration auf spezifische und spezialisierte Kundensegmente aus. Diese Kundensegmente heben sich durch ihre speziellen Bedürfnisse und Probleme vom Massenmarkt ab.
- Segmentierte Märkte: Geschäftsmodelle, die auf segmentierte Märkte ausgerichtet sind, konzentrieren sich auf mehrere Marktsegmente, die leicht unterschiedliche Bedürfnisse und Probleme aufweisen.
- Diversifizierte Märkte: Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell auf diversifizierte Märkte ausgerichtet haben, konzentrieren sich auf zwei nicht zusammenhängende Kundensegmente mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen und Problemen.
- Multi-sided Platforms: Bei dieser Segmentierung ist das Geschäftsmodell von zwei oder mehreren Kundensegmente abhängig, da beide Segmente sich gegenseitig bedienen.

#### Leitfragen

- Für wen wollen wir einen Wert und Nutzen schaffen?
- Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

### 3.2.1.2 Wertversprechen (2. Baustein)

#### Beschreibung

Unter dem Baustein Wertversprechen versteht man das Bündel an Produkten und Dienstleistungen, die den Wert für die Kundensegmente bestimmen. Die Value Proposition ist der Grund, warum sich Kunden an ein bestimmtes Unternehmen wenden und nicht an ein anderes. Das Wertversprechen löst ein Kundenproblem oder befriedigt ein Kundenbedürfnis. Jedes Wertversprechen besteht aus einem ausgewählten Bündel von Produkten und Dienstleistungen, das bestimmten Anforderungen von Kundensegmenten gerecht wird. Zusammengefasst beschreibt das Wertversprechen ein Bündel an

Vorteilen, das ein Unternehmen dem Kunden anbietet. Dabei kann das Wertversprechen einerseits innovative neue Lösungen mit sich bringen, aber andererseits auch bestehende Produkte oder Dienstleistungen durch weitere Funktionen oder Attribute erweitern.

### **Leitfragen**

- Welcher Wert wird dem Kunden geliefert?
- Welches Kundenproblem soll gelöst werden?
- Welches Kundenbedürfnis befriedigen wir?
- Welches Bündel an Produkten und Dienstleistungen bieten wir den einzelnen Segmenten an?

### **3.2.1.3 Kanäle (3. Baustein)**

#### **Beschreibung**

Der 3. Baustein Kanäle beschreibt, durch welche Kanäle ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und wie es diese anspricht, um sein Wertangebot zu vermitteln. Die Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle stellen dabei die Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden dar und erfüllen einige wichtige Funktionen, wie:

- Die Sensibilisierung der Kunden für das Unternehmen, dessen Produkte und Dienstleistungen.
- Die Unterstützung der Kunden bei der Bewertung des Wertversprechens.
- Den Kunden den Kauf spezifischer Produkte und Dienstleistungen ermöglichen.
- Dem Kunden ein Wertangebot unterbreiten.
- Dem Kunden einen Support bieten.

Die Kanäle können dabei in fünf Typen und fünf Phasen unterteilt werden. Diese müssen für das Unternehmen spezifisch in Einklang gebracht werden, um eine gute Kundenerfahrung hervorzubringen. Dabei muss die Entscheidung getroffen werden, die Kunden durch die eigenen Kanäle (Verkaufsabteilung), durch Partnerkanäle (Reisebüros) oder durch eine Mischform zu erreichen. Des Weiteren kann auch zwischen direkten und indirekten Kanälen unterschieden werden.

### **Leitfragen**

- Über welche Kanäle will man die Kundensegmente erreichen?
- Wie sind unsere Kundenkanäle integriert?
- Welche Kanäle funktionieren am besten?
- Wie integrieren wir Kanäle in die Kundenabläufe?

### **3.2.1.4 Kundenbeziehung (4. Baustein)**

#### **Beschreibung**

Der vierte Baustein ist die Kundenbeziehung. Bei dieser bestimmt ein Unternehmen, in welcher Art es mit den Kundensegmenten eine Beziehung eingeht. Dies kann von einer persönlichen bis hin zu einer automatisierten Beziehung gehen. Die Kundenbeziehungen haben dabei die Motivation Kundenakquise, Kundenpflege und Verkaufssteigerung.

### **Leitfragen**

- Welche Art von Beziehung erwartet jedes Kundensegment?
- Wie kann die Beziehung aufgebaut und aufrechterhalten werden?
- Welche Beziehung haben wir zu unseren Kunden?
- Wie sind die Kundenbeziehungen in unserem Geschäftsmodell integriert?

#### **3.2.1.5 Einnahmequellen (5. Baustein)**

##### **Beschreibung**

Mit dem fünften Baustein werden die Einnahmequellen dargestellt. Dieser Baustein betrachtet, wie das Unternehmen Einkünfte von jedem Kunden erwirtschaftet. Dabei muss es sich die Frage stellen, wann bestimmte Kundensegmente bereit sind, für einen Wert zu bezahlen. Wenn dies vom Unternehmen beantwortet werden kann, können ein oder mehrere Einnahmequellen pro Kundensegment erschlossen werden, wobei jede Einnahmequelle über unterschiedliche Preismechanismen verfügen kann. Beispiele dafür wären Listenpreise, marktabhängige Preise oder Preise auf Verhandlungsbasis. Prinzipiell kann ein Geschäftsmodell zwei unterschiedliche Ertragsströme umfassen, auf der einen Seite Transaktionsströme aus einmaligen Kundenzahlungen und auf der anderen Seite wiederkehrende Einnahmen aus laufenden Zahlungen.

##### **Leitfragen**

- Wie sieht die Finanzierung vor Umsätzen aus Kundeneinnahmen aus?
- Wie viel darf das Produkt/die Dienstleistung höchstens kosten?
- Wie viel sind Kunden bereit auszugeben?
- Welche Preisstrategie wird verfolgt?

#### **3.2.1.6 Schlüsselressourcen (6. Baustein)**

##### **Beschreibung**

Der sechste Baustein Schlüsselressourcen beschreibt die wichtigsten Vermögensgüter, die erforderlich sind, damit ein Geschäftsmodell funktioniert. Die Ressourcen erlauben einem Unternehmen das Wertangebot zu erstellen und zu unterbreiten, Märkte zu pflegen, Beziehungen zu den Kundensegmenten aufrechtzuerhalten und Einnahmen zu erzielen. Welche Ressourcen dabei Schlüsselressourcen sind, ist vom Geschäftsmodell abhängig. Schlüsselressourcen können physische, finanzielle, intellektuelle und menschliche sein. Diese können Eigentum des Unternehmens sein oder von Schlüsselpartnern geleast sein.

##### **Leitfragen**

- Welche Schlüsselressourcen benötigt das Unternehmen in den unterschiedlichen Bereichen?
- Welche Standortfaktoren müssen berücksichtigt werden?
- Wer übernimmt welche Aufgaben und ist ausreichend Kompetenz im Unternehmen vorhanden?
- Welche Rechtsform soll das neue Unternehmen haben?

### 3.2.1.7 Schlüsselaktivitäten (7. Baustein)

#### Beschreibung

Mit dem Baustein sieben werden die Schlüsselaktivitäten beschrieben. Dabei werden die wichtigsten Aktivitäten dargestellt, die ein Unternehmen benötigt, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Dabei besteht ein Geschäftsmodell aus einer Vielzahl an Aktivitäten. Beispielsweise geht es um das Schaffen des Wertangebotes, das Erreichen der Märkte, die Pflege der Kunden und das Erzielen von Einnahmen.

#### Leitfragen

- Welche Schlüsselaktivitäten benötigt ein Unternehmen in den verschiedenen Bereichen?
- Welche Aktivitäten werden vom Unternehmen selbst durchgeführt und welche zugekauft?
- Wie soll die Realisierung vor und nach der Gründung ablaufen?

### 3.2.1.8 Schlüsselpartner (8. Baustein)

#### Beschreibung

Der vorletzte Baustein Schlüsselpartner beschreibt das Netzwerk an Lieferanten und Partnern, die das Geschäftsmodell benötigt. Partnerschaften spielen in einem Geschäftsmodell eine wesentliche Rolle, da mit ihnen Risiken minimiert werden können, diese aber auch Ressourcen zur Verfügung stellen. Dabei kann man Partnerschaften in vier Arten unterteilen: strategische Allianzen (kein Wettbewerber), strategische Partnerschaften zwischen Wettbewerbern, Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte und Partnerschaften zwischen Käufer und Lieferanten.

#### Leitfragen

- Wer sind die Schlüsselpartner?
- Welche Schlüsselressourcen werden von Partnern bezogen?
- Welche Schlüsselaktivitäten werden von Partnern durchgeführt?

### 3.2.1.9 Kostenstruktur (9. Baustein)

#### Beschreibung

Der neunte Baustein Kostenstrukturen beschreibt die wichtigsten Kosten, die in dem Geschäftsmodell anfallen.

#### Leitfragen

- Welche Kosten sind die wichtigsten in dem Geschäftsmodell?
- Welche Ressourcen und Aktivitäten sind in dem Geschäftsmodell die teuersten?

Nachdem der Business Model Canvas detailliert beschrieben wurde, wird hier kurz auf den Prozess der Geschäftsmodellerstellung eingegangen. Dieser läuft in fünf Phasen ab. In der erste Phase Mobilisierung sollen Ziele festgelegt werden, erste Ideen erfasst werden und der Ablauf geplant werden. Die zweite Phase Verstehen behandelt eine Umfeldanalyse, Befragungen und das Sammeln von Ideen. Die Phase drei, das Gestalten, läuft parallel zur zweiten Phase ab. Hier werden Prototypen entwickelt, getestet und eine Auswahl getroffen. Implementieren beschreibt die fünfte Phase. Dabei stehen die Wörter „Kommunizieren“



und „Ausführen“ im Mittelpunkt. Das Steuern ist die letzte Phase. Dabei geht es darum, dass das Umfeld betrachtet wird und kontinuierliche Verbesserungen am Geschäftsmodell durchgeführt werden.<sup>119</sup>

### 3.2.2 Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold

Nach der Beschreibung des Business Model Canvas folgt in diesem Kapitel das Geschäftsmodell nach Bieger und Reinhold. Dieses eher universelle Modell stammt aus den 90er Jahren und wurde stark durch das Internet geprägt, da dieses völlig neue Wege ermöglichte und die Finanzierung nicht mehr die große Rolle spielte. Dadurch wurden die Rahmenbedingungen verändert, zum Beispiel eine höhere Marktdynamik und der damit einhergehende höhere Innovationsbedarf. Dies führte dazu, dass das universelle Modell nach Bieger und Reinhold überarbeitet wurde. Das überarbeitete Modell wird auch das wertbasierte Geschäftsmodell genannt und wurde durch Bieger/Knyphauen-Aufseß/Krys angepasst. Das Modell besteht aus sechs Dimensionen und kann in unterschiedlichen Organisationstypen und Branchen angewendet werden. Ein Hauptaugenmerk liegt auf der Wertschaffung für den Kunden. Zusätzlich wurde das Element Finanzierung implementiert und der Fokus auf den Wertschöpfungsprozess minimiert.<sup>120</sup>

In der untenstehenden Abbildung 9 ist das wertbasierte Geschäftsmodell dargestellt. Dieses wird in den folgenden Absätzen mit einer kurzen Beschreibung und den Leitfragen genauer erläutert.<sup>121</sup>

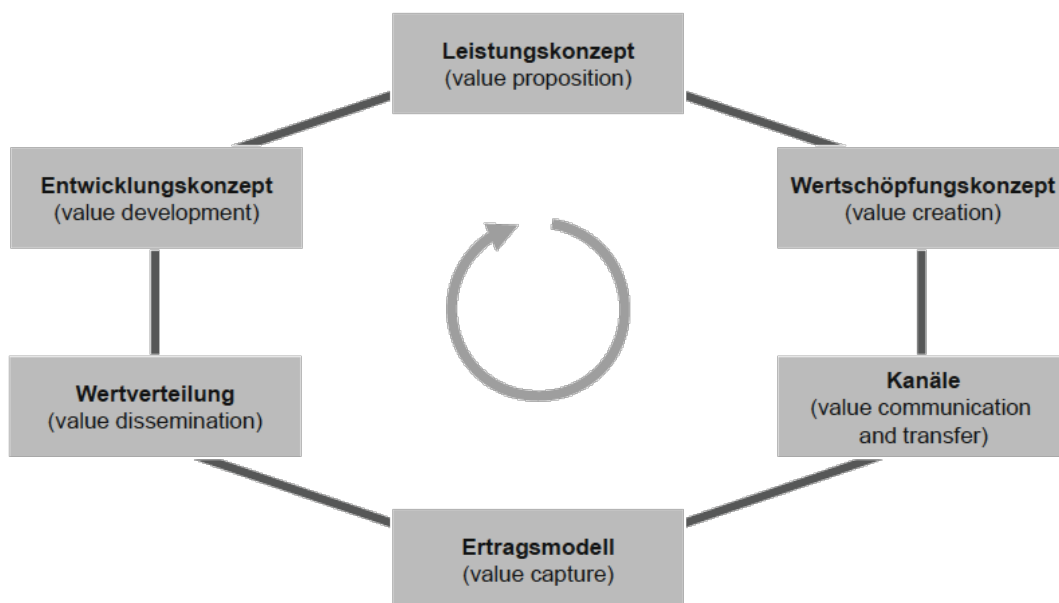


Abb. 9: Wertbasiertes Geschäftsmodell, Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33.

---

<sup>119</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 248 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 30 f.

<sup>121</sup> Vgl. Bieger/Reinhold (2011), S. 32 ff.

### 3.2.2.1 Das Leistungskonzept

#### Beschreibung

Das erste Element beschreibt das Leistungskonzept (Value Proposition). Dabei wird die Form des Wertversprechens festgelegt. Bei der Erarbeitung dieses Elements muss der Fokus darauf liegen, für welchen Kunden oder welche Kundengruppe die Leistung erstellt werden soll. Das Leistungskonzept kann sowohl ein Produkt oder eine Dienstleistung als auch eine Kombination der beiden Angebote sein.

#### Leitfragen

- Welche Kunden sollen mit dem Leistungskonzept angesprochen werden?
- Welche Vorteile erhält der Kunde durch das Leistungskonzept?
- Welche Bedeutung haben die angesprochenen Kunden für das Unternehmen?

### 3.2.2.2 Das Wertschöpfungskonzept

#### Beschreibung

Mit dem zweiten Element ist das Wertschöpfungskonzept (Value Creation) definiert. Hierbei wird festgelegt, wie das Wertversprechen für den Kunden zustande kommt. Im Detail wird dabei beschrieben, wie durch die Zusammensetzung von unternehmensinternen und externen Fähigkeiten und Ressourcen Produkte und/oder Dienstleistungen für die Kundengruppe geschaffen werden.

#### Leitfragen

- Wie werden externe Ressourcen und Fähigkeiten im Prozess integriert?
- Wie werden die Transaktionen im Wertschöpfungsprozess koordiniert?

### 3.2.2.3 Die Kanäle

#### Beschreibung

Mit dem Element Kanäle (Value Communication and Transfer) wird festgelegt, wie und in welcher Form das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt tritt. Ebenfalls wird dabei bestimmt, durch welche Kanäle die Kundengruppe das Produkt bzw. die Dienstleistung erhält. Hierbei werden die genauen Kommunikations- und Distributionskanäle vom Unternehmen zur Kundengruppe und umgekehrt gestaltet. Die große Frage, die dabei beantwortet werden soll, ist wie die Leistung dem Kunden zur Verfügung gestellt und kommuniziert werden kann.

#### Leitfragen

- Über welche Kanäle soll der Kontakt mit den Zielgruppen aufgenommen werden?
- Für welchen Zweck soll der Kontakt mit den Zielgruppen aufgenommen werden?
- Wie ist ein wertschaffender Kontakt aus Kundensicht zu gestalten?

### 3.2.2.4 Das Ertragsmodell

#### Beschreibung

Mit dem Ertragsmodell (Value Capture) wird festgelegt, wie durch den geschaffenen Wert für den Kunden Erträge in das Unternehmen zurückfließen können.

### **Leitfragen**

- Welcher Wert wird wann geschaffen?
- Wie kann der Wert für den Kunden erkennbar gemacht werden?
- Wie können die geschaffenen Werte für den Kunden vom Unternehmen abgeschöpft werden?

#### **3.2.2.5 Die Wertverteilung**

##### **Beschreibung**

Mit dem Element Wertverteilung (Value Dissemination) wird definiert, wie die Aufteilung der zurückfließenden Erträge aussieht. Dies ist von Wichtigkeit, weil eine nachhaltige Finanzierung des Geschäftsmodells und seiner Wertschöpfungsprozesse sichergestellt werden muss. Hier sollen die generierten Erträge passend verteilt werden. Für die Verteilung sollen sowohl Kapitalgeber als auch das Unternehmen selbst berücksichtigt werden.

##### **Leitfragen**

- Welche Wertbeiträge werden von unterschiedlichen Organisationen und Personen im Wertschöpfungsprozess geleistet?
- Wie wird der Beitrag der Organisationen und Personen abgegolten, um eine nachhaltige Wertschöpfung zu sichern?

#### **3.2.2.6 Das Entwicklungskonzept**

##### **Beschreibung**

Mit dem letzten Element, dem Entwicklungskonzept (Value Development), werden die dynamischen Aspekte eines Geschäftsmodells definiert. Zum einen wird beschrieben, wie der geschaffene Wert für den Kunden weiterentwickelt werden soll, um sich sowohl qualitativ als auch quantitativ weiterzuentwickeln. Zum anderen wird beschrieben, wie sich das Geschäftsmodell durch die immer wiederkehrenden Veränderungen der Rahmenbedingungen weiterentwickeln und anpassen soll.

##### **Leitfragen**

- Wie wächst das Unternehmen mit dem derzeitigen Geschäftsmodell?
- Welchen Einfluss haben Veränderungen auf das Geschäftsmodell?
- Bestehen interne oder externe Gründe, das Geschäftsmodell anzupassen?

Das Geschäftsmodell nach Bieger/Reinholt besitzt im Gegensatz zum Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur keinen expliziten Geschäftsmodellentwicklungsprozess.

### **3.2.3 Geschäftsmodell nach Biloslavo/Bagnoli**

Nachdem das Geschäftsmodell nach Bieger/Reinhold erläutert wurde, wird im nächsten Schritt auf das Geschäftsmodell von Biloslavo/Bagnoli eingegangen. Dieses wird als nachhaltiges Geschäftsmodell bezeichnet.

Da Nachhaltigkeitstrends immer neue Herausforderungen mit sich bringen und diese Herausforderungen laut Biloslavo/Bagnoli mit den derzeitigen Geschäftsmodellen nicht gemeistert werden können, ist es

Unternehmen nicht möglich, sich erfolgreich zu entwickeln und anzupassen. Nur durch eine umfassende Erneuerung von Geschäftsmodellen kann ermöglicht werden, dass Angebote auf die Anforderungen für ein nachhaltiges Wirtschaften zugeschnitten werden. Modelle, die genau auf dies abzielen, werden nachhaltige Geschäftsmodelle genannt. Diese sind so aufgebaut, dass ein Wert für mehrere Stakeholder entsteht. Einerseits soll das Unternehmen einen Wert an den Kunden liefern, andererseits auch einen für das Unternehmen und andere Stakeholder. Ebenfalls soll der soziale Wert berücksichtigt werden, wobei dies auf eine soziale Gerechtigkeit, Gleichheit und Wohlbefinden abzielt. Einen weiteren Faktor bei nachhaltigen Geschäftsmodellen stellt der Ressourcenverbrauch dar. Dieser soll umweltgerecht und im besten Fall erneuerbar gestaltet werden. Deswegen stellen sich Biloslavo/Bagnoli die Frage, wie nachhaltige Innovationen entstehen können. Aus ihrer Sicht ist dies mehr als nur eine Erneuerung. Nachhaltige Geschäftsmodelle beschreiben bedeutende Produkte und Dienstleistungen, die ein soziales Verantwortungsbewusstsein und einen nachhaltigen Umgang mit der Umwelt mit sich bringen. Neben dem Produkt oder der Dienstleistung muss auch ein besonderer Wert auf die Organisation selbst gelegt werden, denn die Identität der Organisation beeinflusst die Unternehmensstrategie und die Geschäftsorientierung. Daher müssen laut Biloslavo/Bagnoli im Vorhinein die Vision, die Mission und die Strategie geklärt sein, um ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln zu können.<sup>122</sup>

Durch eine umfassende Recherche haben Biloslavo/Bagnoli das „Value Triangle“-Modell entwickelt. Dabei soll mit diesem Modell das Unternehmen innerhalb eines Unternehmensökosystems, welches die Gesellschaft und die Umwelt berücksichtigt, Wert schaffen. Genauer definiert stellt das „Value Triangle“-Modell dar, wie ein Unternehmen gemeinsam mit Stakeholdern Wert innerhalb eines kreisförmigen Wertesystems schafft und daraus einen wirtschaftlichen Wert generiert. Dafür haben Biloslavo/Bagnoli einen Canvas entwickelt, welcher in Abbildung 10 grafisch dargestellt ist und in weiterer Folge kurz erläutert wird.<sup>123</sup>

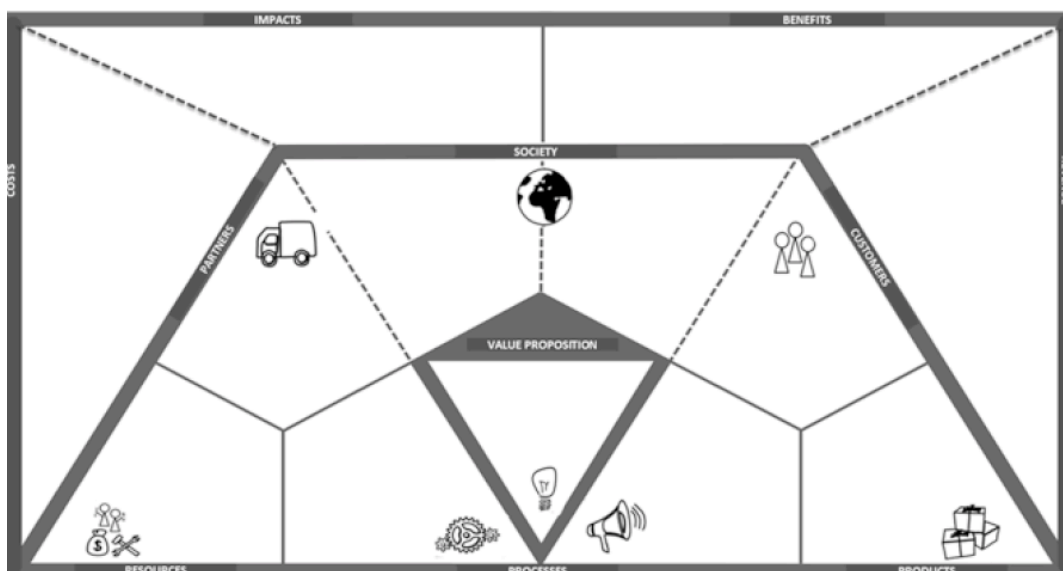


Abb. 10: Value-Triangle-Geschäftsmodell, Quelle: Biloslavo/Edger/Bagnoli (2019), S. 287.

<sup>122</sup> Vgl. Biloslavo/Edger/Bagnoli (2019), S. 278 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Biloslavo/Edger/Bagnoli (2019), S. 287 f.

### **3.2.3.1 Gesellschaft (Society)**

Das erste Element, die Gesellschaft (Society), beschreibt die verschiedenen Stakeholder, die in dem Unternehmen etabliert sind und welche einen gegenseitigen Nutzen in Bezug auf die natürliche Umwelt mit den Ökosystemleistungen haben.

### **3.2.3.2 Wertversprechen (Value Proposition)**

Mit dem Baustein Wertversprechen (Value Proposition) wird beschrieben, welches Versprechen das Unternehmen kreiert und welche Probleme es für die Stakeholder löst.

### **3.2.3.3 Kunden (Customers)**

Mit dem Element Kunden (Customers) beschreibt das „Value Triangle“-Modell die unterschiedlichen Gruppen und Personen, die das Unternehmen erreichen und denen es dienen will.

### **3.2.3.4 Produkt (Products)**

Mit dem vierten Element beschreibt das Modell das Bündel an Waren und Dienstleistungen, welche für die Kundengruppen geschaffen werden. Dabei entsteht ein Wert, welcher auch das Wertversprechen beinhalten muss.

### **3.2.3.5 Schlüsselaktivitäten (Key operational activities)**

Mit den Schlüsselaktivitäten werden die wichtigsten operativen Aktivitäten definiert. Dazu gehören die Inbound Logistik (Beschaffungs- und Lieferkanäle) als auch die F&E sowie Marketing und die Outbound Logistik (Vertriebs- und Kommunikationskanäle).

### **3.2.3.6 Ressourcen (Resources)**

Der sechste Baustein beschreibt die Ressourcen. Diese beinhalten bei dem „Value Triangle“-Modell sowohl den verwendeten Kapitalwert (z. B. eingesetzte Zahlungsmittel), die Infrastruktur, aber auch die intellektuellen Ressourcen (Patente, impliziertes Wissen), die menschlichen Ressourcen (Fähigkeiten, Motivation), die sozialen Beziehungen und natürliche Ressourcen (Luft).

### **3.2.3.7 Partner (Partners)**

Dieses Element beschreibt das Netzwerk an Lieferanten und Partnern, die man benötigt, um das nachhaltige Geschäftsmodell zu betreiben.

### **3.2.3.8 Leistungen (Benefits/Revenue)**

Mit dem vorletzten Element des „Value Triangle“-Modells werden die Leistungen beschrieben. Diese beinhalten zwei unterschiedliche Aspekte. Einerseits sollen die Leistungen, die für die Gesellschaft und Umwelt geboten werden, und andererseits die Einnahmequellen (Revenue) für das Unternehmen beschrieben werden.

### **3.2.3.9 Kosten (Costs/Impacts)**

Das letzte Element beschreibt die Kosten. Diese werden zwischen den Kosten aufgeteilt, welche eine negative Auswirkung auf das Ergebnis des Unternehmens haben, und den Kosten, welche eine negative Auswirkung auf die Umwelt und Gesellschaft haben.

Abschließend ist zu dem „Value Triangle“-Modell nach Biloslavo/Bagnoli zu sagen, dass auch dieses Geschäftsmodell keine explizite Vorgehensweise zur Geschäftsmodellentwicklung aufweist. Jedoch sollen vor der Erarbeitung des „Value Triangle“-Modells die Vision, die Mission und die Strategie geklärt werden.

### 3.2.4 Business Model Navigator

Nachdem in den vorherigen Unterkapiteln Geschäftsmodelle beschrieben wurden, die mit der Ausnahme des Geschäftsmodells von Osterwalder/Pigneur keine konkrete Vorgehensweise zur Geschäftsmodellentwicklung aufweisen, wird in diesem Unterkapitel der Business Model Navigator beschrieben. Dieses Modell konzentriert sich im Gegensatz zu den anderen beschriebenen Modellen auf eine Methodik, wie auf strukturierte Weise Geschäftsmodelle neu ausgerichtet oder entwickelt werden können. Dabei soll mit dieser Herangehensweise die Branchenlogik durchbrochen und mit einer kreativen Imitation und Kombination von Geschäftsmodellmustern das Geschäftsmodell entwickelt werden. Hierfür werden genau 55 Muster zur Geschäftsmodellentwicklung verwendet.<sup>124</sup>

Als Grundrahmen verwendet der Business Model Navigator das Magische Dreieck, welches in Kapitel 3.1.3 beschrieben wurde. Dieses beschäftigt sich, wie erwähnt, mit dem Kunden (Wer?), dem Nutzenversprechen (Was?), der Wertschöpfungskette (Wie?) und dem Ertragsmechanismus (Wert?).

Der Business Model Navigator besteht aus vier Schritten, welche in der Abbildung 11 ersichtlich sind und in den folgen Absätzen kurz beschrieben werden.<sup>125</sup>

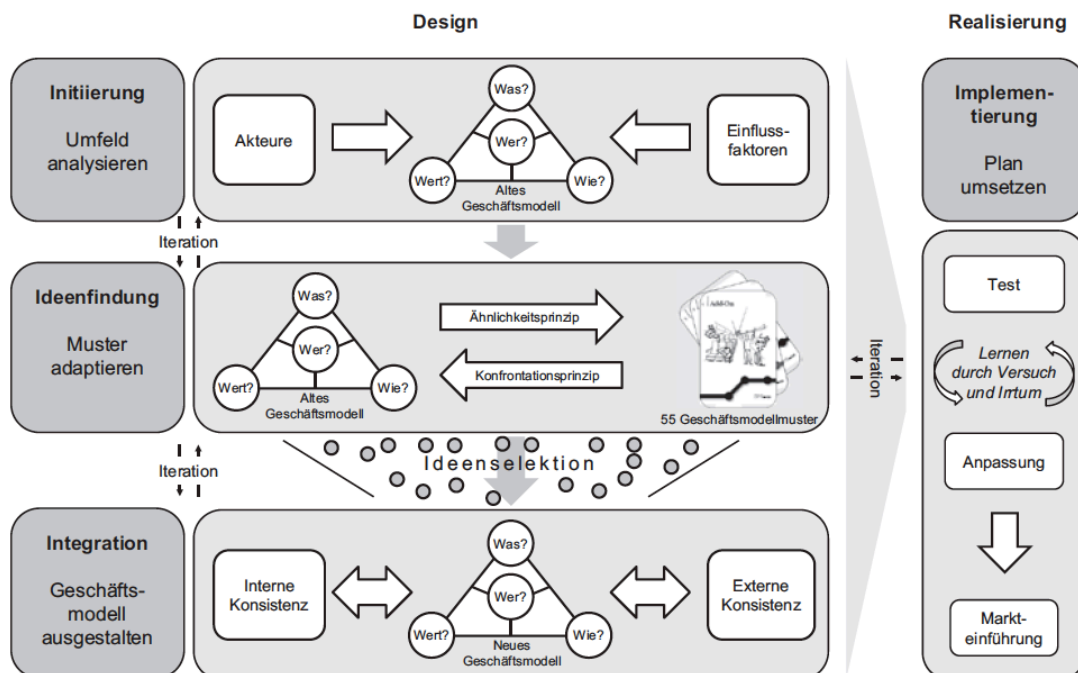


Abb. 11: Der Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 22.

<sup>124</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 21 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 28 ff.

### **3.2.4.1 Initiierung: Umfeldanalyse**

Als erster Schritt im Business Model Navigator ist die Initiierung und Umfeldanalyse beschrieben. Dabei sollten ein Startpunkt und die erste Stoßrichtung definiert werden. Ebenfalls ist es anfangs wichtig zu wissen, dass ein Unternehmen in keiner isolierten Umwelt lebt, sondern in einem Geflecht von Wirkungsbeziehungen in einem Ecosystem eingebettet ist. Durch dieses Geflecht ist man immer wieder neuen Veränderungen ausgesetzt. Und diese müssen in regelmäßigen Abständen analysiert werden, um sein Umfeld zu kennen. Dabei müssen einerseits das eigene Geschäftsmodell und andererseits die relevante Umwelt und deren Akteure verstanden und beobachtet werden. Diese Analyse soll auch dabei helfen, die Branchenlogik zu verstehen. Bei der Analyse sollen sowohl Brancheninsider als auch branchenfremde Personen herangezogen werden, um einen ganzheitlichen Überblick zu erhalten. Die in der Initiierungsphase zu betrachtenden Akteure sind das eigene Unternehmen, die Kunden, die Partner und die Wettbewerber sowie die Einflussfaktoren Technologie und Megatrends.

### **3.2.4.2 Ideenfindung: Muster adaptieren**

Nach der Initiierungsphase, wobei das interne und das externe Umfeld analysiert wurden, folgt die Ideenfindung. Durch die daraus hervorkommende Stoßrichtung können sich schon erste Ansätze für die Entwicklung eines Geschäftsmodells ergeben. Einerseits bringt dies oft einige Alternativen hervor, die oft nicht weit genug reichen, um erfolgreich zu sein, andererseits kann durch ein strukturiertes und systematisches Vorgehen die Branchenlogik besser durchbrochen werden, um dadurch das Innovationspotenzial besser ausnützen zu können. Daher werden in der Ideenfindungsphase die 55 Geschäftsmodellmuster verwendet, um ganzheitlich neue Geschäftsmodelle hervorzubringen. Dafür ist es notwendig, aus dem eigenen Denkmuster auszubrechen. Im Business Model Navigator werden zwei Varianten beschrieben, wie die 55 Muster eingesetzt werden. Einerseits kann dies durch das Ähnlichkeitsprinzip geschehen, welches eine Selektion der Muster nach analogen Branchen durchführt. Andererseits kann das Konfrontationsprinzip angewandt werden, welches auf entfernte Muster abzielt. Die weiteren Schritte nach der Ideenfindung sind die Bewertung und die Auswahl der Ideen.

### **3.2.4.3 Integration: Ausgestaltung des Geschäftsmodells**

Nachdem Ideen generiert und diese auch ausgewählt wurden, muss das Geschäftsmodell ausgestaltet werden. Dabei muss um die Idee herum das Geschäftsmodell gestaltet werden, um überlebensfähig zu werden. Um dies zu erreichen, muss es so gestaltet werden, dass es sowohl mit der internen Umwelt (interne Konsistenz) als auch mit der externen Umwelt (externe Konsistenz) in Einklang ist. Innerhalb der internen Umwelt geht es darum, dass die vier Dimensionen (Wer, Was, Wie, Wert) stimmig sind. Dabei wird empfohlen, die vier Dimensionen detailliert zu beschreiben. Wobei im Business Model Navigator, im Gegensatz zu den anderen Modellen, eine Checkliste herangezogen wird und daher kein detaillierter Canvas zur Verfügung steht. Die Checkliste beinhaltet dabei in den vier Dimensionen Untergruppierungen, welche den anderen Modellen nachempfunden sind. Durch die interne Beschreibung sollte ein Wettbewerbsvorteil hervorgehen. In der externen Umwelt geht es vor allem darum, dass die externe Konsistenz des Geschäftsmodells mit dem Unternehmensumfeld übereinstimmt. Um die externe Konsistenz sicherzustellen, muss das neue Geschäftsmodell alle beteiligten Akteure zufriedenstellen und die vorhandenen Trends und Wettbewerbsbedingungen berücksichtigen. Vereinfacht gesagt, muss eine detaillierte Beobachtung des Umfelds mit dem Blick auf das Geschäftsmodell durchgeführt werden. Wird

in einem der beiden Betrachtungsgegenstände eine Ungereimtheit festgestellt, so müssen die aufgezählten Schritte wiederholt werden.

### 3.2.4.4 Implementierung

Abschließend an die vorherigen drei Schritte beschäftigt sich der Business Model Navigator mit der Implementierung des Geschäftsmodells. Dabei sollen die ersten Verträge unterzeichnet werden, Kooperationspartner gefunden werden, neue Absatzkanäle installiert werden und vieles mehr. Die Umsetzung am Markt soll dabei schrittweise durchgeführt werden und mit einem Grundzyklus aus drei Schritten erfolgen. Dieser besteht aus dem Designen, wobei dies auf den vorherigen drei Schritten basiert, dem Prototypenbau, in dem das Design zu einem Prototyp umgewandelt wird, und dem Testen. Beim Test kommt es vor allem darauf an, dass die vier Dimensionen überprüft werden und Schwachstellen erkannt werden. Daraus soll man Schlüsse ziehen und das Geschäftsmodell wieder anpassen, bis die Markteinführung erfolgt.

Die 55 Geschäftsmodellmuster werden in dieser wissenschaftlichen Arbeit nicht aufgezählt, können aber in dem Buch „Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator“ nachgelesen werden.

### 3.2.5 Bewertung und Auswahl eines Geschäftsmodells

In den vorhergehenden Unterkapiteln wurden vier Modelle zur Geschäftsmodellentwicklung beschrieben. In diesem Unterkapitel folgen die Bewertung und die Auswahl eines geeigneten Geschäftsmodells. Das ausgewählte Modell wird in weiterer Folge als Framework in das Vorgehensmodell eingearbeitet. Für die Bewertung der Modelle wird eine Nutzwertanalyse durchgeführt, welche im nächsten Absatz kurz erläutert wird.

Die Nutzwertanalyse oder auch Scoring-Modell genannt ist ein Bewertungsverfahren, mit welchem Entscheidungsalternativen gegenübergestellt werden. Mit Hilfe der Nutzwertanalyse werden Entscheidungsalternativen anhand festgelegter und miteinander verbundener Kriterien bewertet und dadurch in eine Rangfolge gebracht. Dabei werden sowohl qualitative als auch quantitative Zielkriterien verwendet. Im ersten Schritt werden Kriterien festgelegt, welche in weiterer Folge einer Gewichtung (in %) unterzogen werden, um die Zielpräferenz zum Ausdruck zu bringen. Im nächsten Schritt werden die einzelnen Entscheidungsalternativen (Geschäftsmodelle) mit einer Punkteskala (1 – 5) bewertet (Zielgewichtung). Die Bewertung erfolgt nach einer subjektiven Einschätzung des Bewerteten. Durch den letzten Schritt wird der Nutzwert jeder Entscheidungsalternative errechnet. Dabei wird der Zielwert mit der Zielgewichtung multipliziert und anschließend spaltenweise die einzelnen Nutzwerte addiert, um daraus den Gesamtnutzwert zu erhalten. Die Entscheidungsalternative mit dem höchsten Nutzwert ist die vorteilhafteste.<sup>126</sup>

Für die Bewertung der einzelnen Geschäftsmodelle werden folgende Zielkriterien herangezogen:

- Visuelle Darstellung: Eine einheitliche Betrachtungsweise und gute Darstellbarkeit helfen dabei, einen schnellen und unkomplizierten Überblick über ein Geschäftsmodell zu erhalten. Zusätzlich

---

<sup>126</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 328 ff.



fördert und erleichtert eine gute visuelle Darstellung die Erarbeitung eines neuen Geschäftsmodells.

- Grad der Inhaltsabdeckung: Durch die Betrachtung der einzelnen Modelle wird ersichtlich, dass diese unterschiedliche Komponenten behandeln. Das Leistungsangebot, die Zielgruppe, die Wertschöpfungskette, aber auch die Erlösmodelle werden von allen Modellen betrachtet. Jedoch gibt es unterschiedliche Komponenten, wie die Nachhaltigkeit, Partner oder Ressourcen. Daher ist der Grad der Inhaltsabdeckung ein Zielkriterium.
- Einfache Erarbeitung: Für die Erarbeitung eines Geschäftsmodells ist es wichtig, einen vordefinierten Ablauf zu haben, um eine schrittweise Entwicklung durchzuführen. Die betrachteten Modelle unterscheiden sich dabei. Zusätzlich ist es wichtig, dass Personen, die keine bzw. wenig Fachkompetenzen mitbringen, das Modell erarbeiten können. Daher ergibt sich das Zielkriterium einfache Erarbeitung.
- Dynamik: Dieses Zielkriterium ergibt sich daher, dass die Geschäftsmodelle unterschiedlich auf die Veränderungen der Unternehmensumwelt eingehen. Unternehmen müssen sich durch Veränderungen immer wieder anpassen und weiterentwickeln, daher ist es wichtig, dass ein Geschäftsmodell diese Komponente berücksichtigt.
- Grad der Berücksichtigung der normativen Ebene: Bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ist es von Anfang an wichtig, Vorgaben durch die normative Ebene zu erhalten, um einen klaren Fokus auf das gewünschte Ergebnis zu generieren. In dieser Hinsicht gibt es Unterschiede bei den einzelnen Geschäftsmodellen, daher ist der Grad der Berücksichtigung der normativen Ebene ein Zielkriterium.
- Brancheneignung: Das letzte Zielkriterium stellt die Brancheneignung dar. Da es in dieser wissenschaftlichen Arbeit um die Erstellung eines Geschäftsmodells in der Hotellerie geht, sollen die Modelle hinsichtlich der Eignung in der Hotellerie bewertet werden.

Im nächsten Schritt wird die Gewichtung der Kriterien durchgeführt, welche in der Tabelle 1 dargestellt ist.

Bewertungskriterien		1	2	3	4	5	6	Häufigkeit	Gewichtung
1	Visuelle Darstellung	1	1	1	1	1	1	2	10 %
		1	2	3	4	5	6		
2	Grad der Inhaltsabdeckung		2	2	2	2	2	6	29 %
			2	3	4	5	6		
3	Einfache Erarbeitung			3	3	3	3	3	14 %
				3	4	5	6		
4	Dynamik				4	4	4	1	5 %
					4	5	6		
5	Grad der Berücksichtigung der normativen Ebene					5	5	4	19 %
						5	6		
6	Brancheneignung						6	5	23 %
							6		

Tab. 5: Gewichtung der Kriterien, Quelle: Eigene Darstellung.

Um in weiterer Folge den Nutzwert der einzelnen Geschäftsmodelle zu eruieren, wird nachfolgend die Bewertung der Modelle durchgeführt. Hierfür wird jedes Modell den Zielkriterien gegenübergestellt und eine kurze Begründung für die Punktevergabe durchgeführt.

### **Visuelle Darstellung**

Sowohl das Modell nach Osterwalder/Pigneur als auch das Modell nach Bieger/Reinhold und das Modell nach Biloslavo/Bagnoli stellen ihre Geschäftsmodelle visuell dar. Durch diese Visualisierung wird es leichter, die Modelle zu erarbeiten. Des Weiteren werden die einzelnen Elemente klar dargestellt, was dazu führt, dass ihre Zusammenhänge klar ersichtlich werden. Aus diesem Grund erhalten diese drei Modelle fünf Punkte. Der Business Model Navigator hingegen stellt keine klare grafische Darstellung dar. Lediglich werden durch das Magische Dreieck die vier entscheidenden Faktoren dargestellt bzw. wird das Geschäftsmodell durch eine Checkliste abgebildet. Deshalb erhält der Business Model Navigator einen Punkt.

### **Grad der Inhaltsabdeckung**

In diesem Zielkriterium wird das Modell nach Biloslavo/Bagnoli mit fünf Punkten bewertet, das Modell nach Osterwalder/Pigneur mit vier sowie das Modell nach Bieger/Reinhold mit drei und der Business Model Navigator mit zwei Punkten. Die Begründung für diese Bewertung liegt darin, dass sowohl das Modell nach Biloslavo/Bagnoli als auch das nach Osterwalder/Pigneur einen hohen Grad der Inhaltsabdeckung besitzen, weil sie neun verschiedene Elemente in einem Geschäftsmodell betrachten. Der Unterschied zwischen diesen Modellen liegt in der Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Modell von Biloslavo/Bagnoli. Nach Bieger/Reinhold werden lediglich sechs Elemente betrachtet. Der Business Model Navigator beschränkt sich dabei auf das Wer, Wie, Was und den Wert, weshalb diese Bewertung so ausfällt.

### **Einfache Erarbeitung**

Für die Erarbeitung des Business Model Canvas gibt es eine klare Anleitung sowie Leitfragen für jedes einzelne Element. Aus diesem Grund erhält er fünf Punkte. Das Modell nach Bieger/Reinhold weist auch Leitfragen auf, jedoch keine genaue Vorgehensweise. Aus diesem Grund erhält es vier Punkte. Auch vier Punkte werden an den Business Model Navigator vergeben. Er weist eine klare Vorgehensweise zur Entwicklung eines Geschäftsmodells auf, jedoch erhält er nicht die volle Punktezahl, da er höhere Fachkompetenzen als der Business Model Canvas voraussetzt. Das Value-Triangle-Modell weist keine explizite Vorgehensweise und Leitfragen auf, jedoch ist dieses Modell eine Abwandlung des Business Model Canvas, weshalb diese Leitfragen auch hier angewandt werden können. Zusätzlich ist die Erarbeitung dieses Modells auch für Personen mit einer geringeren Fachkompetenz möglich, da die gute Darstellung die Zusammenhänge klar aufzeigt. Aus diesen genannten Gründen erhält dieses Modell drei Punkte.

### **Dynamik**

Das Modell nach Bieger/Reinhold besitzt in seinen sechs Elementen den Punkt Entwicklungskonzepte, mit dem einerseits das Wachstum eines Unternehmens betrachtet wird und andererseits auch die Anpassungen durch die damit einhergehenden Veränderungen. Deshalb erhält dieses Modell fünf Punkte. Der Business Model Navigator und das Value-Triangle-Modell erhalten je drei Punkte, da einerseits im Business Model Navigator ein mehrfacher Durchlauf in der Prototypingphase beschrieben wird, welcher dabei helfen soll, sich auf Veränderungen einzustellen. Andererseits wird im Value-Triangle-Modell versucht, die Veränderung der Umwelt zu berücksichtigen und auf diese einzugehen. Der Business Model

Canvas beschreibt dabei keine Berücksichtigung von Veränderungen, weshalb dieses Modell null Punkte erhält.

### Grad der Berücksichtigung der normativen Ebene

Das Geschäftsmodell nach Biloslavo/Bagnoli beschreibt, dass vor der Erarbeitung eines Geschäftsmodells die Vision, die Mission und die Strategie geklärt sein müssen. Diese Punkte müssen durch die normative Ebene vorgegeben werden. Im Business Model Canvas wird von einer Zielfestlegung gesprochen, welche jedoch nicht explizit durch die normative Ebene durchgeführt werden muss. In beiden Modellen wird die normative Ebene aber nicht weiter betrachtet. Das Modell nach Bieger/Reinhold und der Business Model Navigator besitzen keine Berücksichtigung durch die normative Ebene. Aus den genannten Gründen erhält das Modell nach Biloslavo/Bagnoli drei Punkte, das Modell nach Osterwalder/Pigneur zwei Punkte und der Business Model Navigator sowie das Modell nach Bieger/Reinhold null Punkte.

### Brancheneignung

Bei der Bewertung dieses Kriteriums hat sich nach einer Reflexion der Geschäftsmodelle ergeben, dass alle Modelle eine Berechtigung innerhalb der Hotellerie besitzen. Ein wesentlicher Punkt in dieser Branche, die Kundenorientierung, wird von allen ähnlich behandelt. Auch der Dienstleistungsfaktor kann durch jedes Modell widerspiegelt werden. Hingegen werden Trends in keinem aufgenommen. Eine Umfeldanalyse bzw. die Schaffung eines Standortbewusstseins werden durch eine Umfeldanalyse im Business Model Navigator und im Modell nach Osterwalder/Pigneur durchgeführt. Positiv für die Hotellerie-Branche kann noch der Nachhaltigkeitsaspekt im Modell nach Biloslavo/Bagnoli erwähnt werden. Aus den genannten Gründen erhalten das Modell nach Osterwalder/Pigneur und der Business Model Navigator fünf Punkte, das Modell nach Biloslavo/Bagnoli vier Punkte und das Modell nach Bieger/Reinhold drei Punkte.

Im letzten Schritt erfolgt die Berechnung des Nutzwertes. Wie in der Tabelle 2 ersichtlich, ist das Modell von Biloslav/Bagnoli mit einem Nutzwert von 4,0 knapp vor dem Modell von Osterwalder/Pigneur (Nutzwert 3,9). Das Modell von Bieger/Reinhold (Nutzwert von 2,9) und der Business Model Navigator (Nutzwert von 2,5) sind mit einem größeren Abstand dahinter. Aus diesem Grund wird im Vorgehensmodell für die Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie das Modell von Biloslav/Bagnoli verwendet. Jedoch können Herangehensweisen wie Leitfragen und die 55 Muster vom Business Model Navigator in das Vorgehensmodell eingearbeitet werden.

Kriterien	Prozentuale Gewichtung	Osterwalder/Pigneur		Bieger/Reinhold		Biloslav/Bagnoli		Business Model Navigator	
		Punkte	gewichteter Wert	Punkte	gewichteter Wert	Punkte	gewichteter Wert	Punkte	gewichteter Wert
Visuelle Darstellung	10%	5	0,50	5	0,50	5	0,50	1	0,10
Grad der Inhaltsabdeckung	29%	4	1,16	3	0,87	5	1,45	2	0,58
Einfache Erarbeitung	14%	5	0,70	4	0,56	3	0,42	4	0,56
Dynamik	5%	0	0,00	5	0,25	3	0,15	3	0,15
Grad der berücksichtigung der normativen Ebene	19%	2	0,38	0	0,00	3	0,57	0	0,00
Brancheneignung	23%	5	1,15	3	0,69	4	0,92	5	1,15
	100%	21	3,9	20,0	2,9	23,0	4,0	15,0	2,5

Tab. 6: Nutzwertanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.3 Methoden zur Geschäftsmodellerarbeitung

Nach der Bewertung und Auswahl des Geschäftsmodells wird in diesem Unterkapitel auf Methoden eingegangen, die bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells eingesetzt werden sollen. Es werden dabei die drei Methoden Marktforschung, 9-Windows Operator und die „Customer Empathy Map“ erläutert.

#### 3.3.1 Marktforschung

Die Marktforschung ist eines der ältesten Gebiete der Marketingwissenschaften und ist daher unmittelbar mit dem Marketing verbunden. Der Grund der großen Abhängigkeit von der Marktforschung eines Unternehmens liegt darin, dass sowohl die Angebotsausrichtung auf Kundenwünsche als auch die Beeinflussung dieser Kundenwünsche viele Informationen über den Kunden und den Markt voraussetzen. Während ein Kleinbetrieb noch im direkten Kundenkontakt steht und daher seine Kunden dauerhaft beobachten kann und auch immer Rückmeldungen bezüglich seiner Produkte einholen kann, besteht diese Möglichkeit für Großbetriebe nicht. Daher ist das Sammeln von Kunden- und Marktinformationen für Großbetriebe und Industrien eine Herausforderung. Genau an diesem Punkt kommt die Marktforschung zum Einsatz.<sup>127</sup> Denn das Ziel einer Marktforschung ist es, konkrete Informationen über Nachfragende und Märkte zu gewinnen. Die daraus abgeleiteten Erkenntnisse sollen zur Steuerung eines Unternehmens beitragen.<sup>128</sup>

Bei der Erhebung der Daten kann man zwischen zwei unterschiedlichen Herangehensweisen unterscheiden, der primären und der sekundären Marktforschung.<sup>129</sup> Diese werden in den folgenden Absätzen kurz erläutert.

##### Primäre Marktforschung

Die primäre Marktforschung ist die Erhebung und Analyse von neuen Daten. Dabei spricht man oft von der Feldforschung. Da eine Primärforschung mehr Ressourcen als eine Sekundärforschung benötigt, muss im Vorhinein gewählt werden, welche der beiden zum Einsatz kommt, und entschieden werden, ob sich die höheren Kosten rentieren. Aber auch bei einer primären Marktforschung können sekundäre Daten verwendet werden, denn sie werden meist in der Vorbereitung zur Primärforschung benötigt. Ebenfalls können Sekundärdaten die Primärdaten ergänzen.<sup>130</sup> Methoden, die zur Erhebung der Daten verwendet werden, sind die Befragung, die Beobachtung, das Experiment und das Panel.<sup>131</sup>

##### Sekundäre Marktforschung

Unter der Sekundärmarktforschung versteht man grundsätzlich das Analysieren von bereits vorhandenen Daten, die für einen anderen Zweck gesammelt wurden oder aus anderen Quellen stammen. Daher wird die Sekundärmarktforschung auch als Recherche am Schreibtisch bezeichnet. Bei dieser Art von Marktforschung steht es dem Marktforscher frei, welche Daten verwendet werden. Es muss nur darauf

---

<sup>127</sup> Vgl. Kuß/Wildner/Kreis (2014), S. 1.

<sup>128</sup> Vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr (2012), S. 3.

<sup>129</sup> Vgl. Herrmann/Huber (2009), S. 35.

<sup>130</sup> Vgl. Kuß/Eisend (2010), S. 40 f.

<sup>131</sup> Vgl. Herrmann/Huber (2009), S. 35.

Rücksicht genommen werden, dass man mit den verwendeten Daten eine ausreichende Aussage über die Fragestellung treffen kann. Ein grundsätzlicher Vorteil der Sekundärmarktforschung gegenüber der Primärmarktforschung sind die einfache Durchführbarkeit und die geringeren Kosten. Zum Einsatz kommt die Sekundärmarktforschung vor allem dann, wenn gesamtwirtschaftliche Größen (Wirtschaftswachstum) und deren Veränderungen analysiert werden sollen, die Nachfrageentwicklungen von bestimmten Branchen ermittelt werden sollen, aber auch wenn ein Vergleich eines Unternehmens mit einem anderen erfolgen soll.<sup>132</sup>

### 3.3.2 9-Windows Operator

Der 9-Windows Operator ist eine Methode, mit der im Gegensatz zu anderen Methoden Systeme nicht nur auf gewisse Details oder auf übergeordnete Zusammenhänge untersucht werden, sondern bei der ein System vollständig betrachtet werden soll. Dabei setzt der 9-Windows Operator darauf, dass sowohl in Raum als auch Zeit gedacht wird, um gedanklich zwischen dem Umfeld und den Bestandteilen des Untersuchungsobjekts springen zu können. Damit soll erreicht werden, dass alle Ursachen-Wirkungsbeziehungen aufgenommen und als großes Ganzes betrachtet werden. Wie in der Abbildung 12 dargestellt besteht der 9-Windows Operator aus neun Feldern, wobei die drei horizontalen Felder die Subsystemebene, die Systemebene und die Supersystemebene darstellen. Die vertikale Ebene stellt die Zeit dar. Diese ist in die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft gegliedert. Durch diese Darstellung ergeben sich eine Zeitachse und eine Raumachse, die das Lösungsspektrum erweitern.<sup>133</sup>

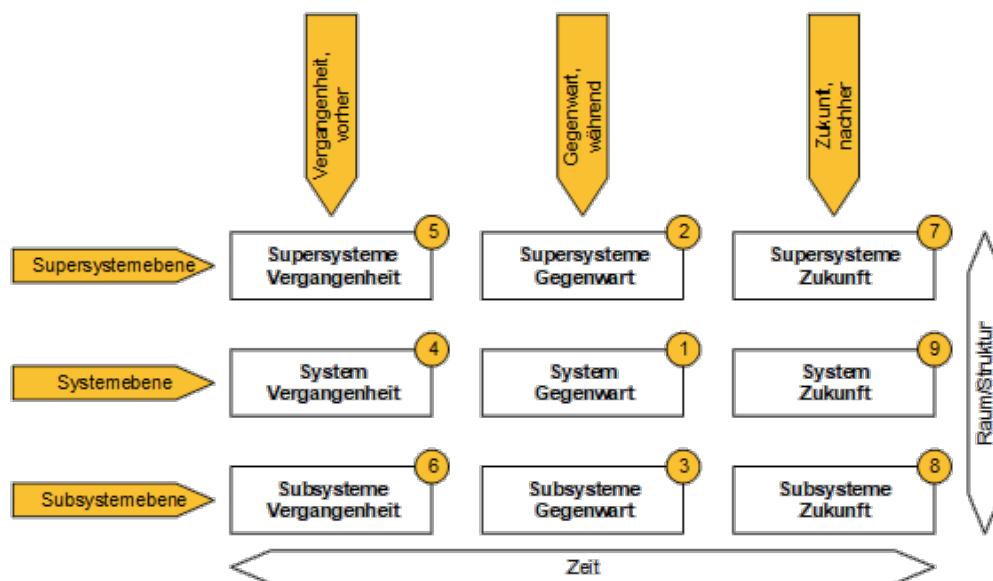


Abb. 12: Der 9-Windows Operator, Quelle: In Anlehnung an Hentschl/Grundlach/Nähler (2010), S. 66.

Der 9-Windows Operator wird in neun Schritten durchgeführt. Im ersten Schritt wird das gegenwärtige System beschrieben (Untersuchungselement). Im zweiten erfolgt die Beschreibung des gegenwärtigen Supersystems. Der dritte betrachtet auch die Gegenwart. Dabei soll das Subsystem beschrieben werden. Das Subsystem beschreibt, aus welchen Elementen das Ursprungssystem besteht. Danach beschreibt

<sup>132</sup> Vgl. Herrmann/Huber (2009), S. 35 f.

<sup>133</sup> Vgl. Hentschl/Grundlach/Nähler (2010), S. 65 f.

man die Systemvergangenheit, die Supersystemvergangenheit und die Subsystemvergangenheit. Dabei soll hervorgehen, welche Vorgänger bzw. vorherigen Aktivitäten auf der jeweiligen Systemebene ablaufen. Dieselben drei Schritte werden am Ende durchgeführt, jedoch wird dabei die Zukunft betrachtet. Durch diese Betrachtungsweise des Systems sollen während der Ausarbeitung neue Gesichtspunkte entdeckt werden, wobei durch die zukünftige Betrachtung neue Anforderungen oder auch neue Rahmenbedingungen hervorgehen können.<sup>134</sup>

### 3.3.3 Customer Empathy Map

Mit der Customer Empathy Map wird eine Methode beschrieben, mit der nicht nur Kundenbedürfnisse festgestellt werden können, sondern auch Kundenprofile analysiert werden können, um ein Geschäftsmodell besser an den Kunden anpassen zu können. Zusätzlich soll durch die Customer Empathy Map ein besseres Verständnis für die Umwelt und die Anliegen der Kunden geschaffen werden. Letztendlich soll dadurch besser verstanden werden, wofür ein Kunde bereit ist zu zahlen. Die einzelnen Elemente, die mit der Customer Empathy Map untersucht werden sollen, sind in der Abbildung 13 dargestellt und werden in weiterer Folge kurz erläutert.<sup>135</sup>

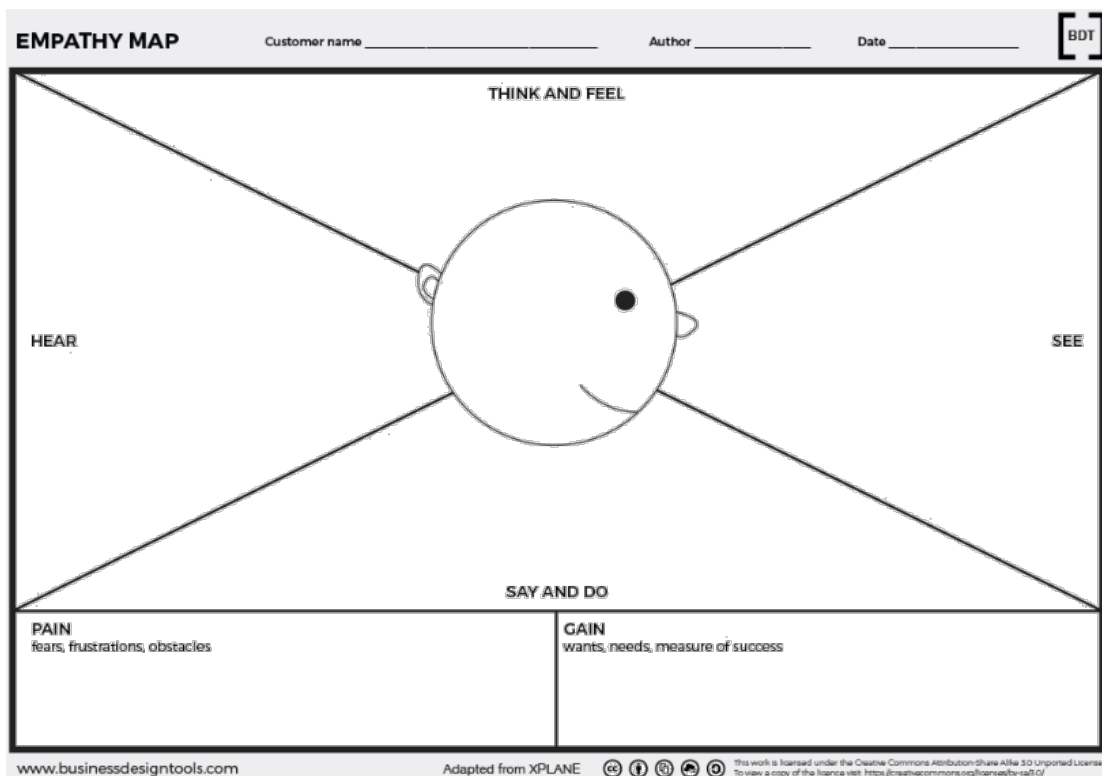


Abb. 13: Customer Empathy Map, Quelle: Business Design Tools Ltd, Onlinequelle, [02.05.2019].

Bevor mit der Erarbeitung der Elemente gestartet werden kann, müssen zuerst die zu untersuchenden Kundensegmente festgelegt werden. Dabei sollen höchstens drei verschiedene Kundengruppen analysiert werden.

<sup>134</sup> Vgl. Hentschl/Grundlach/Nähler (2010), S. 67 f.

<sup>135</sup> Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 131.

**SEE: Was sieht der Kunde?**

Dieses Element beschreibt, was der Kunde in seiner Umgebung sieht, wie diese aussieht, wer den Kunden umgibt, wer seine Freunde sind, welche täglichen Marktangebote er erhält und mit welchen Problemen er sich beschäftigt.

**HEAR: Was hört der Kunde?**

Das zweite Element beschreibt die Umgebungseinflüsse des Kunden. Im Speziellen, welche medialen Kanäle ihn reichen und beeinflussen, was seine Freunde und Partner sagen und wie er wirklich beeinflusst wird.

**THINK AND FEEL: Was denken und fühlen die Kunden wirklich?**

In diesem Element geht es um die inneren Zustände des Kunden. Durch die Fragen sollen versteckte Gefühle und Bedürfnisse zum Vorschein kommen. Es soll festgestellt werden, was dem Kunden wirklich wichtig ist, was er nicht in der Öffentlichkeit kundgeben würde. Ebenfalls soll beschrieben werden, was den Kunden bewegt, was ihn nachts wachhält, wovon er träumt und wonach er strebt.

**SAY AND DO: Was macht und sagt der Kunde?**

In diesem Punkt soll darauf eingegangen werden, was der Kunde sagen könnte oder wie er sich in der Öffentlichkeit verhält. Des Weiteren soll festgestellt werden, wie seine Haltung ist, aber auch was er anderen erzählen könnte. Bei diesem Punkt ist auf den Unterschied zwischen was der Kunde sagen könnte und was er wirklich sagt und fühlt zu achten.

**PAIN: Welchen Schmerz hat der Kunde?**

Dabei soll festgelegt werden, was die größten Frustrationen des Kunden sind, welche Hindernisse zwischen dem, was er erreichen möchte, und dem, was er leistet, stehen und welche Risiken und Ängste er hat.

**GAIN: Welchen Ertrag möchte der Kunde?**

Mit dem letzten Element soll beschrieben werden, was der Kunde wirklich möchte und welche Bedürfnisse er wirklich hat, welche Strategien er anwendet, um sein Ziel zu erreichen, und wie er seinen Erfolg misst.

## **4 VORGEHENSMODELL ZUR ENTWICKLUNG EINES HOTELLERIE-GESCHÄFTSMODELLS**

In dem Kapitel Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Hotellerie-Geschäftsmodells wird anhand des zuvor behandelten theoretischen Teils das Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung entwickelt bzw. das Vorgehensmodell beschrieben. Als Basis wurde bereits in Kapitel 3.2.5 das Modell von Biloslav/Bagnoli als Instrument für die Erarbeitung des Geschäftsmodells festgelegt. Jedoch gibt es keine konkrete Vorgehensweise, wie dies in der Hotellerie durchgeführt werden soll. Im Kapitel 2.8 (Anforderungen an die Vorgehensweise) wurden bereits branchenspezifische Anforderungen festgelegt, welche das neu entwickelte Vorgehensmodell beinhalten soll. Um diese Anforderungen in Erinnerung zu rufen, werden diese nochmals kurz aufgezählt.

- Einbindung des Dienstleistungscharakters
- Kundenorientierung
- Standortbewusstsein
- Schwere Imitierbarkeit
- Beachtung von Trends
- Effektivität

Anhand der genannten Anforderungen haben sich für die Vorgehensweise zur Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie sechs Schritte herauskristallisiert. Diese Schritte werden in den folgenden Absätzen erläutert. Des Weiteren dient die Vorgehensweise dazu, das im Praxisteil zu entwickelnde Geschäftsmodell zu entwickeln.

### **Festlegung der Vision und Analyse der Ist-Situation**

Der erste Schritt wird in zwei Teile unterteilt. Bevor man mit der Durchführung des Vorgehensmodells starten kann, muss laut Biloslav/Bagnoli eine Vision erstellt werden. Unter der Entwicklung einer Vision wird in diesem Zusammenhang verstanden, dass mithilfe der Auftraggeber bzw. mit der normativen Ebene eine Vision definiert wird, welche einen ideal durch das neue Geschäftsmodell zu erreichenden Zustand beschreibt. Kurz gesagt kann dies eine abstrakte Zielbeschreibung sein.

Nachdem eine Vision festgelegt worden ist, erfolgt eine Analyse der Ist-Situation. Diese soll den Standort und auch die Region, in der das Hotel eingebettet ist, analysieren, um umfassende Kenntnisse über den Standort zu erhalten. Dabei sollen auch regionale Besonderheiten festgestellt werden, welche in das Geschäftsmodell einfließen können. Durch diese Analyse soll auch die Anforderung „Schaffen eines Standortbewusstseins“ erfüllt werden. Dieser Schritt muss sorgfältig durchgeführt werden, um einen detaillierten Einblick in die Region zu erhalten. Als Tool soll dabei eine Sekundärmarktforschung herangezogen werden, da die grundlegenden Daten meist von anderen Instituten schon erhoben worden sind bzw. auch eine Durchleuchtung des Internets einen Aufschluss über die derzeitige regionale Lage geben kann.

### **Trendidentifikation und Kundenanalyse**

Auch der zweite Schritt wird wieder in zwei Teile unterteilt. Einerseits sollen bekannte Trends eruiert bzw. ausgewählt werden und eine Kundenanalyse durchgeführt werden. Die Trendidentifikation ist wichtig, da



Personen bzw. Zielgruppen durch neue oder bereits vorhandene Trends beeinflusst werden. Zusätzlich können Trends die zukünftige Hotellerie stark beeinflussen oder auch in der Geschäftsmodellentwicklung einen Beitrag dazu leisten, dass man sich von der Konkurrenz abhebt und dadurch schwerer imitierbar ist. In dieser wissenschaftlichen Arbeit wurden bereits aktuelle Trends beschrieben und aufgenommen, daher soll in der Trendidentifikation festgelegt werden, welche Trends mitaufgenommen werden und welche nicht. Durch diesen Schritt wird die Anforderung „Beachtung von Trends“ in das Vorgehensmodell mitaufgenommen.

Die Trendidentifikation und die Kundenanalyse müssen in diesem Vorgehensmodell parallel ablaufen, da abhängig von der Zielgruppe und von Personas unterschiedliche Trends wirksam sind. Durch die Kundenanalyse soll die Anforderung Kundenorientierung mitaufgenommen werden. Bei der Kundenanalyse muss als Erstes bestimmt werden, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen, um in weiterer Folge einen Einblick in den Kunden zu erhalten. Dabei soll festgestellt werden, wie die Zielgruppe denkt, was sie fühlt und beeinflusst, um damit die Kundengruppe genau zu charakterisieren. Dabei soll in dieser Vorgehensweise die Methode Customer Empathy Map angewandt werden, um die beschriebenen Einblicke zu erhalten. Die festgestellten Kundenbedürfnisse und die identifizierten Trends sind Grundvoraussetzungen, um in den dritten Schritt zu starten. Diese beiden Schritte sollen mit Workshops durchgeführt werden, um vielfältige Perspektiven zu erhalten.

### **Ideengenerierung und Konkretisierung**

Nachdem eine Vision erstellt wurde, die Ist-Situation analysiert wurde sowie Trends und Kundenbedürfnisse eruiert wurden, folgt in diesem Vorgehensmodell der Schritt Ideengenerierung und Konkretisierung. Dabei ist es wichtig, dies in Gruppen durchzuführen, um ein höheres Potenzial zu erhalten. Bevor die Ideen konkretisiert werden können, müssen sie durch die Gruppe generiert werden. Hierfür empfiehlt sich anfangs ein Brainstorming durchzuführen, um eine Vielzahl an qualitativen Ideen hervorzubringen. Um im Brainstorming verschiedene Ansätze zu erhalten und um es am Laufen zu halten, sollen auch die 55 Muster des Business Model Navigator immer wieder mit eingebracht werden. In weiterer Folge sollen die besten Ideen aufgenommen werden und mit Hilfe der beschriebenen Methode 9-Window Operator detailliert werden. Durch diese Methode soll ein stärkerer Fokus auf den Dienstleistungscharakter gerichtet werden und auch ein anderer Blickwinkel auf die zuvor generierten Ideen erhalten werden. Am Ende soll eine Idee oder mehrere Ideen ausgewählt werden, um diese zu konkretisieren.

In der Konkretisierung kommt das in Kapitel 3.2.5 ausgewählte Geschäftsmodell von Biloslav/Bagnoli zum Einsatz, denn mit diesem Modell soll das Geschäftsmodell erarbeitet werden. Dabei soll auf jedes Element eingegangen und es beschrieben werden. Für die Erarbeitung der Elemente können die Leitfragen des Business Model Canvas herangezogen werden, da sich die Elemente sehr ähneln. Ziel der Konkretisierung ist es, ein detailliertes Geschäftsmodell zu erhalten, welches mit den nächsten Schritten überprüft und weiterentwickelt wird.

### **Expertenbefragung**

Im vierten Schritt geht es darum, das Geschäftsmodell mit Hilfe von fachkundigen Personen zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Durch eine gezielte Befragung soll einerseits festgestellt werden, ob das erarbeitete Geschäftsmodell überlebensfähig ist und auch der Branche entspricht. Andererseits sollen

durch das Gespräch Entwicklungsmöglichkeiten hervorgehen. Um Weiterentwicklungsmöglichkeiten hervorzubringen, können während der Befragung auch die 55 Muster des Business Model Navigator miteinfließen. Nach der Expertenbefragung sollen die gesammelten Informationen aufgearbeitet und in das Geschäftsmodell eingearbeitet werden.

### Kundenbefragung

Als vorletzter Schritt wird in dem Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie die Kundenbefragung definiert. Hierbei soll vor allem festgestellt werden, ob die Kundenbedürfnisse erfüllt werden bzw. weitere Bedürfnisse der Kunden festgestellt werden. Ebenfalls soll eruiert werden, ob das neue Geschäftsmodell von der Zielgruppe akzeptiert wird. Die Kundenbefragung soll dabei mit einer primären Marktforschung durchgeführt werden. Nachdem aus diesem Punkt weitere Kundenbedürfnisse bzw. Kundenmeinungen hervorgehen, sollen die aus der Befragung gesammelten Bedürfnisse und Meinungen in das Geschäftsmodell eingearbeitet werden.

### Entscheidung

Als letzter Schritt bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells steht die Entscheidung an. Da durch diese Vorgehensweise auch unterschiedliche oder mehrere Geschäftsmodellvarianten hervorgehen können, muss am Ende eine Entscheidung getroffen werden, welche Variante die passende ist. Diese Entscheidung muss durch die Einbindung der normativen Ebene erfolgen. Dabei müssen Kriterien festgelegt werden und anhand dieser Kriterien eine Bewertung durchgeführt werden.

In der Abbildung 14 ist die soeben beschriebene Vorgehensweise grafisch dargestellt, um einen vereinfachten Überblick über die Vorgehensweise zu erhalten.

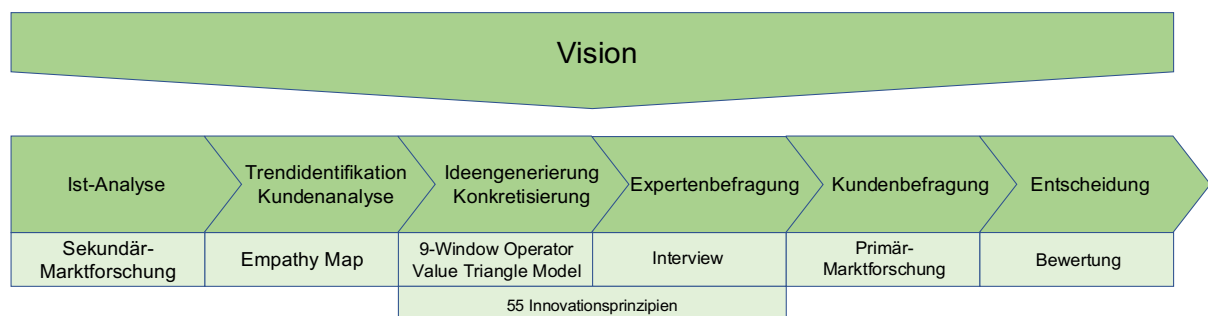


Abb. 14: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie, Quelle: Eigene Darstellung.

## 5 PRAXISTEIL

Da es das Ziel dieser Arbeit ist, ein Geschäftsmodell für die Familie Krainer im Bereich der Hotellerie zu entwickeln, wurde bereits im Theorieteil ein für die Hotellerie passendes Geschäftsmodell ausgewählt. Ebenfalls ging als Ergebnis des Theorieteils ein Vorgehensmodell hervor, mit welchem das Geschäftsmodell für die Familie Krainer erarbeitet werden soll. Um das genannte Ziel dieser Masterarbeit zu erreichen, wird im Praxisteil dieser Arbeit, das Vorgehensmodell schrittweise umgesetzt. Um einen Überblick über die nachfolgenden Schritte zu erhalten, ist die Vorgehensweise in der nachstehenden Tabelle dargestellt.

<p style="text-align: center;"><b>Schritt 1:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Festlegung der Vision und Analyse der Ist-Situation</b></p>	<p><b>Erarbeitung und Festlegung der Vision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definierung der Vision mit der Familie Krainer (Gespräch)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Beschreibung des Idealzustandes, der durch das neue Geschäftsmodell erreicht werden soll (abstrakte Zielbeschreibung).</p> <p><b>Analyse des Standortes und der Region</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer Sekundärmarktforschung</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Konkrete Kenntnisse über den Standort. Dabei sollen vor allem auch regionale Besonderheiten festgestellt werden, welche in das Geschäftsmodell einfließen können. Zusätzlich soll damit auch ein Standortbewusstsein für die weiteren Schritte geschaffen werden.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Schritt 2:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Trendidentifikation und Kundenanalyse</b></p>	<p><b>Trendidentifikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der Trends, welche in den weiteren Schritten mitaufgenommen werden (im Zuge des Workshops).</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Konkrete Trends, die in der Ideengenerierung besonders beachtet werden.</p> <p><b>Analyse der Zielgruppe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung eines Workshops zur Kundenanalyse (Empathy Map)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Konkrete Kenntnisse darüber, wie die Zielgruppe denkt, fühlt und was sie beeinflusst, um damit die Kundengruppe genau zu charakterisieren.</p>

<p><b>Schritt 3:</b> <b>Ideengenerierung und Konkretisierung</b></p>	<p><b>Erstellung eines Geschäftsmodells</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung eines Workshops (Brainstorming, 55 Muster des Business Model Navigator, 9-Windows Operator)</li> <li>• Konkretisierung der Ideen in einem Geschäftsmodell (Darstellung im Geschäftsmodell von Biloslav/Bagnoli)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Ein konkretes Geschäftsmodell für die Familie Krainer im Bereich der Hotellerie.</p>
<p><b>Schritt 4:</b> <b>Expertenbefragung</b></p>	<p><b>Qualitative Einzelbefragung – Expertenbefragung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung des Geschäftsmodells: persönliches Gespräch mit einem Gesprächsleitfaden</li> <li>• Befragung von Experten aus der Hotellerie und Gastronomie</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Konkrete Einschätzungen über das Geschäftsmodell sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten, welche in das Geschäftsmodell einfließen sollen.</p>
<p><b>Schritt 5:</b> <b>Kundenbefragung</b></p>	<p><b>Durchführung einer Kundenbefragung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung des Geschäftsmodells von der Kundenseite</li> <li>• Online-Marktforschung (definierter Fragenkatalog)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Konkrete Einschätzungen des Kunden über die Akzeptanz des Geschäftsmodells sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten, welche in das Geschäftsmodell einfließen sollen.</p>
<p><b>Schritt 6:</b> <b>Entscheidung</b></p>	<p><b>Festlegung des Geschäftsmodells</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfließen der Ergebnisse aus der Expertenbefragung und der Kundenbefragung</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Handlungsempfehlung</p>

Tab. 7: Schritte der Vorgehensweise im Praxisteil, Quelle: Eigene Darstellung.

Bevor in weiterer Folge die einzelnen Schritte des Vorgehensmodells durchgeführt werden, wird im nächsten Punkt die Ausgangssituation der Familie Krainer vorgestellt, um einen Einblick in die maßgeblichen Faktoren, die derzeitige Situation und die Beschaffenheit des Anwesens zu erhalten.

## 5.1 Vorstellung der Situation von Familie Krainer

Wie bereits zu Beginn der Arbeit geklärt wurde, ist ein Ziel für die Familie Krainer ein passendes Geschäftsmodell für die Hotellerie zu entwickeln. Hierfür ist die aktuelle Situation ein maßgeblicher Faktor, denn diese ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die derzeitige Situation und die Beschaffenheit eingegangen.

Der Buschenschank Krainer wurde im Jahr 2013 abgemeldet, zwei Jahre später wurde auch der Weingarten verpachtet. Da beide Söhne des Ehepaares Krainers zu dieser Zeit beruflich gebunden waren, wurde diese Lösung vorübergehend gewählt.

Seitdem sind nun vier Jahre vergangen und der ältere Sohn, Roland Krainer, möchte nun das Werk seines Vaters und Großvaters weiterführen und den Betrieb wieder aufnehmen. Roland Krainer und seine Gattin benötigen deswegen ein für die Region Südsteiermark passendes Geschäftsmodell. Bevorzugt möchten sie die bereits gegebenen Möglichkeiten bestmöglich nutzen, aber sind bereit in dieses Vorhaben auch finanziell zu investieren. Ziel ist es, aus dem bereits vorhandenen Haus durch Zubauten bzw. Umbauten ein kleines Hotel, welches in die Region passt, zu schaffen. Durch wirtschaftlich rentable Investitionen soll ein Hotel mit zehn bis 15 Zimmern geschaffen werden.

Der ehemalige Buschenschank und Weingut ist am Kranachberg situiert. Mitten in dem hauseigenen Weingarten befindet sich das Anwesen der Familie Krainer. Dieses ist in der untenstehenden Abbildung zu sehen. Der Kranachberg liegt in einer Katastralgemeinde des Marktes Gamlitz und ist bekannt für die Weinlage in der Südsteiermark. Er zeichnet sich nicht nur durch die Sicht, die teilweise bis nach Kitzack geht, aus, sondern besonders durch den guten Wein dieser Region. Dies lässt sich auf die relativ gleichartige Bodenstruktur zurückführen, wodurch sich die dort hergestellten Weine von anderen unterscheiden. Diese Region bietet also weit mehr als „nur“ eine schöne Landschaft. Die Umgebung, der Wein und die Atmosphäre laden ein, hier gemütliche Zeit mit Familie und Freunden zu verbringen und das eine oder andere Fest zu feiern.

Derzeit sind die Eltern von Roland Krainer in dem Haus sesshaft. Sie bewohnen den ersten Stock des Hauses, welcher sich aus einem Vorraum, einem Bad, drei Schlafzimmern und zwei unbenützten Räumen zusammenstellt. Die Küche, welche sich im Erdgeschoss befindet, wird als Wohn-Essküche genutzt. Die Eltern und derzeitigen Bewohner des Hauses sind bereit, sich in das Vorhaben zu integrieren und nach gesundheitlicher Möglichkeit zu unterstützen, diese Unterstützung kann gegebenenfalls auch in Form eines Auszugs sein.

Da das Haus bis vor wenigen Jahren noch Buschenschank und Weingut war, ist die Raumaufteilung dementsprechend gewählt. Ein großzügiger Vorraum und eine Theke sind das Erste, das beim Betreten des Hauses ins Auge fällt. Direkt hinter der Theke befindet sich die bereits erwähnte Küche, welche aber räumlich komplett abgetrennt ist. Im Erdgeschoß befinden sich die Toiletten, welche separat für Frauen und Männer vorhanden sind, sowie ein Raum von ca. 25m<sup>2</sup>, welcher früher als Lager für Geräte, Tischtücher oder vorbereitete Jausen benützt wurde. Natürlich gibt es auch einen großen Gästeraum, welcher vollständig eingerichtet ist und Platz für 60 Personen bietet, ein zweiter kleinerer Raum bietet Platz für 30 Personen. Auch eine Terrasse von 400 m<sup>2</sup>, davon 150 m<sup>2</sup> überdacht, ist über den großen Gästeraum zu betreten, auf welcher zur Zeit des Buschenschanks auch Gäste ihren Platz fanden und die Aussicht

über den Weingarten und die Weinberge genossen. Die überdachte Terrasse bietet Platz für 70 Personen. Die beschriebenen Gasträume sind vollständig ausgestattet, durch die lange Ruhezeit ist es aber notwendig, die Freundlichkeit und das Einladende des Raumes durch neue Dekoration und den ein oder anderen Handgriff wiederherzustellen. Das Herzstück des Hauses und auch der Stolz der Familie ist aber mit Sicherheit der Weinkeller. Hier wurde der Wein mit Herz und Seele hergestellt. Da die Produktion erst vor wenigen Jahren eingestellt wurde, sind auch Lagermöglichkeiten, Tanks sowie eine voll ausgestattete Weinproduktion im 300 m<sup>2</sup> großen Keller vorhanden. Ebenfalls ist eigens für die Verkostung ein Raum renoviert worden, welcher nun wie gemacht für eine Verkostung oder einfach zum Anstoßen ist. Dieser ist auch in der untenstehenden Abbildung ersichtlich.



Abb. 15: Blick auf das Anwesen der Familie Krainer, Quelle: Eigene Darstellung.



Abb. 16: Verkostungsraum im Weinkeller, Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.2 Ausarbeitung des Geschäftsmodells für Familie Krainer

Nachdem in den vorhergehenden Punkten nochmals die Vorgehensweise und deren einzelne Schritte kurz erläutert wurden und in weiterer Folge auch die Ausgangssituation der Familie Krainer und deren Anwesen dargestellt wurden, werden in den nachfolgenden Kapiteln die einzelnen Schritte zur Geschäftsmodellentwicklung durchgeführt und dies im Detail dargestellt.

### 5.2.1 Schritt 1: Festlegung der Vision und Analyse der regionalen Ist-Situation

Im ersten Schritt wird zuerst in Zusammenarbeit mit der Familie Krainer eine übergeordnete Vision entwickelt, um daraus eine abstrakte Zielbeschreibung zu erhalten. Zusätzlich wird durch die Vision ein ideales Bild beschrieben, welches durch das Geschäftsmodell erreicht werden soll. Diese Vision soll dabei in jedem Schritt mit beachtet werden, um immer einen Zielbezug herzustellen. Die dabei definierte Vision lautet:

- Unsere Vision ist es, den Gast mit dem Genuss der Region und mit unvergesslichen Momenten zu bereichern, um dadurch zu einem fixen Bestandteil der regionalen Hotellerie zu werden.

Nachdem zuvor die Vision des zu erarbeitenden Geschäftsmodells mit Hilfe der Familie Krainer definiert wurde, wird im zweiten Teil des ersten Schrittes die Analyse der Ist-Situation durchgeführt. Hierfür wird eine sekundäre Marktforschung durchgeführt. Die dafür notwendigen Unterlagen wurden von dem Tourismusregionalverband Südsteiermark (Bezirk Leibnitz) zur Verfügung gestellt.

Nachfolgend werden in den folgenden Absätzen die regionale Ist-Situation und die einzelnen Daten näher erläutert.<sup>136</sup>

Die Region Leibnitz Südsteiermark weist eine Fläche von 726 km<sup>2</sup> auf und deckt damit knapp 4,4 % der gesamten Steiermark ab. Der Bezirk hat 82.036 Einwohner, was 6,6 % der steirischen Bevölkerung entspricht und damit zu den Regionen mit der größten Bevölkerungsdichte der Steiermark zählt.

Aus touristischer Sicht kann nach einem Rückgang bis zum Jahr 2014 wieder positiver auf die Ankünfte und Nächtigungen geblickt werden, da seitdem ein touristisches Wachstum verzeichnet werden kann. Im Jahr 2018 konnte ein Anstieg von 2,5 % bei den Ankünften festgestellt werden. Dies bedeutet in Zahlen 249.672 Ankünfte. Blickt man wiederum auf die Nächtigungen, so konnte im Jahr 2018 ein Zuwachs von 3,1 % verbucht werden. Dies wiederum bedeutet 550.064 Nächtigungen im Jahr 2018. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer eines Gastes beträgt dabei 2,2 Tage. Diese Statistiken sind auch in der untenstehenden Tabelle ersichtlich und im Vergleich sind dabei zusätzlich die Daten der Steiermark beigefügt.

---

<sup>136</sup> Vgl. Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019].

Indikator	Leibnitz	Steiermark
<b>Nächtigungen</b>	550.064	13.022.895
<b>Veränderungen zum Vorjahr</b>	+3,1 %	+2,3 %
<b>Trend 2014 – 2018</b>	+20,2 %	+14,1 %
<b>Ausländeranteil</b>	27,6 %	41 %
<b>Ankünfte</b>	249.672	4.197.240
<b>Veränderungen zum Vorjahr</b>	+2,5 %	+2,8 %
<b>Trend 2014 – 2018</b>	+20,9 %	+18 %
<b>Ausländeranteil</b>	23,6 %	36 %
<b>Durchschnittliche Aufenthaltsdauer</b>	2,2 Tage	3,1 Tage

Tab. 8: Nachfrageindikatoren von Leibnitz im Vergleich zur Steiermark, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019].

Die größten prozentuellen Zuwächse bei den Nächtigungen konnten in den Monaten Dezember (+43,3 %), Mai (+22 %) sowie März (+21,9 %) verzeichnet werden. Hingegen waren in den Monaten Jänner (-6,5 %) und Oktober (-6 %) im Vergleich zum Jahr 2018 Einbußen zu erkennen. Betrachtet man die letzten fünf Jahre, so kann festgestellt werden, dass ein deutlicher Zuwachs im Bereich der Ankünfte (20,9 %) und im Bereich der Nächtigungen (20,2 %) verzeichnet wurde. Im Vergleich mit dem steirischen Durchschnitt bei Nächtigungen, mit einem Plus von 14,1 %, und bei den Ankünften, mit einem Plus von 18 %, zeigt dies auf, wie stark die Nachfrage in dieser Region steigt. Dieser positive Trend zeigt auch, dass ein zukünftiger Markt für Nächtigungen gegeben ist.

Monat	2017/18	Δ Vorjahr	Monat	2018	Δ Vorjahr
<b>Nov.</b>	24.055	+6 %	<b>Mai</b>	59.727	+22 %
<b>Dez.</b>	15.276	+43,3 %	<b>Jun.</b>	62.443	+2,2 %
<b>Jan.</b>	8.988	-6,5 %	<b>Jul.</b>	73.024	+3,3 %
<b>Feb.</b>	8.321	-0,3 %	<b>Aug.</b>	84.536	+1,6 %
<b>Mär.</b>	19.064	+21,9 %	<b>Sep.</b>	84.893	-1,9 %
<b>Apr.</b>	32.893	-4,6 %	<b>Okt.</b>	76.844	-6 %

Tab. 9: Nächtigungen je Monat im Bezirk Leibnitz, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019].

Betrachtet man den Tourismus in der Region Südsteiermark saisonal, so liegt der Schwerpunkt der Ankünfte und Nächtigungen ganz deutlich in den Sommermonaten von Mai bis Oktober. Dies zeigt auch die oben stehende Tabelle mit den monatlichen Nächtigungen. In den Jahren 2014 – 2018 lagen die durchschnittlichen Ankünfte in den Sommermonaten bei 79 % der jährlichen Ankünfte. Bei den Nächtigungen liegt dieser Wert sogar bei 81 %. Die schwächsten Monate stellen dabei Dezember, Jänner und Februar dar. Die stärksten Monate hingegen sind August, September und Oktober. Der Grund des starken Sommertourismus liegt darin, dass die Region Südsteiermark für ihren speziellen Weintourismus bekannt ist und die Gäste diesen daher auch genießen.

Einen weiteren Indikator für den Schwerpunkt Sommertourismus stellt das Angebot an Beherbergungsstätten und Betten dar. Im Winterhalbjahr standen 487 Beherbergungsbetriebe mit 6.533 Betten zur Verfügung, wobei davon 93 Hotelbetriebe sind. Im Sommerhalbjahr hingegen standen 518



Beherbergungsbetriebe mit 6.796 Betten zur Verfügung. Hierbei waren es 97 Hotelbetriebe. Die Bettenauslastung im Winterhalbjahr betrug 10,2 %, im Gegensatz dazu betrug die Auslastung im Sommerhalbjahr 37,1 %. Eine genaue Übersicht über diese Daten liefert die untenstehende Tabelle.

Winterhalbjahr	Indikator	Sommerhalbjahr
487	<b>Anzahl der gesamten Unterkünfte</b>	518
6.533	<b>Anzahl der Betten</b>	6.796
10,2 %	<b>Bettenauslastung</b>	37,1 %
2,1 Tage	<b>Durchschnittliche Aufenthaltsdauer</b>	2,2 Tage
478	<b>Anzahl an Gastronomiebetrieben</b>	473
93	<b>Anzahl an Hotelleriebetrieben</b>	97

Tab. 10: Vergleich unterschiedlicher Indikatoren zwischen Winter- und Sommerhalbjahr des Bezirks Leibnitz, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019].

Die am stärksten besuchten Gemeinden innerhalb dieser Region stellen Gamlitz (119.447 Nächtigungen), Leutschach (103.160), Leibnitz (102.109), Ehrenhausen (77.344) und Kitzack im Sausal (26.037) dar.

Die Region Südsteiermark bzw. der Bezirk Leibnitz wird am häufigsten von Österreichern besucht. Deren Anteil an Ankünften liegt im Jahr 2018 bei 76,7 % sowie an Nächtigungen bei 72,4 %. Die wichtigsten ausländischen Touristen stammen dabei aus Deutschland (67,8 % der ausländischen Nächtigungen), Schweiz (6 %), Niederlande (3,6 %), Ungarn (2,6 %) sowie Polen (2,3 %).

Land	Anteil an ausländischen Nächtigungen	Δ Vorjahr
<b>Deutschland</b>	67,8 %	-2,6 %
<b>Schweiz</b>	6 %	-2,9 %
<b>Niederlande</b>	3,6 %	-25,1 %
<b>Ungarn</b>	2,6 %	-9,7 %
<b>Polen</b>	2,3 %	+35,1 %

Tab. 11: Top 5 Herkunftsländer bei Nächtigungen im Bezirk Leibnitz, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019].

Die Region Südsteiermark bringt einige touristische Highlights mit sich. Einerseits stellt die Region ein wichtiges Naherholungsgebiet für Grazer dar und lockt damit vor allem in den schönen Herbsttagen eine Vielzahl an Tagestouristen an. Geprägt ist diese Region, wie schon erwähnt, von deren Weintourismus. Vorbei an den zahlreichen Buschenschanken und Weingütern an den bekannten Weinstraßen gibt es aber auch andere Highlights. Einerseits gibt es Ausflugsziele wie den Motorikpark in Gamlitz, der jährlich ca. 155.000 Besucher zählt, oder auch das Naturparkzentrum Grottenhof, mit ca. 55.000 Besuchern jährlich. Zusätzlich gibt es aber auch einige kleine Schlösser, die die Touristen anziehen. Andererseits gibt es aber auch regelmäßige Events, welche Touristen aus allen Regionen anlocken. Dabei zu nennen ist das Weinlesefest in Gamlitz mit ca. 20.000 Besuchern jährlich.

Die wichtigsten Erkenntnisse, die in die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells einfließen sollen, sind einerseits die großen Unterschiede in den saisonalen Auslastungen sowie den saisonalen Nachfragen. Dabei können möglicherweise spezielle Winterangebote für eine bessere Auslastung sorgen. Andererseits

gibt es in der Region Südsteiermark auch eine große Anzahl an Tagestouristen, die mit diversen Angeboten in das Hotellerie-Geschäftsmodell miteingebunden werden können.

Für die weitere wissenschaftliche Arbeit wären noch viele andere Informationen von Interesse gewesen. Jedoch wurden bis zu diesem Zeitpunkt keine weiteren Daten, wie die Aufteilung der Ankünfte und Nächtigungen nach Altersgruppen oder auch die durchschnittlichen täglichen Ausgaben für Zimmer und Verpflegung, erhoben und konnten daher durch eine sekundäre Marktforschung nicht festgestellt werden.

## **5.2.2 Schritt 2: Trendidentifikation und Kundenanalyse**

Im zweiten Schritt des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses werden die Trendidentifikation und die Kundenanalyse definiert. Beide Schritte wurden in einem Workshop durchgeführt. Zuerst wurden die Kunden analysiert und danach die Trends ausgewählt. Ziel dieses Schrittes ist es, einerseits seinen Kunden kennen zu lernen und zu charakterisieren, um damit eine Kundenorientierung zu schaffen. Andererseits soll gemeinsam festgelegt werden, welche Trends in der Erarbeitung des Geschäftsmodells näher betrachtet werden sollen. Die wichtigsten Trends wurden im Theorieteil dieser wissenschaftlichen Arbeit unter dem Punkt Trends in der Hotellerie schon näher erläutert.

### **5.2.2.1 Erster Workshop**

Ein Workshop ist ein geeignetes Tool, um einerseits gewisse Sachverhalte zu analysieren und andererseits neue Ideen und Problemlösungsvorschläge hervorzubringen. Dabei wird gezielt in Gruppen, bestehend aus mehreren Personen, gearbeitet, um verschiedene Blickwinkel auf den Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Die Teilnehmer sollen sich dabei mit dem zu untersuchenden Thema bereits im Vorfeld direkt oder indirekt beschäftigt haben, um schon vorab Kenntnisse über das Themengebiet gesammelt zu haben. Ebenfalls muss vorab ein Moderator für den Workshop definiert werden, welcher diesen vorbereitet und auch gezielt führt. In der Planung geht es vor allem darum, dass der Ablauf definiert wird, dieser aber gegebenenfalls an Veränderungen angepasst werden kann. Ebenfalls ist es bei der Durchführung eines Workshops wichtig, dass einerseits die Zeit nicht zu eng bemessen wird und kein Druck auf die Teilnehmer ausgeübt wird. Andererseits soll aber auch eine Atmosphäre geschaffen werden, in welcher sich die Teilnehmer wohl fühlen und eine angenehme Stimmung verbreitet wird.<sup>137</sup>

Für die Durchführung des ersten Workshops wurde vorab ein Gesprächsleitfaden erarbeitet. Dieser beinhaltet sowohl den Ablauf des Workshops, die zu bearbeitenden Themen, als auch die eingesetzten Methoden und Hilfsmittel. Hauptsächlich wurde dabei nach der Festlegung der Zielgruppe durch Herrn Krainer mit einem Brainstorming und den Leitfragen der Empathy Map gearbeitet. Der Gesprächsleitfaden ist im Anhang 1 ersichtlich.

Die im ersten Workshop teilnehmenden Personen wurden gezielt ausgewählt. Eine Beschreibung dieser Teilnehmer ist der untenstehenden Tabelle zu entnehmen.

---

<sup>137</sup> Vgl. Beermann/Schubach/Augart (2015), S. 6 ff.

Teilnehmer	Beschreibung
Teilnehmer 1	Der erste Teilnehmer ist 49 Jahre und Besitzer des Anwesens. Er stellt gleichzeitig den Auftraggeber dar und ist damit auch der Entscheidungsträger in letzter Instanz.
Teilnehmer 2	Die zweite Teilnehmerin ist 20 Jahre und die Tochter des Besitzers. Durch ihre Erfahrung als Rezeptionistin verfügt sie über Kenntnisse bezüglich Kundenwünschen und deren Verhalten.
Teilnehmer 3	Der dritte Teilnehmer ist 25 Jahre und Projektmanager. Durch seine berufliche Tätigkeit kommt er mit unterschiedlichsten Kunden in Berührung und hat daher einen guten Überblick über die verschiedensten Kundengruppen.
Moderator: Stefan Pichler	Die Moderation wird vom Verfasser durchgeführt.

Tab. 12: Teilnehmer am Workshop zur Trendidentifikation und Kundenanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.

Der erste Workshop hat am 02.08.2019 in Graz stattgefunden und dauerte 2,5 Stunden. Als Ergebnis dieses Workshops wurde die Zielgruppe charakterisiert und die Trends ausgewählt. Diese zwei Ergebnisse werden in dem folgenden Abschnitt näher beschrieben und grafisch dargestellt.

### 5.2.2.2 Ergebnisse des ersten Workshops

Als erstes Ergebnis wird in diesem Abschnitt die Kundenanalyse durch die Zuhilfenahme der Empathy Map beschrieben. Bevor diese erarbeitet wurde, wurde die Zielgruppe in Abstimmung mit Herrn Krainer definiert. Dabei wurde festgelegt, dass die Zielgruppe Männer und Frauen im Alter zwischen 30 und 60 Jahren sind. Zusätzlich möchte man auf Pärchen setzen, welche ohne Kinder anreisen. Die Hauptanspruchsgruppe kommt dabei aus dem städtischen Bereich und dem deutschsprachigen Raum.

Als Ausgangspunkt bei der Erarbeitung der Empathy Map wurde folgende Situation aus der Kundensicht festgelegt:

- Wir wollen zu zweit „raus aus dem Alltag“ und sind auf der Suche nach einem Ort, der dies ermöglicht.

Diese Situation wurde in weiterer Folge für die sechs Felder der Empathy Map herangezogen. Die Felder, mit denen die Zielgruppe charakterisiert wird, werden in den folgenden Absätzen beschrieben. Einen Überblick über die einzelnen Felder liefert die untenstehende Abbildung.

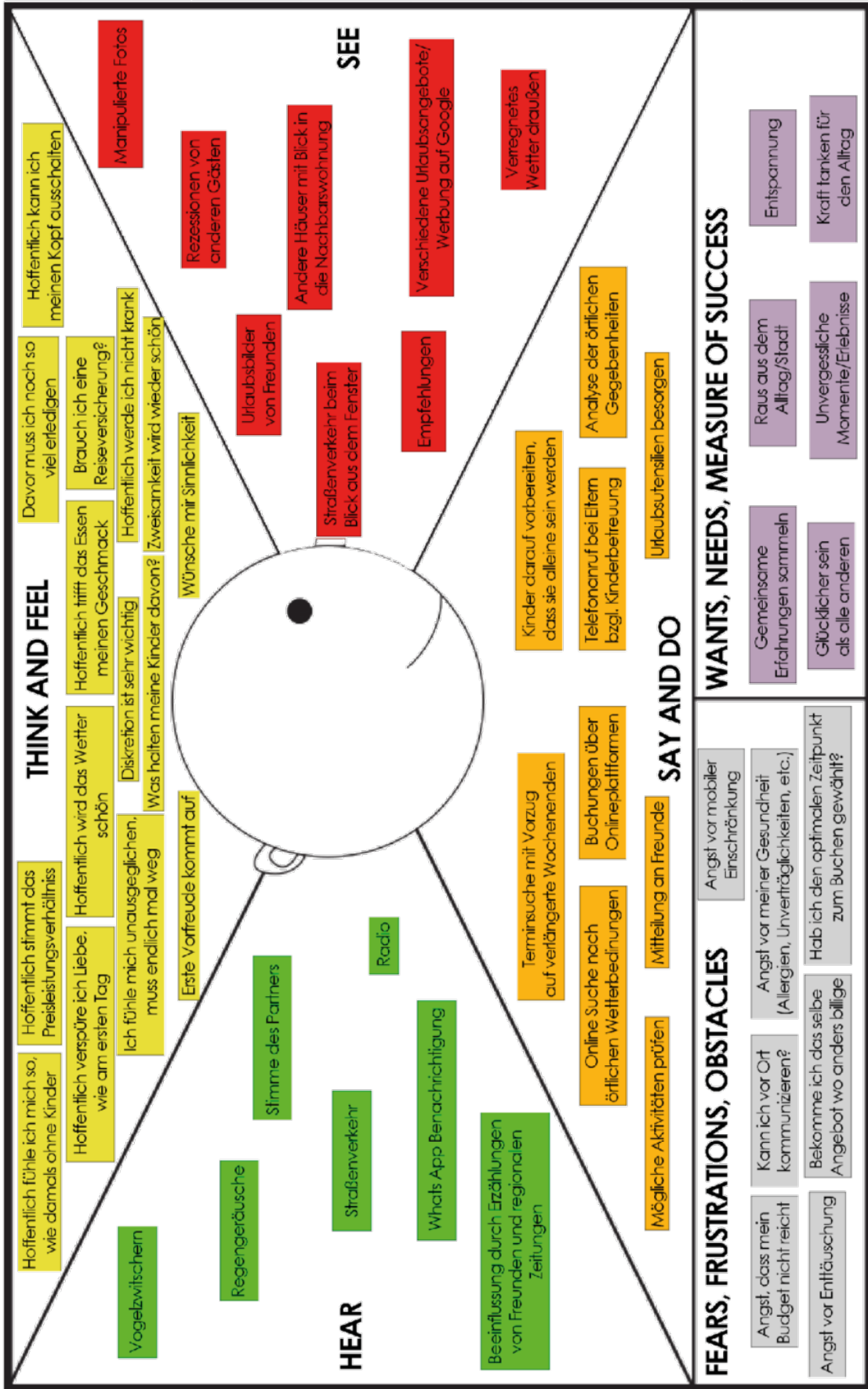


Abb. 17: Ausgearbeitete Empathy Map, Quelle: Eigene Darstellung.

### **SEE: Was sieht die Zielgruppe?**

Der Anfang der Kundenbeschreibung besteht aus dem Punkt „Was sieht die Zielgruppe“. Als Hauptaspekt in diesem Feld wurde festgelegt, dass die Zielgruppe einerseits Urlaubsbilder von Freunden sieht und andererseits auch während der Suche nach einem möglichen Urlaubsort verschiedene Urlaubsangebote und Werbungen auf Google sieht. Gleichzeitig liest die Zielgruppe Rezensionen und Empfehlungen von anderen Gästen. Während sie auf der Suche ist, nimmt sie aber auch andere Einflüsse, wie den Straßenverkehr, Nachbarn und das Wetter wahr.

### **HEAR: Was hört die Zielgruppe?**

Das zweite Feld „Was hört die Zielgruppe“ in dieser Situation wurde wie folgt beantwortet. Die Zielgruppe wird durch Erzählungen und Erfahrungsberichte von den engsten Freunden und regionalen Medien beeinflusst. Ebenfalls nimmt der Partner in diesem Feld eine wichtige Rolle ein, da seine Stimme zu hören ist und über den möglichen Urlaub gesprochen wird. In der Umgebung der Zielgruppe sind in dieser Situation aber auch andere Geräusche, wie der Radio, Regengeräusche, der WhatsApp-Ton und ein Vogelgezwitscher zu hören.

### **THINK AND FEEL: Was denkt und fühlt die Zielgruppe wirklich?**

Weitere wichtige Aspekte, welche die Zielgruppe charakterisieren, stellt das Feld „Was fühlt und denkt die Zielgruppe wirklich“ dar. Dabei wurde einerseits beschrieben, dass sich die Zielgruppe unausgeglichen fühlt und wieder Kraft für den Alltag tanken möchte. Sie aber auch das Gefühl hat, dass Zweisamkeit wieder schön wäre und sie den Wunsch nach Sinnlichkeit hat, um wieder die Liebe wie am ersten Tag zu verspüren. Ebenfalls kommt eine erste Vorfreude hoch. Andererseits macht sich die Zielgruppe Gedanken darüber, ob das Essen ihren Geschmack trifft, sie eine Reiseversicherung benötigen, was die Kinder von einem Urlaub alleine halten, ob sie wohl hoffentlich ihren Kopf ausschalten können oder auch dass sie zuvor noch viel zu erledigen haben.

### **SAY AND DO: Was macht und sagt die Zielgruppe?**

Das Feld „Was macht und sagt die Zielgruppe“ wurde im Workshop wie folgt beantwortet. Die Zielgruppe begibt sich anfangs auf die Terminsuche mit dem Vorzug auf ein verlängertes Wochenende. Später erfolgt die Buchung über eine Onlineplattform oder über die Homepage. Ebenfalls wichtig ist der Punkt, dass sich die Zielgruppe auf die Suche nach einer möglichen Kinderbetreuung macht. Dabei werden meist deren Eltern bevorzugt. Zusätzlich wurde bei diesem Feld beschrieben, dass die Zielgruppe Aktivitäten plant, aber auch die örtlichen Gegebenheiten analysiert werden, Urlaubsutensilien besorgt werden und gegebenenfalls die Kinder auf das Alleinsein vorbereitet werden.

### **PAIN: Welchen Schmerz hat die Zielgruppe?**

Die Frage nach den Schmerzen der Zielgruppe wurde bei der Erarbeitung der Empathy Map wie folgt beantwortet. Die Zielgruppe macht sich Sorgen, ob während ihres Aufenthaltes auf mögliche Allergien, Unverträglichkeiten oder Ähnliches eingegangen wird oder nicht. Des Weiteren macht sie sich Sorgen, ob sie wohl den optimalen Zeitpunkt zum Buchen gewählt haben und ob es bessere Anbieter gegeben hätte. Ebenfalls ging bei diesem Feld hervor, dass die Zielgruppe Angst vor Enttäuschung, aber auch Angst vor einer schwierigen Anreise und einer eingeschränkten Mobilität hat sowie dass ihr Budget nicht ausreicht.

**GAIN: Welchen Ertrag möchte die Zielgruppe?**

Im letzten Feld wird darauf eingegangen, was die Zielgruppe möchte. Dabei ging hervor, dass die Zielgruppe unvergessliche Momente und Erlebnisse haben möchte. Gleichzeitig möchte man Kraft für den Alltag tanken sowie glücklicher sein als alle anderen. Es geht ihnen darum, dass sie raus aus dem Alltag kommen, um gemeinsame Erfahrungen zu sammeln und sich zu entspannen.

Mit diesen Feldern wurde die Zielgruppe charakterisiert, um ein Verständnis für ihre Anliegen und Bedürfnisse zu erhalten. Diese Charakteristika werden vor der Ideengenerierung und Konkretisierung den Teilnehmern nahegebracht, damit ein allgemeines Verständnis für die Zielgruppe vorliegt.

Als zweites Ergebnis des ersten Workshops gehen die ausgewählten Trendfelder hervor. Diesen wird im zweiten Workshop besondere Beachtung geschenkt, da sie in die Ideengenerierung immer wieder einfließen sollen. Die Trendfelder wurden dabei im Workshop vorgestellt und eine offene Diskussion über sie geführt. Dabei wurde festgelegt, dass durch die Gegebenheiten der Familie Krainer den Trendfeldern Individualismus und Regiofair besondere Beachtung geschenkt werden soll. Das Trendfeld Gesundheit wurde nicht vollkommen ausgeschlossen, jedoch möchte man sich nicht in diese Richtung spezialisieren. Das Trendfeld Digitainment wurde ausgeschlossen, da dies einerseits mit dem Feld Regiofair in Konflikt steht und dessen Umsetzung meist auf hohe Kosten stößt. Die nachstehende Tabelle soll nochmals einen Überblick über die ausgewählten Trendfelder geben.

Trendfeld	Trends
Individualismus	Adults-only-Konzepte Außergewöhnliche Erfahrungen Co-Working-Spaces Urlaub mit Tieren
Regiofair	Kulinarik

Tab. 13: Übersicht über die ausgewählten Trendfelder, Quelle: Eigene Darstellung.

**5.2.3 Schritt 3: Ideengenerierung und Konkretisierung**

Im dritten Schritt des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses wird die Ideengenerierung und Konkretisierung durchgeführt. Ziel dieses Schrittes ist es, zuerst ein Grundkonzept für das Geschäftsmodell hervorzubringen, um es in weiterer Folge mit Hilfe des Geschäftsmodells von Biloslav/Bagnoli zu konkretisieren. Als Ergebnis soll dabei ein erstes Geschäftsmodell für die Familie Krainer hervorgebracht werden. Dazu wurde im Zuge der Ausarbeitung des Praxisteils dieser wissenschaftlichen Arbeit ein zweiter Workshop unter der Moderation des Verfassers durchgeführt.

**5.2.3.1 Zweiter Workshop**

Für die Durchführung des zweiten Workshops wurde wie im ersten Workshop ein Gesprächsleitfaden entwickelt. Dieser beinhaltete sowohl den Ablauf des Workshops, die zu bearbeitenden Themen, als auch die eingesetzten Methoden, Kreativitätstechniken und Hilfsmittel. Als Kreativitätstechniken wurden vor allem der 9-Windows Operator als auch das Brainstorming eingesetzt. Ebenfalls wurden die 55 Muster des

Business Model Navigator diskutiert, um anschließend mit Hilfe von Leitfragen das Geschäftsmodell zu erarbeiten. Der genaue Gesprächsleitfaden zum zweiten Workshop ist im Anhang 2 zu finden.

Wie auch schon im ersten Workshop wurden die Teilnehmer für den zweiten Workshop gezielt ausgewählt. Ihre Beschreibung ist der untenstehenden Tabelle zu entnehmen.

Teilnehmer	Beschreibung
Teilnehmer 1	Der erste Teilnehmer ist 49 Jahre und Besitzer des Anwesens. Er stellt gleichzeitig den Auftraggeber dar und ist damit auch der Entscheidungsträger in letzter Instanz.
Teilnehmer 2	Die zweite Teilnehmerin ist 48 Jahre alt und Ehefrau des Besitzers und gehört somit zu den zukünftigen Betreibern des Betriebs.
Teilnehmer 3	Die dritte Teilnehmerin ist 21 Jahre und Absolventin der Tourismusschule Bad Gleichenberg. Durch diese Ausbildung und die Erfahrung aus der beruflichen Tätigkeit in der südsteirischen Hotellerie und Gastronomie kann sie einen wertvollen Beitrag im Workshop leisten.
Teilnehmer 4	Der vierte Teilnehmer ist 20 Jahre und Angestellter in einer der größten Studentenwohnheimketten in Graz. Durch seine Erfahrungen in der Verwaltung und im Marketing dieser Kette kann er Erfahrungen aus einem anderen Blickwinkel in den Workshop einbringen.
Moderator: Stefan Pichler	Die Moderation wird vom Verfasser durchgeführt.

Tab. 14: Teilnehmer am Workshop Ideengenerierung und Konkretisierung, Quelle: Eigene Darstellung.

Der zweite Workshop hat am 03.08.2019 in Graz stattgefunden und dauerte fünf Stunden. Als Ergebnis geht ein erstes Geschäftsmodell hervor, das mit Hilfe des Geschäftsmodells von Biloslav/Bagnoli erarbeitet und grafisch dargestellt wurde. Dieses Geschäftsmodell wird im folgenden Abschnitt beschrieben und grafisch dargestellt.

### 5.2.3.2 Ergebnis des zweiten Workshops: Geschäftsmodell

Als Ergebnis des zweiten Workshops geht ein Geschäftsmodell hervor. In diesem Modell wurde im Allgemeinen festgelegt, dass das Konzept im Wesentlichen auf der Idee „unvergessliche Momente zu zweit“ aufbaut. Aufgrund dieser Idee wurde in weiterer Folge das Geschäftsmodell ausgearbeitet. Einen ersten Überblick liefert die nachstehende Abbildung. Eine genaue Beschreibung der einzelnen Geschäftsmodellelemente erfolgt in den nachfolgenden Absätzen.





## **Kunden**

Im Element Kunde wurde festgelegt, dass das Geschäftsmodell ausschließlich Erwachsene ansprechen soll und somit Männer als auch Frauen im Alter zwischen 30 und 60 Jahren. Dabei soll nicht nur auf Übernachtungsgäste gesetzt werden, sondern auch Tagesgäste angesprochen werden. Diese gehören zu der oberen Mittelschicht und haben ihren Lebensmittelpunkt meist in einem städtischen Umfeld.

## **Werteversprechen**

Das Werteverprechen, welches man mit dem Geschäftsmodell abgeben möchte, lautet wie folgt: Der Gast soll durch seinen Aufenthalt sein Stressniveau senken, um dadurch wieder seine Akkus auffüllen zu können. Ebenfalls sollen die unvergesslichen Momente, welche der Gast im Hotel in Anspruch nehmen kann, eine Bereicherung für ihn darstellen. Zusätzlich sollen dem Gast durch die gastronomischen Leistungen Gaumenmomente geschaffen werden. Das Hauptaugenmerk sollen dabei aber Pärchen-Momente darstellen, die im Mittelpunkt des Werteverprechens stehen.

## **Produkt**

Das Bündel an Produkten und Dienstleistungen, welche das Werteverprechen erfüllen sollen, besteht in diesem Geschäftsmodell aus unterschiedlichen Leistungen. Diese werden in diesem Punkt kurz erläutert. Die Beherbergung der Gäste soll in Zimmern stattfinden, welche nach Themenzimmern kategorisiert sind. Dabei sollen die Zimmer nach Weinsorten benannt werden und individuell mit dem Charakter der Weinsorte ausgestattet und gestaltet werden. Die einzelnen Zimmer sollen sich dabei aber auch jeweils durch eigene Elemente, wie Wasserbetten, spezielle Badewannen oder eine zimmereigene Sauna unterscheiden. Zu einem späteren Zeitpunkt sollen auch Open-Air-Zimmer im Weingarten angeboten werden. Wie auch in anderen Hotels soll es sowohl Zimmerservice als auch die tägliche Zimmerreinigung geben.

Ein weiteres Element, welches in den Punkt Produkt fällt, ist die Rezeption. Diese stellt für jeden Gast die zentrale Anlaufstelle dar. Mit Hilfe der Rezeption sollen den Gästen alle Wünsche erfüllt werden, zum Beispiel den Heiratsantrag für ein verliebtes Paar vorzubereiten.

Die gastronomische Leistung, welche Gaumenmomente herbeiführen soll, setzt dabei den Schwerpunkt auf regionale und saisonale Hausmannskost. Den Mittelpunkt jeder Speise stellt dabei der hauseigene Wein dar, welcher aus dem direkt angrenzenden Weingarten stammt. Zur Begrüßung jedes Gastes wartet im Zimmer ein kleiner „Welcome-Genuss“, welcher aus kalten Häppchen, Früchten (Trauben) und dem dazugehörigen hauseigenen Wein besteht. Die gastronomische Leistung steht dabei sowohl Tages- als auch Übernachtungsgästen zur Verfügung.

Durch das Angebot an unterschiedlichsten zusätzlichen Leistungen möchte man sowohl Tages- als auch Übernachtungsgästen unvergessliche Momente bereiten. Einen dieser Momente stellt die Massage im Weingarten dar. Für diese werden im Weingarten Holzplateaus aufgestellt und mit Hilfe von Weinreben so gestaltet, dass man diesen Bereich nicht einsehen kann. Die Massagen sollen dabei auch als Pärchen-Massagen angeboten werden. Einen weiteren Moment, der stark mit der Region verwurzelt ist, stellt die „Wein-Akademie“ dar. Darunter wird in diesem Geschäftsmodell verstanden, dass man eine Reise durch die Weinproduktion mit dem krönenden Abschluss einer Weinverkostung erhält. Dieser Moment stellt einen aktiveren Part dar. Ein zusätzliches Highlight soll die „Weinschaukel“ darstellen. Diese soll so konzipiert werden, dass man über den steilen Weingarten hinweg schaukeln und dabei seine Seele baumeln lassen

kann. Einen weiteren Moment zu zweit erhält man mit dem Picknick oder dem Candlelight Dinner im Weingarten. Das Picknick stellt dabei ein Tagesangebot dar, bei dem für den Kunden ein Picknickkorb mit regionalen Spezialitäten und dem Hauswein gepackt wird, welche sie im Weingarten auf unterschiedlichen Plätzen genießen können. Für den Abend ist das Candlelight Dinner angedacht, welches auf einem Holzplateau im Weingarten stattfindet. Nach dem Gaumengenuss erhalten die Gäste die Möglichkeit, ein Gläschen Wein in den nebenstehenden Liegemöglichkeiten zu genießen. Ebenfalls ist ein E-Bike-Verleih mit einer dazugehörigen Tankstelle angedacht. Dabei wird den Gästen die Möglichkeit geboten, versteckte Plätze zu erkunden.

Den letzten unvergesslichen Moment, der angeboten werden soll, stellt die Hochzeit im Weingarten dar. Hierfür wurde festgelegt, dass bei Hochzeiten alle Zimmer übernommen werden müssen und hierbei natürlich auch Kinder zugelassen werden. Ebenfalls soll eine Ausweichmöglichkeit bei Schlechtwetter geschaffen werden. Für die Planung der Hochzeiten soll ein externer Hochzeitsplaner zur Hilfe stehen. Den zukünftigen Ehepartnern soll auch die Möglichkeit geboten werden, dass sie ihren Hochzeitswein selbst produzieren können. Hierfür ist aber natürlich eine längere Vorlaufzeit notwendig.

### **Schlüsselaktivitäten**

Schlüsselaktivitäten, die in diesem Geschäftsmodell durchgeführt werden müssen, sind einerseits die Beherbergung. Diese beinhaltet sowohl das Bereitstellen einer Unterkunft, aber auch die tägliche Zimmerreinigung und die Vorbereitung der Zimmer. Andererseits stellen auch die Verpflegung der Tagesgäste und der Übernachtungsgäste Schlüsselaktivitäten dar. Die Hauptaktivität in diesem Konzept liegt aber auf der Entwicklung und Vorbereitung der unvergesslichen Momente. Auch die Vermarktung des Konzepts und des Hotels stellt eine Schlüsselaktivität dar. Diese ist notwendig, um Kunden gezielt anzusprechen und diese als Gäste im Hotel begrüßen zu dürfen.

Einerseits wurde im Workshop festgelegt, dass man die Kunden über regionale Tourismusbüros und Social Media ansprechen möchte. Andererseits soll der Kunde aber auch durch eine zeitgerechte Homepage und Online-Plattformen auf das Hotel aufmerksam gemacht werden. Über diese Wege soll aber auch die Buchung der Hotels stattfinden. Auch durch Beschilderungen von Radwegen (E- Tankstelle für Räder) soll Aufmerksamkeit auf das Hotel gerichtet werden. Einen wichtigen Aspekt stellt auch die Mundpropaganda dar, welche durch die Begeisterung der Gäste zustande kommen soll.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in den Schlüsselaktivitäten definiert wurde, ist wie man die Kunden langfristig an sich binden kann. Dabei wurde definiert, dass man dem Gast ab seiner Ankunft mit Kleinigkeiten in Erinnerung bleiben möchte. Durch den „Welcome-Genuss“, welcher aus regionalen Häppchen und dem hauseigenen Wein besteht und den Gästen bei der Ankunft im Zimmer serviert werden soll, soll eine erste unvergessliche Situation entstehen, welche den Gast immer an das Haus erinnert. Ebenfalls soll den Gästen jährlich zum Geburtstag gratuliert werden, um immer wieder präsent zu sein. Des Weiteren ist angedacht, dass sie zum Abschied ein Foto ihrer unvergesslichen Momente erhalten. Am Ende des Aufenthalts sollen die Gäste eine kleine Flasche des hauseigenen Weines bekommen, um somit einen Genussmoment für zu Hause zu haben.

### **Ressourcen**

Die Schlüsselressourcen, die für dieses Geschäftsmodell benötigt werden, stellen einerseits ein authentisches und freundliches Personal dar. Andererseits sind für dieses Konzept aber auch der Weingarten, die Aussicht, das Inventar und die Ausstattung eine wichtige Ressource. Auch die Wanderwege, welche unzählige Besucher anlocken, zählen zu den wichtigsten Ressourcen. Zusätzlich muss der Weinkeller des Hauses genannt werden. Dieser stellt eines der Herzstücke des Hauses und des Konzepts dar.

### **Gesellschaft**

Unter dem Punkt Gesellschaft sind Gruppen beschrieben, welche einen positiven Nutzen durch das Geschäftsmodell erhalten. Dabei wurde im Workshop erkannt, dass vor allem umliegende Händler, benachbarte Weingüter, Ausrichter von Veranstaltungen, die Gemeinde und deren Einwohner sowie Buschenschanken und umliegende Gasthäuser von einem neuen Hotel profitieren.

### **Partner**

Partner, die für das Geschäftsmodell nötig sind, sind einerseits regionale Lieferanten. Diese werden vor allem benötigt, um regionale Speisen und Getränke anbieten zu können. Andererseits wurden Masseur als Partner definiert, da eine Anstellung eines hauseigenen Masseurs nicht wirtschaftlich wäre. Auch die hauseigene Weinproduktion soll anfangs durch die Hilfe eines Kellermeisters durchgeführt werden. Durch eine Partnerschaft mit regionalen Fahrradhändlern soll die regelmäßige Wartung und Reparatur der E-Bikes durchgeführt werden. Um den Moment einer Hochzeit zu verwirklichen, wurde in diesem Geschäftsmodell festgelegt, dass eine Partnerschaft mit einem externen Hochzeitsplaner eingegangen werden soll. Dieser soll vor allem bei der Planung von Hochzeiten herangezogen werden, wenn dies von den Kunden gewünscht wird.

### **Leistungen/Einnahmen**

Die Einnahmen sollen bei diesem Geschäftsmodell durch unterschiedliche Leistungen generiert werden. Einerseits durch die Beherbergungsleistung, andererseits aber auch durch die Inanspruchnahme der unvergesslichen Momente. Diese Momente sollen sowohl Übernachtungs- als auch Tagesgästen zur Verfügung stehen. Weitere Einnahmen sollen durch die gastronomische Leistung und den Weinverkauf generiert werden. Ebenfalls soll es den Kunden möglich sein, Packages, bestehend aus Übernachtung und Momenten, zu buchen. Diese sollen wie ein Bausteinsystem zusammenstellbar sein.

Aus Sicht der Nachhaltigkeit ist es angedacht, durch Photovoltaikanlagen einen Teil des notwendigen Stroms selbst zu produzieren. Zusätzlich ist in diesem Geschäftsmodell festgehalten worden, dass Plastik vermieden wird. Zuletzt möchte man ausschließlich auf die Verwendung von regionalen Produkten setzen, um somit die Umwelt zu entlasten.

### **Kosten**

Für die Umsetzung dieses Geschäftsmodells müssen auch einige Investitionen getätigt werden. So muss die Gastronomie renoviert werden. Dies bedeutet, dass Schankanlagen und die Küche erneuert werden müssen, aber auch der Gastraum auf neuesten Stand gebracht werden muss. Zusätzlich muss die Infrastruktur gestaltet werden. Dabei handelt es sich um die Zimmergestaltung und Renovierung und das

Schaffen eines barrierefreien Zugangs. Ebenfalls fallen Kosten für die Installation der Momente an. Kosten, welche während des laufenden Betriebs berücksichtigt werden müssen, sind Betriebs-, Verwaltungs- und Personalkosten.

Betrachtet man die Nachteile, die die Umwelt betreffen, so steht durch den Hotelbetrieb ein vermehrter Wasserverbrauch und Müllentsorgung an. Durch die Lage ergibt sich auch keine direkte Anbindung an den öffentlichen Verkehr, weswegen die Umwelt dadurch belastet wird. Ebenfalls entsteht durch den Hotelbetrieb eine Lärmbelastung für die Umgebung.

### 5.3 Evaluierung des Geschäftsmodells

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt das Geschäftsmodell für das Hotellerie-Geschäftsmodell der Familie erarbeitet und beschrieben wurde, wird in den folgenden Punkten das Geschäftsmodell evaluiert. Hierbei wird mit dem vierten Schritt des Vorgehensmodells eine Expertenbefragung durchgeführt und anschließend mit dem fünften Schritt eine Kundenbefragung mittels Online-Umfrage durchgeführt. Dabei soll einerseits das Geschäftsmodell überprüft werden und andererseits auch neue Faktoren aufgenommen werden, welche anschließend in das Geschäftsmodell einfließen werden.

#### 5.3.1 Schritt 4: Expertenbefragung

Im vierten Schritt dieser Masterarbeit ist die Expertenbefragung definiert. Hierbei werden Experten aus der Branche der Hotellerie und Gastronomie herangezogen, um das vorher definierte Geschäftsmodell zu evaluieren. Hierfür werden die Experten befragt, um eine Einschätzung über die einzelnen Elemente des Geschäftsmodells zu erhalten. Um die Befragung durchzuführen, wurde ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser Leitfaden ist im Anhang 3 ersichtlich und besteht aus 19 Fragen, welche sich auf neun Teilbereiche aufteilen.

##### 5.3.1.1 Auswahl der Experten

Die Interviews mit den Experten fanden im Zeitraum zwischen dem 08.09.2019 und dem 12.09.2019 statt. Insgesamt wurden fünf Interviews persönlich und mittels Skype durchgeführt. Sie dauerten zwischen 25 und 60 Minuten. Die einzelnen transkribierten Interviews sind ab dem Anhang 4 ersichtlich. Eine Auflistung und Beschreibung der Experten kann der nachstehenden Tabelle entnommen werden.

Experte	Beschreibung
Experte 1	Experte 1 ist Geschäftsführer und Inhaber eines Hotels und Restaurants in der Gemeinde Gamlitz.
Experte 2	Experte 2 ist Inhaber eines Weingutes mit Fremdenzimmern am Seggauberg in der Südsteiermark.
Experte 3	Experte 3 ist Inhaber eines Weingutes mit Fremdenzimmern in Kitzeck in der Südsteiermark.
Expertin 4	Expertin 4 ist Geschäftsführerin eines Hotels in Wien.

Experte 5	Experte 5 ist Director of Sales in einem der traditionsreichsten und ältesten familiengeführten Hotels Österreichs.
-----------	---

Tab. 15: Auflistung und Beschreibung der Experten, Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.1.2 Auswertung der Experteninterviews

Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an Mayring. Dabei wurde nach dem Erstellen der Transkripte eine Kategorisierung durchgeführt. Danach wurden die einzelnen Textstellen jedes Interviews zu den Kategorien zugeordnet, damit im folgenden Schritt ein Vergleich der Inhalte durchgeführt werden kann. Dies erfolgte mit Hilfe von MAXQDA. Die dabei festgelegten Kategorien sind ident mit dem Geschäftsmodell und den Teilbereichen des Interviewleitfadens und lauten:

- Kunde
- Wertversprechen
- Produkt
- Schlüsselaktivitäten
- Ressourcen
- Gesellschaft
- Partner
- Leistung
- Kosten

### 5.3.1.3 Analyse der Experteninterviews

Wie bereits oben erwähnt wurden für die Analyse der Interviews Kategorien definiert. Die Analyse wird daher anhand dieser Kategorien durchgeführt.

#### **Kunden**

Zu Beginn wurde den Experten die Frage gestellt, ob sie die definierte Zielgruppe für geeignet halten. Dabei waren sich die fünf Experten einig, dass die definierte Zielgruppe für dieses Geschäftsmodell und diese Region geeignet ist. Zwei fügten hinzu, dass es in dieser Branche wichtig ist, überhaupt eine Zielgruppe zu definieren, um diese auch gezielter ansprechen zu können. Ein Experte meinte, dass die Zielgruppe auch deswegen geeignet ist, weil der Trend immer mehr zu kürzeren Urlauben in der eigenen Region führt und man daher vor allem auch Personen aus der Stadt anspricht. Ein anderer meinte, dass man vor allem ein Erwachsenenhotel in der Region Südsteiermark gut belegen kann. Was wiederum von einem weiteren Experten bestätigt wurde, da dieser erwähnt hat, dass hauptsächlich Personen ohne Kinder in seinen Betrieb kommen.

#### **Wertversprechen**

Die zweite Frage der Interviews bezog sich auf das Wertversprechen. Dabei wurde gefragt, wie sie das definierte Wertversprechen einschätzen. Auch bei dieser Frage waren sich die Experten einig und meinten, dass die Ausrichtung des Wertversprechens geeignet ist. Dabei präzisierten zwei Experten ihre Antwort damit, dass Reisende immer mehr auf kürzere Reisen setzen und daher mehrmals im Jahr eine Flucht aus dem Alltag suchen, um einen vermehrten Erholungsfaktor zu erhalten. Ein weiterer fügte hinzu,

dass vor allem die Südsteiermark sehr gerne genutzt wird, um sich zurückzuziehen und zu entspannen. Vor allem auch für Pärchen, weil ein Weingarten Romantik versprüht. Ein weiterer Experte meinte, dass die Gäste genau solche speziellen Momente suchen und durch diese auch wieder zurückkehren.

### **Produkt**

Der dritte Punkt, auf den in den Expertenbefragungen eingegangen wurde, bezieht sich auf das Produkt. Dabei wurde zuerst versucht herauszufinden, ob eine Ausrichtung auf spezielle Momente funktionieren kann. Hier waren sich die fünf Experten einig, dass diese Ausrichtung stimmig ist. Auch hier fügten die Experten weitere Punkte an. Einer meinte, dass Neukunden, welche in das Hotel kommen, zuerst die Destination kennenlernen wollen und das durch die definierten Momente sehr gut möglich ist. Zusätzlich führte er an, wenn ein Gast ein zweites Mal kommt, möchte er ein individuelleres Angebot erhalten, welches auf den ersten Blick nicht jeder erhält. Und genau bei diesem Punkt sieht er die Herausforderung, die man bei der Umsetzung berücksichtigen muss. Zwei weitere Experten meinten, dass der Trend immer mehr zu einem individuellen Angebot geht und daher die Ausrichtung auf unvergessliche Momente sehr gut ist. Auch deswegen, weil man dadurch dem Gast etwas bieten kann, das er sonst nicht erhält. Ein weiterer meinte dazu auch, dass Gäste des Öfteren nach solchen Angeboten wie Picknick im Weingarten suchen, jedoch scheitert es dann manchmal an dem Preis. Ein anderer Experte sagte dazu, dass in seinem Bereich vor allem Weinverkostungen gerne angenommen werden.

Auch wurde gefragt, welche Angebote aus der Sicht der Experten von den Gästen gerne in Anspruch genommen werden bzw. welche Angebote im Geschäftsmodell noch wichtig sind. Dabei kamen unterschiedliche Antworten hervor. So sagen zwei Experten, dass in der Region Südsteiermark das Wandern einen hohen Stellenwert hat, sie jedoch kein spezielles Angebot dafür haben, sondern die Gäste nur auf die vorhandenen Wanderwege hinweisen. Ein anderer Experte sagte dazu, dass bei einer Ausrichtung auf Zeit zu zweit vor allem auch der Roomservice entscheidend ist, da man dadurch die Zeit besser genießen kann. Zusätzlich wurde angefügt, dass man die Angebote individuell anpassen können sollte, um damit auf die Wünsche der Gäste einzugehen. Ein weiteres Angebot aus der Sicht der Experten, welches unbedingt enthalten sein soll, stellt der Verleih von E-Bikes und normalen Fahrrädern dar. Ein spezielles Angebot, welches von einem Experten erwähnt wurde, ist das Gästetaxi, welches Gäste gratis durch die Region bringt, um diese kennenzulernen.

Zum Punkt Produkt zählt auch die angebotene Gastronomie. Dabei wurde gefragt, ob sie die im Geschäftsmodell beschriebene Ausrichtung der Gastronomie für geeignet halten. Auch bei diesem Punkt waren sich die Experten einig und meinten, dass nur auf eine regionale und saisonale Gastronomie gesetzt werden soll, da dies ein Erfolgsrezept für die Region Südsteiermark ist. Ein Experte meinte, dass vor allem die Südsteiermark für ihre hochqualitativen Produkte bekannt ist und daher kein Weg daran vorbeiführt. Ebenfalls darf man laut zwei Experten aber nicht auf eine vegetarische oder vegane Kost verzichten. Ein weiterer Experte sagte aber auch, dass man sich in diesem Konzept nicht zu sehr auf die Gastronomie konzentrieren soll, sondern die Individualität im Vordergrund stehen soll.

Zuletzt wird auf die Verbesserungspotenziale eingegangen, welche von den Experten genannt wurden. Ein Experte meinte bei diesem Punkt, dass man dem Gast Hintergrundinformationen geben soll, um damit die Momente emotional aufzuladen. Dieser Experte ergänzte aber auch, dass man sich Gedanken machen muss, was die Gäste bei schlechtem Wetter machen. Eine weitere Meinung ist, dass man die Individualität

besser herausheben kann und somit der Gast besser das Alleinstellungsmerkmal erkennen kann. Im Allgemeinen wurde auch drauf hingewiesen, dass der zwischenmenschliche Kontakt in der Hotellerie enorm wichtig ist und man sich ständig weiterentwickeln muss, um für den Gast attraktiv zu bleiben.

### **Schlüsselaktivitäten**

Der erste Punkt, der bei den Schlüsselaktivitäten eruiert wurde, sind die wichtigsten Schritte und Aktivitäten, welche notwendig sind, um ein Hotel zu betreiben. Dabei sind nach der Meinung der Experten unterschiedliche Aktivitäten wichtig. Zwei Experten beschrieben dabei, dass es anfangs auf den ersten Eindruck ankommt und man daher vor allem auch einen großen Wert auf den Check-in legen sollte. Einer der beiden ergänzte, dass es wichtig ist, die Abläufe richtig zu koordinieren, damit man sich auch immer Zeit für die Gäste nehmen kann. Durchwegs derselben Meinung waren alle Experten, wenn es um die Sauberkeit der Zimmer und des gesamten Hotels geht, denn das stellt der Gast als Grundvoraussetzung dar. Zwei Experten nannten bei diesem Thema auch explizit die Mitarbeiter. Dabei geht es ihnen darum, dass es für den Hotelbetrieb ein wesentlicher Faktor ist, die richtigen Mitarbeiter zu finden, diese zu fördern und weiterzuentwickeln. Denn aus der Sicht dieser Experten kann nur durch das Schulen und Fördern der Mitarbeiter ein fehlerfreies Leistungsangebot angeboten werden, welches im direkten Zusammenhang mit dem Erlebnis der Gäste steht. Auch zu den Mitarbeitern zählt, dass diese auf die Gäste eingehen und versuchen ihre Wünsche zu erfüllen. Ein Experte nannte zusätzlich zu anderen Punkten auch, dass das Vermarkten und Bewerben des Hotels eine wichtige Aktivität darstellt, denn ohne diese ist es oft schwer, die Zimmer voll auszulasten.

Mit einer weiteren Frage sollte eruiert werden, über welche Wege Neu- und Bestandskunden auf ein Hotel aufmerksam werden und wie diese meist buchen. Dabei haben alle Experten angegeben, dass sowohl Buchungsplattformen wie Booking als auch Instagram und Facebook ein wichtiges Element sind, um einerseits die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und andererseits auch eine Buchung zu erhalten. Ein weiterer Experte sagte dazu, dass es auch auf die Formulierung des Produktangebots ankommt. Vor allem wenn man Neukunden ansprechen möchte. Dabei sollte das Produktangebot so spitz wie möglich formuliert werden, damit sich der Kunde genau vorstellen kann, was ihn erwartet. Derselbe Experte nannte auch eine „Two-Way-Kommunikation“ als Möglichkeit. Dabei soll die Zielgruppe über alle relevanten Kommunikationskanäle auf das Hotel aufmerksam werden. Jedoch ergänzte er auch, dass dies sehr kostenintensiv ist. Laut drei Experten sind auch die eigene Homepage und das Buchen per Mail bei den Gästen beliebt. Auch telefonische Buchungen wurden genannt. Zwei Experten nannten auch Bewertungsplattformen als äußerst wichtig, denn hier informieren sich Kunden über die jeweiligen Häuser. Auch wurde angeführt, dass es wichtig ist, die Gäste spätestens bei der zweiten Buchung auf die eigenen Kanäle zu leiten, denn durch Buchungen über Plattformen fallen für den Betreiber des Hotels immer Kommissionen an. Dabei ist es laut den Experten wichtig, eine Kundenbindung aufzubauen.

Der letzte Punkt in dieser Kategorie beschäftigt sich mit der vorhin genannten Kundenbindung. Dabei verfolgen die Experten unterschiedliche Ansätze. Drei nannten dabei die Authentizität und Gastfreundlichkeit, die wichtig sind, um den Gast von sich zu überzeugen, damit dieser wiederkommt. Zwei der Experten bieten aus diesem Grund auch Begrüßungsgetränke an, um einerseits den Gast zufriedenzustellen und andererseits auch um in Erinnerung zu bleiben. Ein Experte beschreibt sein Kundenbindungsprogramm folgendermaßen: Der erste Kontakt zum Gast erfolgt nach der Buchung. Dabei

werden ihm schon im Vorhinein die wichtigsten Informationen wie Anreise oder Zusatzangebot, per Mail zugesandt, um Vorfreude aufzubauen. Nach dem Aufenthalt des Gastes sollte man aber auch weiter im Kontakt bleiben und ihm Geburtstagsglückwünsche, Angebote oder Newsletter zukommen lassen.

### **Ressourcen**

Unter der Kategorie Ressourcen wurde versucht herauszufinden, welche Ressourcen für das Betreiben eines Hotels unerlässlich sind. Dabei war aus den Antworten der Experten klar zu erkennen, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource in einem Hotel sind. Denn diese sind der Dreh- und Angelpunkt eines jeden Hotels. Das Team sollte dabei dementsprechend gut aufgestellt und sympathisch sein. Auch die Infrastruktur und die Einrichtung des Hotels und der Zimmer wurden von den Experten genannt. Dabei präzisierten sie auch, dass immer wieder in das Objekt investiert werden muss, um auf dem neuesten Stand zu bleiben. Zwei Experten ergänzten, dass man immer darauf achten muss, auf welchem Level man unterwegs ist, denn die Gäste haben zuhause meist schon eine sehr hohe Ausstattungsqualität und diese Qualität sollte in einem Hotel übertroffen werden. Weitere Ressourcen, die genannt worden sind, sind die Lage und der Wein.

### **Gesellschaft**

In der Kategorie Gesellschaft wurde in den Experteninterviews darauf eingegangen, wer von einem Hotelbetrieb einen Nutzen zieht oder profitiert. Dabei wurde von jedem der Experten die Region selbst genannt. Denn auf der einen Seite profitieren die Einwohner der Region, da z. B. Arbeitsplätze entstehen. Auf der anderen Seite sind es auch die Betriebe der Region, da man durch ein gut laufendes Hotel unterschiedlichste Produkte der Region bewerben kann. Laut den Experten sind es aber auch die regionalen Bauern und Handwerksbetriebe, die von einem Hotel profitieren. Ein Experte sagte dazu auch, dass man unbedingt die Region und Umgebung mit seinem Betrieb fördern muss, denn damit verbindet der Gast auch eine gute Qualität.

### **Partner**

In dieser Kategorie geht es um die wichtigsten Partner, die man benötigt, um ein Hotel zu betreiben. Diese Kategorie ist der Kategorie der Gesellschaft sehr ähnlich. Aus diesem Grund wurden unter diesem Punkt ähnliche Antworten wie in dem Punkt zuvor genannt. Aus der Sicht der Experten ist es im Allgemeinen wichtig, dass die benötigten Partner aus der eigenen Region kommen und man diese unbedingt stärken muss. Die Anzahl der Partner in dieser Branche ist aus der Sicht der Experten oft schwer einzuschätzen. Jedoch meinte einer dazu, dass man die Partner entlang der Einkaufsliste sehen muss, um das Produktspektrum anbieten zu können. Andere Experten präzisierten diese Aussage und sagten, dass es vor allem im Bereich der Lebensmittel viele Partner gibt. Diese sind einerseits meist regionale Bauern, die Eier, Obst oder Kartoffeln liefern, andererseits aber auch Großhändler und Getränkeliieferanten. Auch die Bank wurde einmal erwähnt. Aber nicht nur Lieferanten für Lebensmittel sind wichtig. Es wurden auch die Wäscherei für die Bettwäsche und Fotografen für die Hochzeit genannt. Ein entscheidender Partner für zwei Experten sind gleichgesinnte Betriebe und der Tourismusverband. Man steht aus ihrer Sicht zwar im Konkurrenzkampf mit den anderen Betrieben, jedoch ist es das oberste Ziel aller gleichgesinnten Betriebe, dass man den Gast für die Region Südsteiermark begeistert.



## **Leistungen**

In die Kategorie Leistung fallen einerseits die Einnahmequellen, mit welchen man Profit macht, und andererseits auch Leistungen, die einen positiven Effekt auf die Umwelt haben. Um den Punkt der Einnahmequellen zu eruieren, wurde den Experten die Frage gestellt, wie sie einerseits Einnahmen lukrieren und andererseits wurde auch gefragt, ob sie alternative Einnahmequellen kennen. Das Ergebnis dieser zwei Fragen wird hier zusammengefasst. Aus der Sicht der Experten geht hervor, dass natürlich Einnahmen aus den Übernachtungen und dem Konsum von Speisen und Getränke kommen. Andere Einnahmequellen sehen die Befragten durch den Verkauf von regionalen Produkten. Dabei wurde häufig der Wein genannt. Ein Experte ergänzte dies um den Verkauf von regionalem Fleisch, Käse, Honig und Sekt. Wiederum ein anderer Experte meinte, dass man um diese Produkte einen kleinen Hofshop aufbauen und dabei auch gezielt die angebotenen Zusatzleistungen mit einbinden kann. Dies können beispielsweise Peelings, Massageöle und andere Spa-Produkte sein, welche in der Region hergestellt werden und in den speziellen Momenten verwendet werden. Derselbe Experte nannte bei der Frage nach alternativen Einnahmequellen auch, dass man durch das Anbieten von Hochzeiten auch Partner, wie Fotografen, Bäcker und Floristen, benötigt und man diese auch gezielt bewerben kann. Im Gegenzug dazu erhält man Provisionen oder eine Umsatzbeteiligung, wenn diese gebucht werden. Ebenfalls merkte ein weiterer Experte an, dass es enorm wichtig ist, die Zusatzangebote in Kombination mit dem Zimmer anzubieten. Denn aus seiner Sicht sind die Kunden heutzutage auf Kostensicherheit aus und wollen nicht immer abgeschöpft werden. Zusätzlich meinte er auch, dass durch eine Kombination der Angebote es dem Kunden vorkommt, dass er mehr erhält, als wenn er beides jeweils extra bezahlen würde.

Der zweite Punkt, der unter diese Kategorie fällt, ist der Umweltschutz. Dabei wurde gefragt, durch welche Vorkehrungen man die Umwelt schonen kann. Drei Experten gingen vor allem auf das Energiethema ein und meinten, dass es aus ihrer Sicht wichtig ist, einen guten Energiehaushalt zu erlangen. Dabei wurde vor allem von energieeffizienten Geräten, Fotovoltaik und Solaranlagen gesprochen, welche helfen können, energieeffizient zu wirtschaften. Ein weiterer Experte nannte zu diesem Thema ein Beispiel aus seinem Betrieb. Dabei wird versucht, weg von den kleinen Shampoo-Flaschen zu kommen und diese durch größere Seifenspender zu ersetzen, um weniger Müll zu produzieren. Ein anderer Experte nannte dabei die Anreise als wichtigen Punkt. Hier wurde der Ansatz beschrieben, dass man die Gäste dazu erzieht, mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anzureisen und ihnen z. B. ein Bahnhofsshuttle anbietet, um zum Hotel zu kommen. Für die umweltfreundliche Anreise erhalten die Gäste dafür einen Rabatt. Im Allgemeinen ging aus den Interviews zu diesem Thema hervor, dass es auf viele Kleinigkeiten während des Betriebes ankommt, um umweltschonend zu arbeiten.

## **Kosten**

In der letzten Kategorie werden die Kosten eines Hotels thematisiert. Dabei wird einerseits das Thema der Kostentreiber in der Hotellerie behandelt und andererseits auf die negativen Umwelteinflüsse eingegangen. Zuerst wurden in den Interviews die Kostentreiber besprochen. Dabei gab es aus der Sicht der Experten eine sehr einheitliche Meinung, welcher Faktor der kostenintensivste ist, nämlich das Personal. So meinte ein Experte, dass es wichtig ist, das richtige Personal zu haben, denn nur durch gute und fröhliche Mitarbeiter wird der Gast zufriedengestellt und der Mitarbeiter muss daher gut bezahlt sein. Ein anderer Experte sagte dazu auch, dass die Personalkosten in der gesamten Tourismusbranche am intensivsten

sind und das Problem nicht die Bezahlung selbst ist, sondern die Personalnebenkosten das Schreckliche sind. Ein weiterer wichtiger Faktor, der immer wieder mit den Kosten in Verbindung steht, sind Investitionen, die laufend getätigt werden müssen, um immer auf dem neuesten Stand zu bleiben, damit kein Stillstand aufkommt. Im Zusammenhang mit den Investitionen wurden auch die Zimmerausstattung sowie die Instandhaltungskosten genannt. Ein Experte meinte noch, dass man auch in den Gast investieren kann und dabei immer wieder kleine Überraschungen vorbereitet.

Der zweite Punkt in dieser Kategorie sind die negativen Umwelteinflüsse, die durch einen Hotelbetrieb entstehen. Dabei wurde von drei Experten die Anreise genannt. Ein Experte meinte, dass dabei nicht nur die Abgase schädlich sind, sondern durch ein erhöhtes Verkehrsaufkommen der gesamte Ort leiden kann. Ein anderer meinte, dass durch die manchmal nicht so modernen Häuser auch viel Energie verloren geht und man dadurch einen negativen Effekt hat. Dieser Experte nannte aber auch, dass vor allem in Hotels viele Lebensmittel weggeschmissen werden, da jeder Gast immer das volle Angebot an Essen haben möchte. Ein weiterer Experte meinte zu diesem Thema auch, dass es ein Problem dieser Branche und auch für die Umwelt ist, dass die Betriebe immer größer, höher und moderner werden. Im Allgemeinen ging aus den Interviews hervor, dass es meist viele Kleinigkeiten sind, die negative Einflüsse auf die Umwelt nehmen.

#### **5.3.1.4 Erkenntnisse aus den Experteninterviews**

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse aus den Experteninterviews beschrieben, um daraus mögliche Anpassungen für das in Punkt 5.2.3.2 beschriebene Geschäftsmodell zu erhalten. Dabei wird jeweils auf die einzelnen Elemente des Geschäftsmodells eingegangen und auch aufgezeigt, welche Rückschlüsse aus den Experteninterviews gezogen werden können.

Die ersten Punkte, auf die in diesem Abschnitt eingegangen wird, sind die Kunden und das Wertversprechen. Hierbei kann aus den Experteninterviews der Rückschluss gezogen werden, dass sowohl die festgelegte Zielgruppe als auch das definierte Wertversprechen für ein Hotellerie-Geschäftsmodell in der Region Südsteiermark geeignet sind.

Im zweiten Punkt wird auf die angebotenen Produkte dieses Geschäftsmodells eingegangen. Hierbei kann aus den Interviews die Erkenntnis gezogen werden, dass auch die Ausrichtung auf spezielle Momente geeignet ist und man aus der Sicht der Experten mit dieser Ausrichtung auch sehr gut Neukunden ansprechen kann, man jedoch bei der Umsetzung des Geschäftsmodells darauf achten muss, dass die Momente für den jeweiligen Gast individuell anpassbar sind bzw. er das Gefühl hat, dass der einzigartige Moment nur für ihn geschaffen wurde. Ebenfalls kann für das Geschäftsmodell aus den Interviews der Schluss gezogen werden, dass ein Fahrrad- und E-Bike-Verleih für die Region Südsteiermark wichtig ist. Zusätzlich soll auch der Roomservice auf das Schlagwort Zweisamkeit ausgerichtet sein, um den Gästen noch mehr Freiraum für sich zu geben. Eine weitere wichtige Erkenntnis ist auch das Thema wandern. Dabei ist aus den Interviews der Schluss zu ziehen, dass das Wandern eine wichtige Aktivität für Gäste in der Region ist. Hierbei gäbe es Möglichkeiten, einen weiteren Moment zu entwickeln.

Weitere wichtige Erkenntnisse aus den Interviews sind, dass man bei der Umsetzung des Geschäftsmodells sehr stark auf Hintergrundinformationen und Emotionen setzen soll, um dem Gast noch besser zu zeigen, was den Unterschied zu anderen Hotels ausmacht. Ein weiterer Schluss aus den

Interviews ist, dass man besser darauf eingehen muss, welche Angebote auch bei Schlechtwetter geboten werden können, denn natürlich sollte bei jeder Wetterlage eine Alternative für Gäste des Hotels vorhanden sein.

Ein weiterer Punkt, der zu dem Produkt zählt, ist die Gastronomie. Diese muss aus der Sicht der Experten nicht angepasst werden und es soll somit die Konzentration auf regionale und saisonale Hausmannskost gelegt werden. Jedoch sollte bei den gastronomischen Angeboten auch ein vegetarisches und veganes Essen mitangeboten werden.

Das nächste Element, auf das eingegangen wird, stellen die Schlüsselaktivitäten dar. Unter diesem Element sind aus den Interviews die Erkenntnisse zu ziehen, dass einerseits vor allem die Abläufe in dem Hotel richtig gestaltet und koordiniert sein müssen, um sich auch für den Gast Zeit nehmen zu können. Zu den Abläufen zählen vor allem der Check-in und Check-out, aber auch die Zimmer- und Hotelreinigung. Eine weitere wichtige Aktivität, die zu erkennen ist, ist die Personalentwicklung, um das Hotelangebot richtig präsentieren zu können. Andererseits ist auch die Bewerbung und Vermarktung des Hotels entscheidend. In dem Zusammenhang mit der Bewerbung und Vermarktung des Hotels ist auch der Schluss zu ziehen, dass vor allem Buchungsplattformen, Bewertungsplattformen, aber auch Social-Media-Plattformen und die eigene Homepage die wichtigsten Elemente sind, um die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken und eine gute Auslastung zu erhalten. Dabei muss das Ziel verfolgt werden, dass bei einer Folgebuchung die Kunden auf eigene Buchungskanäle umsteigen. Hierfür ist auch die Erkenntnis zu ziehen, dass ein gezieltes Kundenbindungsprogramm durchgeführt werden muss. Wobei dieses ab der Buchung stattfinden muss.

Für das Element der Ressourcen sind folgende Erkenntnisse aus den Interviews zu ziehen. Die wichtigste Ressource stellt der Mitarbeiter dar, da dieser der Dreh- und Angelpunkt der Dienstleistungen ist. Zu der Ressource Mitarbeiter sind aber auch die Infrastruktur sowie die Ausstattung des Hotels entscheidend, wobei die Infrastruktur und die Ausstattung an die Zielgruppe angepasst sein sollen.

Innerhalb des Elementes Gesellschaft ist aus den Interviews der Rückschluss zu ziehen, dass einerseits vor allem die Region, Gemeinden, Einwohner und regionale Bauern und Handwerker profitieren. Andererseits aber auch konkurrierende Betriebe, die aus einem Imagezuwachs für die Region profitieren.

In dem Element Partner ist die Erkenntnis zu ziehen, dass man für das Betreiben eines Hotels einige Partner benötigt. Hierbei sind es einerseits Lieferanten, wie regionale Bauern, aber auch Großhändler und Getränkehändler. Andererseits ist es aber auch wichtig, mit den Tourismusbüros der Umgebung, aber auch mit anderen konkurrierenden Betrieben in eine Partnerschaft zu gehen, da man dasselbe Ziel verfolgt, die Gäste für die Region zu begeistern. Zusätzlich für das Geschäftsmodell zu erkennen ist, dass man einige Partner für das Ausrichten von Hochzeiten benötigt. Hierbei sind dies vor allem Fotografen, Floristen und Bäcker.

Das vorletzte Element stellt die Leistung dar. In diesem Element sind aus den Experteninterviews die Erkenntnisse zu ziehen, dass die Ausrichtung der Einnahmen in dem Geschäftsmodell grundsätzlich passend ist. Jedoch kann zusätzlich die Erkenntnis gezogen werden, dass man zu den herkömmlichen Einnahmequellen, wie die gastronomische Leistung und die Beherbergungsleistung, noch andere Einnahmequellen platzieren kann. Dies kann einerseits der Verkauf von speziellen regionalen Produkten

sein, aber auch der Verkauf von Regionalen Spa-Produkten, welche auch in den Momenten eingesetzt werden. Zusätzlich zu diesem Punkt kann aus den Interviews der Schluss gezogen werden, dass die Zimmer in Kombination mit den speziellen Momenten angeboten werden sollen, da der Kunde auf Kostensicherheit aus ist. Eine weitere Einnahmequelle können auch Provisionen aus dem Vermarkten von Partnern sein.

Ebenfalls zu dem Element Leistungen zählt der Umweltschutz. Dabei ist für das Geschäftsmodell die Erkenntnis zu ziehen, dass vor allem die Energieeffizienz und der Energiehaushalt im Vordergrund stehen sollen und hierfür Fotovoltaik und Solaranlagen installiert werden sollen. Aber auch die Müllvermeidung und die Anreise stellen ein wichtiges Thema im Umweltschutz dar. So könnte ein eigenes Angebot für Anreisen mit öffentlichen Verkehrsmitteln geschaffen werden.

Das letzte Element, auf das im Zuge der Erkenntnisse aus den Experteninterviews eingegangen wird, sind die Kosten. In diesem Punkt ist der Schluss zu ziehen, dass die Kostentreiber der Mitarbeiter und die Investitionen sind. Wobei auf beides in einem Hotelbetrieb nicht verzichtet werden kann, da einerseits der Mitarbeiter der entscheidende Faktor innerhalb einer Dienstleistung ist und andererseits Investitionen immer wieder getätigt werden müssen, damit das Haus auf dem neuesten Stand bleibt und man nicht zum Stillstand kommt.

Auch zu dem Punkt der Kosten zählt der Faktor negative Umwelteinflüsse. Dabei kann aus den Experteninterviews die Erkenntnis gezogen werden, dass es auf der einen Seite durch einen vermehrten Verkehrsaufwand zu Schädigungen der Umwelt kommt, auf der anderen Seite aber gerade in der Hotellerie eine große Lebensmittelverschwendung herrscht, da sehr viele Speisen im Müll landen. Zu diesen Punkten kommt auch der erhöhte Energiebedarf hinzu, der negative Auswirkungen auf die Umwelt hat.

Zusammengefasst kann aus den Experteninterviews mitgenommen werden, dass die erarbeiteten Elemente des Geschäftsmodells grundlegend für die Region passend sind. Jedoch wäre es von Vorteil, wenn die oben genannten Erkenntnisse berücksichtigt werden und eine Anpassung dahingehend erfolgt.

### **5.3.2 Schritt 5: Kundenbefragung**

Nachdem im vorhergehenden Abschnitt die Expertenbefragung detailliert beschrieben wurde, erfolgt im fünften Schritt die Kundenbefragung. Diese wird in dieser Masterarbeit mittels einer Online-Umfrage durchgeführt. Für diese wurde ein eigener Fragebogen erarbeitet. Dieser besteht dabei aus 17 Fragen, wobei einerseits Antwortmöglichkeiten vorgegeben wurden und andererseits auch offene Fragen gestellt wurden. Der Fragebogen mit den Antwortmöglichkeiten ist im Anhang 10 ersichtlich. Die Online-Umfrage wurde am 01.09.2019 veröffentlicht und eine Woche später, am 07.09.2019, geschlossen. Die Umfrage wurde dabei mittels E-Mail-Verteiler und Social-Media-Plattformen verteilt. Aufgrund der hohen Rücklaufquote wurden keine Reminder versendet. An der Online-Umfrage nahmen insgesamt 262 Personen teil, wobei 239 Personen den Fragebogen im Ganzen beantwortet haben. Dies bedeutet eine Abschlussquote von 91 %. Für die Umfrage und die Analyse der Daten wurde die Plattform SurveyMonkey herangezogen. In den folgenden Abschnitten findet anfangs die Analyse der demografischen Fragen statt. Anschließend erfolgt die Analyse der Geschäftsmodell-bezogenen Fragen, um abschließend eine Interpretation der analysierten Daten durchzuführen.

### 5.3.2.1 Analyse der demografischen Fragen

Wie aus der ersten Frage nach dem Geschlecht der Befragten, hervorgeht, haben 262 Personen diese Frage beantwortet. Dabei geht hervor, dass die Verteilung auf das Geschlecht wie folgt aussieht. Mit 43,89 % haben 115 männliche Personen und mit 56,11 % 147 weibliche Personen an der Umfrage teilgenommen. Für die Umfrage bedeutet dies eine sehr gute Verteilung zwischen Männern und Frauen. Die untenstehende Abbildung gibt einen Überblick über die erste Frage.

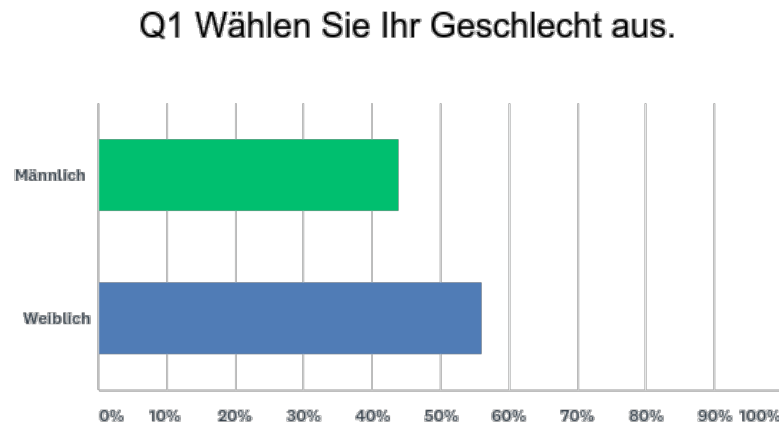


Abb. 19: Verteilung des Geschlechtes, Quelle: Eigene Darstellung.

In der zweiten Frage wurde nach dem Alter der Teilnehmer gefragt. Dabei ging aus den Antworten hervor, dass 4,96 % der Befragten unter 18 Jahre sind, 43,89 % im Alter zwischen 18 und 29 Jahren, 28,63 % zwischen 30 und 45 Jahre, 20,23 % zwischen 46 und 60 Jahre und 2,29 % der Befragten über 60 Jahre alt sind. Dies bedeutet für die Umfrage, dass die meisten Teilnehmer zwischen 18 und 29 Jahre alt sind. Ebenfalls festzustellen ist, dass die für das Geschäftsmodell festgelegte Zielgruppe, mit insgesamt 48,86 %, erreicht wurde. Dies ergibt sich aus den Altersgruppen 30 bis 45 und 46 bis 60. Einen Überblick über die Verteilung zu dieser Frage liefert die untenstehende Abbildung.

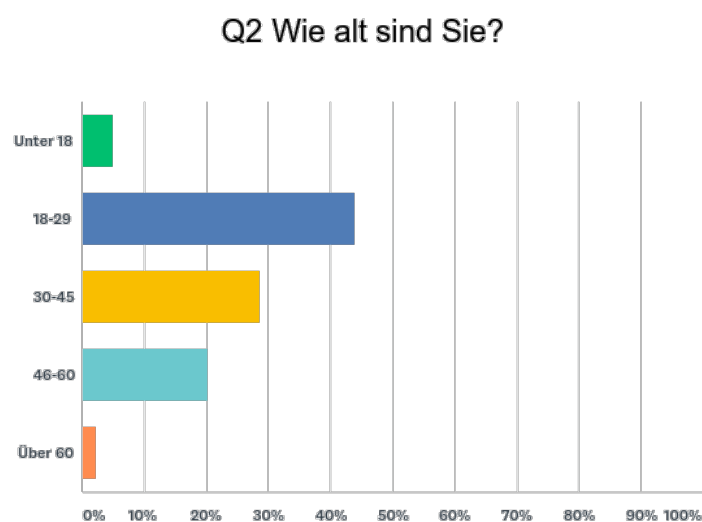


Abb. 20: Verteilung des Alters, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der dritten Frage wurde herausgefunden, welcher der höchste Bildungsabschluss der Befragten ist. Auch diese Frage beantworteten 262 Teilnehmer. Aus den Antworten wurde festgestellt, dass 5,34 % der Teilnehmer angegeben haben, keinen Schulabschluss zu haben und 39,69 % haben die Matura als höchsten Bildungsabschluss angegeben. Von 21,37 % der Befragten wurde ein Berufsabschluss/Lehrabschluss angegeben und 29,01 % der Befragten haben einen akademischen Abschluss. Bei dieser Frage konnten auch sonstige Abschlüsse angegeben werden. Auf diese Antwortmöglichkeit verfielen 4,59 %. Die hauptsächlichen Antworten waren dabei der Pflichtschulabschluss und Sonderausbildungen. Für die Umfrage bedeutet dies, dass der größte Teil der Befragten einen Abschluss auf Maturaniveau gefolgt von einem akademischen Abschluss hat. Auch hier bietet die untenstehende Abbildung einen Überblick der Verteilung nach dem höchsten Bildungsabschluss.

### Q3 Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

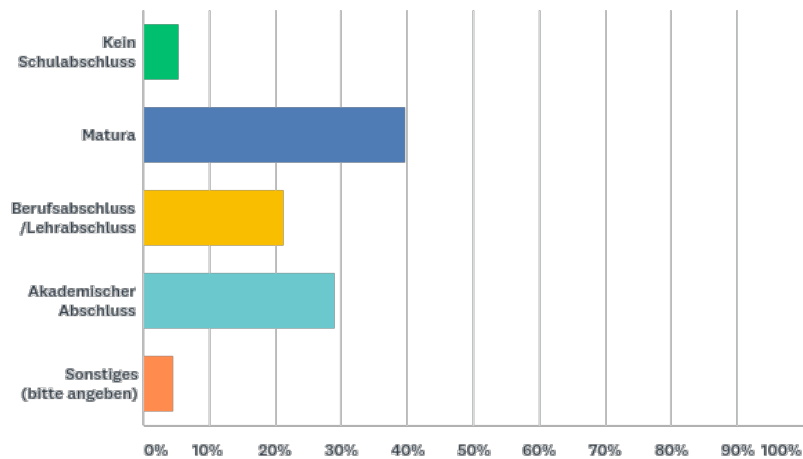


Abb. 21: Verteilung nach dem Bildungsabschluss, Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die vierte Frage bezieht sich auf die demografischen Daten, um in der späteren Interpretation Rückschlüsse auf den Beziehungsstatus zu erhalten. Wie der untenstehenden Abbildung zu entnehmen ist, haben bei der Frage nach dem Beziehungsstatus 33,21 % angegeben, Single zu sein. 41,98 % sind in einer Beziehung und 24,81 % der Befragten sind verheiratet. Für die Umfrage bedeutet auch dies, dass 66,79 % der Befragten in der im Geschäftsmodell angegebenen Zielgruppe liegen. Dies ergibt sich aus Teilnehmern, die in einer Beziehung sind und jenen, die verheiratet sind.

### Q4 Wählen Sie Ihren Beziehungsstatus aus.

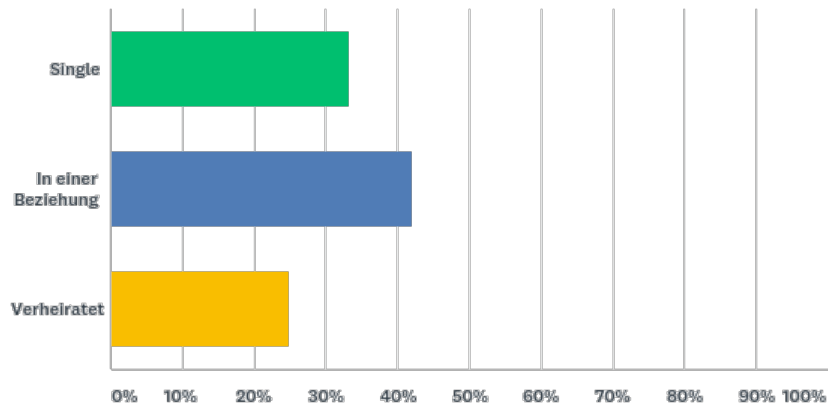


Abb. 22: Verteilung des Beziehungsstatus, Quelle: Eigene Darstellung.

Die fünfte Frage wurde gestellt, um die Beziehung der Befragten besser einschätzen zu können und in der späteren Interpretation der Daten bessere Rückschlüsse ziehen zu können. Diese Frage wurde nur den Teilnehmern gestellt, welche in der vierten Frage angegeben haben, in einer Beziehung oder verheiratet zu sein. Die Singles wurden direkt zur Frage sechs weitergeleitet. Die fünfte Frage, welche Aussage auf die Beziehung der Befragten zutrifft, haben 175 Befragte gestellt bekommen, wobei fünf diese Frage übersprungen haben und somit 170 Befragte eine Antwort abgegeben haben. Die Verteilung dieser Frage ist in der untenstehenden Abbildung zu sehen. Jedoch ist dabei zu erkennen, dass der größte Teil der Befragten angegeben hat (48,82 %), im Alltag angekommen zu sein. Am zweitmeisten Befragte haben angegeben, frisch verliebt zu sein (27,65 %). An dritter Stelle folgt der Gedanke an eine Hochzeit (14,71 %). Mit 5,29 %, an der vierten Stelle folgt die Antwort wir möchten uns neu verlieben und 3,53 % der Befragten denken über eine Trennung nach.

### Q5 Welche Aussage trifft auf Ihre Beziehung zu?

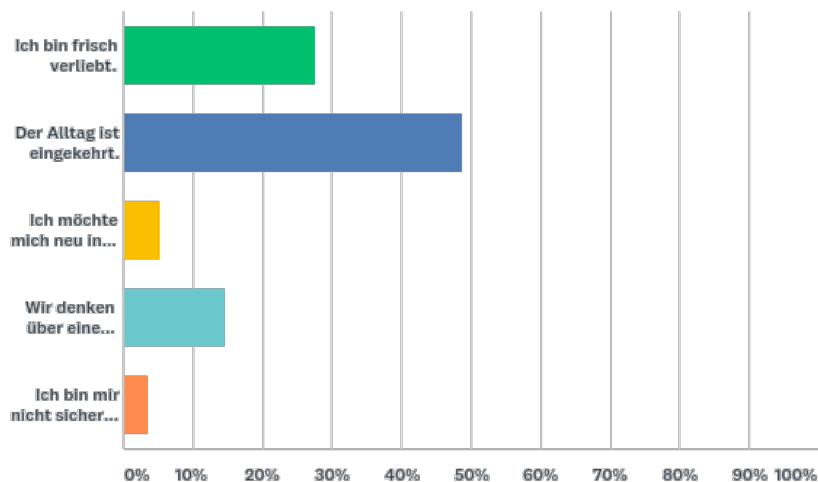


Abb. 23: Verteilung der Aussagen über die Beziehung, Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.2.2 Analyse der Geschäftsmodell-bezogenen Fragen

Nachdem im vorherigen Abschnitt die demografischen Fragen analysiert wurden, werden in diesem Abschnitt die einzelnen Fragen, welche auf das Geschäftsmodell bezogen sind, analysiert. Es wird auf zwölf Fragen eingegangen, um anschließend die Interpretation der Daten durchführen zu können.

Mit der sechsten Frage und somit der ersten Frage, welche auf das Geschäftsmodell bezogen ist, sollte festgestellt werden, welche Personen sich überhaupt vorstellen können, einen Urlaub in den südsteirischen Weinbergen zu verbringen. Diese Frage beantworteten insgesamt 257 Personen, fünf Personen haben hier die Umfrage beendet. Die Antwortverteilung bei der sechsten Frage ist in der untenstehenden Abbildung ersichtlich und lautet wie folgt. 89,88 % können sich vorstellen, einen Urlaub in den südsteirischen Weinbergen zu verbringen. Lediglich 10,12 % können sich keinen Urlaub in dieser Region vorstellen. Die bedeutet für das Geschäftsmodell, dass ein Hotel in der Region Südsteiermark erfolgreich sein kann, da eine große Anzahl der Befragten diese Region als Urlaubsort heranziehen würde.

#### Q6 Können Sie sich vorstellen in den südsteirischen Weinbergen einen Urlaub zu verbringen?

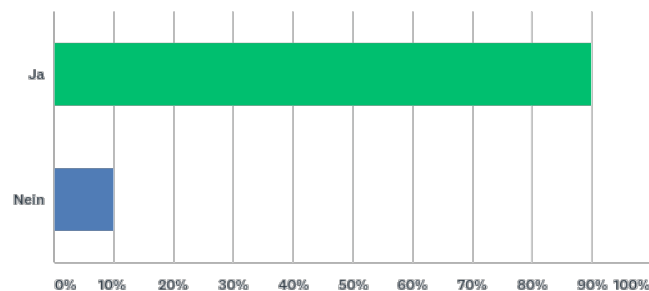


Abb. 24: Verteilung der Frage über einen Urlaub in den südsteirischen Weinbergen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die siebte Frage wurde jenen Personen gestellt, welche sich keinen Urlaub in den südsteirischen Weinbergen vorstellen können, um herauszufinden, ob ein Interesse für einen Tagesausflug in diese Region besteht. Diese Frage stellt gleichzeitig eine Ausschlussfrage dar. Für jene Personen, die diese Frage mit nein beantwortet haben, ist die Umfrage beendet worden. Insgesamt wurde diese Frage 26 Personen gestellt, 25 Personen haben sie beantwortet. Von diesen 25 Personen haben 84 % angegeben, dass sie sich einen Tagesausflug in den südsteirischen Weinbergen vorstellen können. Lediglich 16 % der Befragten können sich keinen Ausflug in diese Region vorstellen. Somit wurde für vier Personen diese Umfrage beendet. Die Verteilung ist auch in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich. Für die Umfrage bedeutet dieses Ergebnis, dass die Region Südsteiermark nicht nur für Urlaube, sondern auch für Tagesausflüge gerne genutzt wird und somit auch diese Gruppe an Personen ein mögliches Interesse an dem ausgearbeiteten Geschäftsmodell hat.



**Q7 Können sie sich vorstellen einen Tagesausflug in den südsteirischen Weinbergen zu machen?**

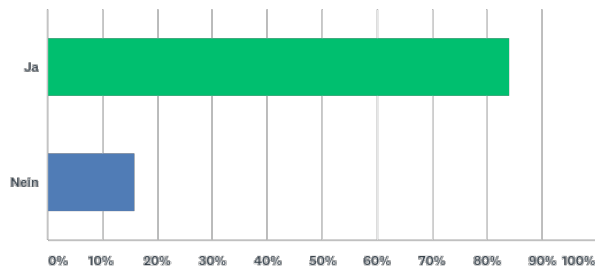


Abb. 25: Verteilung der Frage über einen Tagesausflug in den südsteirischen Weinbergen, Quelle: Eigene Darstellung.

Da im Geschäftsmodell festgelegt wurde, dass der Trend Adults only angewandt wird und somit keine Personen unter 18 Jahren erlaubt sind, sollte mit der achten Frage herausgefunden werden, ob die Befragten sich auch einen Urlaub ohne ihre Kinder vorstellen können. Wie man aus der untenstehenden Abbildung entnehmen kann, können sich 51,91 % der Befragten einen Urlaub ohne ihre Kinder vorstellen. Lediglich 4,26 % der Befragten können sich keinen Urlaub ohne ihre Kindern vorstellen und 43,83 % der Befragten haben angegeben, dass sie keine Kinder haben. Diese Frage haben 235 Personen beantwortet und 27 Personen übersprungen. Ein Rückschluss, der durch diese Frage gezogen werden kann, ist dass sich Eltern einen Urlaub auch ohne ihre Kinder vorstellen können und dies somit positiv für das erarbeitete Geschäftsmodell ist, da man wie eingangs erwähnt in diesem Modell auf Erwachsene setzt, welche sich in der Region Zeit zu zweit gönnen.

**Q8 Können Sie sich einen Besuch in den südsteirischen Weinbergen auch ohne Ihre Kinder vorstellen?**

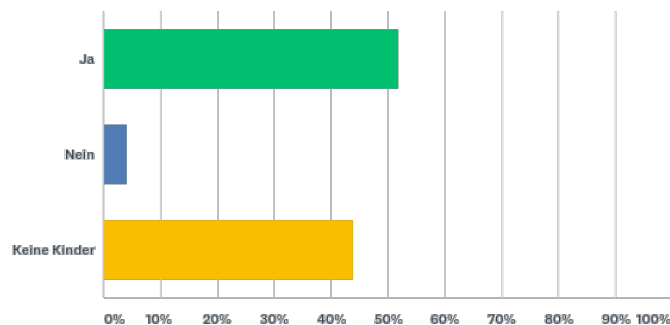


Abb. 26: Verteilung der Frage nach einem Besuch der südsteirischen Weinberge ohne Kinder, Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die neunte Frage wurde gestellt, um herauszufinden, ob ein Hotel, welches nur Erwachsene erlaubt, bevorzugt wird. Aus dieser Frage heraus kann festgestellt werden, dass 57,87 % der Befragten ein Hotel bevorzugen würden, in dem keine Kinder erlaubt sind. 40,85 % gaben an, dass sie ein Hotel ohne Kinder nicht bevorzugen würden. 1,28 % können sich keine Nächtigung vorstellen. Für das Geschäftsmodell bedeutet diese Antwort, dass durchaus ein großes Interesse für ein Adults-only-Konzept besteht und somit dieses Ergebnis auch bestätigt, dass ein Hotel für Erwachsene erwünscht ist. Die Verteilung der Antworten kann auch aus der untenstehenden Abbildung entnommen werden.

Q9 Würden Sie ein Hotel bevorzugen, wo keine Kinder gestattet sind?

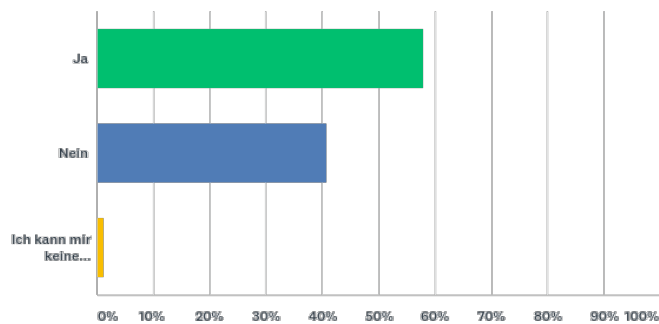


Abb. 27: Verteilung auf die Frage, ob ein Hotel ohne Kinder bevorzugt wird, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der zehnten Frage soll das Werteversprechen überprüft werden. Hierfür wird nach dem Grund eines Besuchs der Region Südsteiermark gefragt. Bei dieser Frage konnten mehrfache Nennungen durchgeführt werden. Das Ergebnis kann der untenstehenden Abbildung entnommen werden und lautet folgendermaßen. Der Hauptgrund für einen Besuch dieser Region ist, regionale Spezialitäten zu genießen (70,21 %). Der zweithäufigste Grund mit 66,38 % ist, dass die Befragten sich entspannen möchten und somit dem Alltag entkommen wollen. Der dritthäufigste Grund ist Zeit zu zweit mit 46,38 %. Auf Sonstiges verfallen 5,53 %. Die hauptsächlichen Aussagen dabei lauten Wandern und Radfahren bzw. auch ein Ausflug mit der Familie. Für das ausgearbeitet Werteverprechen bedeutet dies, dass die ausgearbeiteten Punkte Hauptgründe für den Besuch der Region sind. Auch durch den E-Bike-Verleih wird etwas für die sonstigen Gründe geboten.

Q10 Was wären die Gründe für einen Besuch dieser Region?

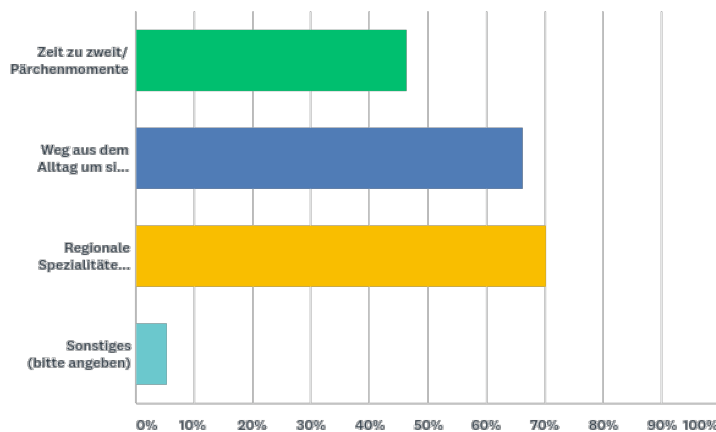


Abb. 28: Verteilung der Gründe für den Besuch der Region, Quelle: Eigene Darstellung.

Die elfte Frage beschäftigt sich mit den Kanälen, über welche sich die Besucher über einen Urlaub informieren. Auch diese Frage haben 235 Personen beantwortet. Es waren mehrfache Nennungen erlaubt. Einen Überblick über die gegebenen Antworten gibt die nachstehende Abbildung. Im Detail ist das Ergebnis, dass sich 67,66 % der Befragten über mündliche Empfehlungen informieren. Dahinter folgt die Informationssuche über Online-Buchungsplattformen, mit 63,83 %. An der dritten Stelle folgt knapp dahinter, mit 63,4%, die Homepage des Hotels. Abgeschlagen an vierter Stelle wurden mit 11,91 %

regionale Tourismusbüros genannt. Lediglich 7,23 % informieren sich telefonisch und 5,11 % haben sonstige Informationsquellen genannt, wobei im Detail Social-Media-Auftritte, diverse Vergleichsportale und Printmedien genannt wurden. Auch hier kann schon ein erster Rückschluss auf das Geschäftsmodell gezogen werden. Die Hauptinformationsquellen sind dabei schon in diesem enthalten. Es zeigt sich lediglich, dass man ein größeres Augenmerk auf die Mundpropaganda setzen muss, welche sich aber erst in Laufe der Zeit einstellen kann. Zusätzlich kann darüber nachgedacht werden, anfangs über unterschiedliche Printmedien Werbung zu machen.

**Q11 Über welche Kanäle würden Sie sich informieren, um einen Urlaub in der Südsteiermark zu planen?**

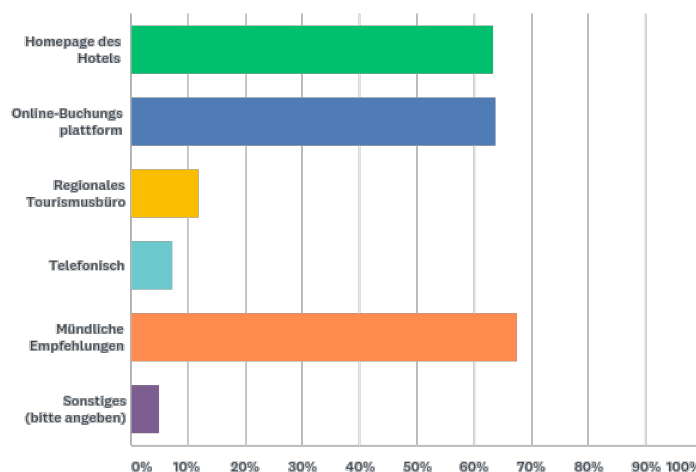


Abb. 29: Verteilung über die Frage der Urlaubsinformationsquellen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die zwölfte Frage beschäftigt sich mit den Buchungskriterien für ein Hotel in der Südsteiermark. Dabei sollten die Befragten die Kriterien nach ihrer Wichtigkeit reihen. In der untenstehenden Abbildung sind die jeweils einzelnen Prozente zu erkennen und auch die Reihung nach der Gesamtwichtigkeit. Das Ergebnis, das daraus hervorgeht, ist dass das wichtigste Kriterium die Lage ist. Danach folgt das gastronomische Angebot. Das drittwichtigste Kriterium ist die Aussicht, nachfolgend an vierter Stelle wurde die Zimmerausstattung genannt. Die zusätzlichen Angebote, auf welche sich das Geschäftsmodell konzentriert, folgen an der fünften Stelle und ein umweltbewusstes Wirtschaften an der sechsten Stelle. Bei diesem Ergebnis ist zu sehen, dass die klassischen Kriterien (Lage, gastronomisches Angebot, Aussicht und Zimmerausstattung) erfüllt sein müssen, um Gäste anzuziehen. Erst nach dem Erfüllen dieser Basiskriterien werden die weiteren zusätzlichen Angebote in Anspruch genommen. Jedoch können diese den Unterschied zu anderen Angeboten ausmachen. Das umweltbewusste Wirtschaften hingegen ist ein nicht so wichtiger Faktor wie oft angenommen.

	1	2	3	4	5	6	K. A.	GESAMT	BEWERTUNG
▼ Lage	43,83% 103	17,02% 40	13,19% 31	10,21% 24	6,38% 15	4,26% 10	5,11% 12	235	4,73
▼ Gastronomisches Angebot	21,70% 51	26,38% 62	22,55% 53	17,02% 40	8,09% 19	1,70% 4	2,55% 6	235	4,32
▼ Aussicht	11,06% 26	17,45% 41	21,70% 51	27,66% 65	14,89% 35	4,26% 10	2,98% 7	235	3,68
▼ Zimmerausstattung	8,09% 19	19,15% 45	20,00% 47	17,87% 42	25,53% 60	7,23% 17	2,13% 5	235	3,43
▼ Zusätzliche Angebote für Paare (z.B Paar Massage, Picknick im Weingarten)	9,79% 23	11,49% 27	12,77% 30	11,06% 26	17,45% 41	32,34% 76	5,11% 12	235	2,82
▼ Umweltbewusstes Wirtschaften	4,26% 10	6,81% 16	8,09% 19	13,19% 31	24,68% 58	39,57% 93	3,40% 8	235	2,28

Abb. 30: Reihung nach der Wichtigkeit der Buchungskriterien, Quelle: Eigene Darstellung.

In der 13. Frage wird darauf eingegangen, welche der erarbeiteten zusätzlichen Angebote von einem Gast gebucht werden würden. Auch bei dieser Frage waren mehrfache Nennungen möglich, aber auch die Möglichkeit anzugeben, dass man keines der Angebote buchen würde. Somit kann durch die 13. Frage herausgefunden werden, ob einerseits überhaupt ein Interesse für ein zusätzliches Angebot besteht und andererseits auch, welche dabei die Wichtigsten sind. Die Auswertung dieser Frage zeigt, dass ganz klar ein Interesse für das zusätzliche Angebot besteht, da lediglich 1,7 % angegeben haben, dass sie keines der Angebote buchen würden. Das am häufigsten genannte Angebot stellt die „Wein-Akademie“ dar, welche von 57,02 % der Befragten ausgewählt wurde. An der zweiten Stelle folgt das Candlelight Dinner im Weingarten (55,74 %). Das am dritthäufigsten genannte Angebot stellt das Picknick im Weingarten dar (50,64 %). Danach folgt an vierter Stelle, mit 37,45 %, der E-Bike-Verleih. An fünfter Stelle steht die (Paar-) Massage, mit 21,28 %. Auf Sonstiges verfielen gleich viele Stimmen wie auf keine Buchung der Angebote. Bei den Sonstigen wurde genannt, dass geführte Fahrradtouren, aber auch ein Verleih von normalen Fahrrädern gewünscht ist. Das Ergebnis der 13. Frage zeigt für das Geschäftsmodell, dass schon wie in der zwölften Frage beschrieben die zusätzlichen Angebote als Leistungsfaktoren angenommen werden und somit den Unterschied bei einer Buchung ausmachen können. Ebenfalls zu erkennen ist, dass die einzelnen Angebote tatsächlich genutzt werden würden und somit keines der Leistungsangebote zum jetzigen Zeitpunkt gestrichen werden muss. Ein Überblick über die Verteilung der Antworten kann aus der untenstehenden Abbildung entnommen werden.

Q13 Nehmen Sie an, Sie haben sich dazu entschlossen die südsteirischen Weinberge zu besuchen (Tagesausflug oder Nächtigung), welche der folgenden Angebote würden Sie buchen?

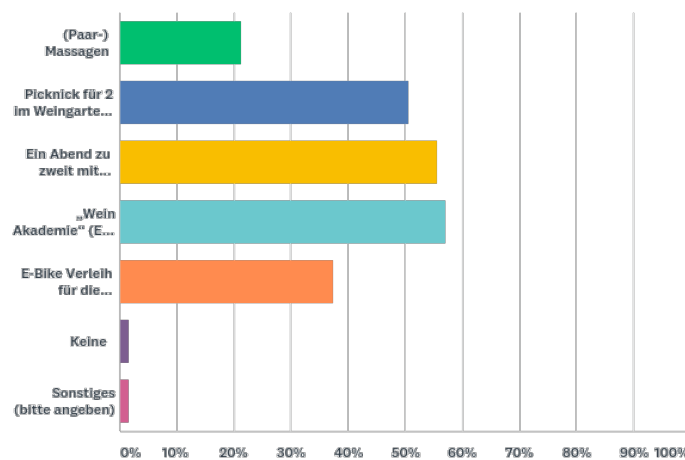


Abb. 31: Verteilung nach der Frage, welches Angebot gebucht werden würde, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiteres Angebot, welches in dem Geschäftsmodell beschrieben wurde, stellt das Hotel als Hochzeitslocation dar. Aus diesem Grund wurde mit der 14. Frage gefragt, ob man sich ein Hotel in den südsteirischen Weinbergen als Location für eine Hochzeit vorstellen kann. Dabei ging hervor, dass 82,55 % der Befragten sich die Hochzeit in der Südsteiermark vorstellen können. Lediglich 17,45 % der Befragten können sich dies nicht vorstellen. Auch hier zeigt sich, dass ein hohes Interesse für dieses Angebot besteht und somit dies im Geschäftsmodell enthalten bleiben kann. Veränderungen können sich in der späteren Interpretation der Daten noch ergeben.

Q14 Können Sie sich vorstellen als Location für Ihre Hochzeit ein Hotel in den südsteirischen Weinbergen zu wählen?

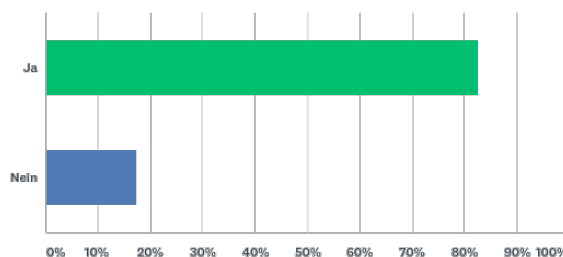


Abb. 32: Verteilung der Antworten auf die Frage, ob man sich eine Hochzeit in den südsteirischen Weinbergen vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung.

Die 15. Frage beschäftigt sich mit dem gastronomischen Angebot. Im Geschäftsmodell wurde festgelegt, dass man auf regionale und saisonale Hausmannskost setzt. Um dies zu bestätigen bzw. zu widerlegen, wurde die Frage gestellt, welche gastronomische Leistung bevorzugt werden würde. Dabei ist aus der nachstehenden Abbildung zu erkennen, dass sich 91,91 % der Befragten für die regionale und saisonale Hausmannskost entschieden haben. Somit geht einher, dass auf diese Verpflegungsart gesetzt wird. Zusätzlich ist aus der Abbildung zu erkennen, dass 7,23 % sich eine große Auswahl an internationaler Küche wünschen. Lediglich 0,85 % gaben Sonstiges an, was darauf zurückzuführen ist, dass in der Frage

nicht auf vegetarische oder sonstige Ernährungsarten eingegangen wurde. Jedoch schließt eine regionale und saisonale Hausmannskost eine vegetarische oder auch vegane Ernährung mit ein.

**Q15 Welche der Folgenden gastronomischen Leistungen würden Sie in den südsteirischen Weinbergen bevorzugen?**

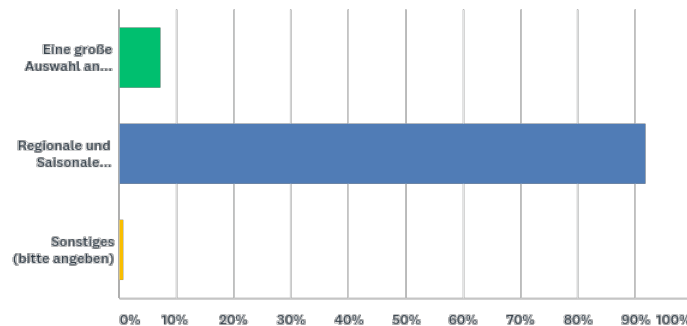


Abb. 33: Verteilung nach der Frage des gastronomischen Angebots, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der vorletzten Frage soll herausgefunden werden, ob es für mögliche Kunden einen Unterschied macht, ob man einen hauseigenen Wein anbietet oder nicht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Geschäftsmodell auch eine eigene Weinproduktion enthalten ist. Wie aus dieser Frage hervorgeht, macht es für die Befragten einen Unterschied, ob ein hauseigener Wein angeboten wird. Denn wie in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich ist, gaben 67,66 % an, dass sie ein Hotel mit einer eigenen Weinproduktion bevorzugen würden. Dies bedeutet wiederum für das Geschäftsmodell, dass eine eigene Weinproduktion den Unterschied zu anderen Hotels ausmachen kann.

**Q16 Würden Sie ein Hotel bevorzugen, welches einen hauseigenen Wein anbietet?**

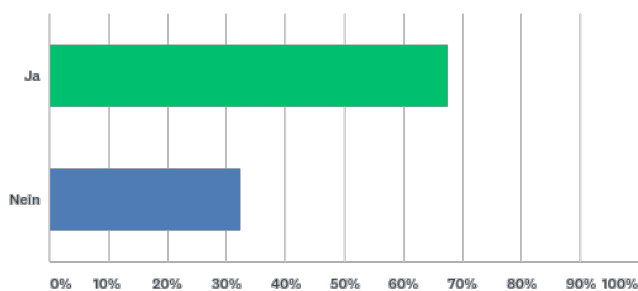


Abb. 34: Verteilung auf die Frage, ob man ein Hotel mit hauseigenem Wein bevorzugt, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der letzten Frage nach den Erwartungen an einen Besuch zu zweit in den südsteirischen Weinbergen sollen weitere Vorstellungen der Befragten erhoben werden. Sie wurde als offene Frage gestellt. Dabei wurde sie von 161 Personen beantwortet. Aus der Vielzahl der Antworten werden die am häufigsten genannten beschrieben. Diese sind auch in der untenstehenden Abbildung ersichtlich. Dabei geben viele an, dass sie von einem Urlaub in der Südsteiermark Entspannung, Zeit zu zweit, Romantik, gute Weine und Kulinarik, aber auch Freundlichkeit und Ruhe erwarten. Eine weitere häufige Antwort ist, dass man keine weiteren Erwartungen hat. Auch das Wandern in den Weinbergen wird hier häufig erwähnt. Keine Hektik, das Entfliehen aus dem Alltag, aber auch Regionalität und Authentizität werden erwähnt. Die

genannten Antworten der Befragten spiegeln die Grundausrichtung des Geschäftsmodells wider, was wiederum positiv für dieses ist.

Entspannen Natur Zeit Zeit zu zweit genießen Aussicht Romantik  
Zweisamkeit Erholung zu schöne Guter Wein  
Entspannung Umgebung und Guten Wein  
gutes Essen gut Ruhe essen gute die Keine erholsame  
Wein Kulinarik Freundlichkeit

Abb. 35: Die am häufigsten genannten Erwartungen, Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.2.3 Interpretation der Datenanalyse

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Analyse der einzelnen Fragen stattgefunden hat, wird sie in diesem Abschnitt verfeinert, indem die wichtigsten und aussagekräftigsten Antworten anhand der demografischen Daten herausgefiltert werden.

Als Erstes werden die einzelne Interpretationen anhand des Alters der Befragten durchgeführt. Aufgrund dessen, dass der größte Teil der Befragten in drei Altersgruppen zu unterteilen ist, werden nur die Gruppen 18 – 29, 30 – 45 und 46 – 60 genauer betrachtet. Die Gruppe unter 18 scheidet auch aus einem weiteren Aspekt aus, da sie in diesem Geschäftsmodell nicht berechtigt wäre, in dem Hotel unterzukommen.

Die erste Interpretation erfolgt anhand der Gegenüberstellung zwischen dem Alter der Befragten und ob sie sich einen Urlaub in den südsteirischen Weinbergen vorstellen können. Dabei ergibt sich folgendes Ergebnis, welches auch aus der nachstehenden Abbildung zu entnehmen ist. Bei der Altersgruppe zwischen 18 und 29 haben 86,84 % angegeben, sich einen Urlaub in den südsteirischen Weinbergen vorstellen zu können. In der Altersgruppe 30 – 45 sind es insgesamt 89,04 %, die einen Urlaub in dieser Region abhalten würden. Bei der Altersgruppe 46 – 60 sind es insgesamt 98,04 %, welche sich für einen Urlaub in der Südsteiermark entschieden haben. Dabei ist für das Geschäftsmodell zu sehen, dass einerseits in allen Altersgruppen ein hohes Interesse für einen Urlaub in der Südsteiermark besteht. Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass je älter die Befragten sind, desto mehr können sie sich vorstellen, einen Urlaub in dieser Region zu verbringen. Die in diesem Geschäftsmodell festgelegte Zielgruppe (30 – 60) wurde durch diese Frage schon zum ersten Mal bestätigt. Des Weiteren sieht man aber auch, dass ein hohes Interesse der Altersgruppe 18 – 29 besteht. Die weitere Analyse wird zeigen, ob dieses Geschäftsmodell für die Altersgruppe 18 – 29 von Interesse ist.

	JA	NEIN	GESAMT
Q2: 18-29	86,84% 99	13,16% 15	47,90% 114
Q2: 30-45	89,04% 65	10,96% 8	30,67% 73
Q2: 46-60	98,04% 50	1,96% 1	21,43% 51
Befragte gesamt	214	24	238

Abb. 36: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man sich einen Urlaub in der Südsteiermark vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine weitere interessante Gegenüberstellung liefert jene zwischen dem Alter und einem Tagesausflug in die Südsteiermark. Dabei geht wieder eindeutig hervor, dass die Altersgruppen zwischen 30 und 45 sowie 46 und 60 gerne ihre Freizeit in dieser Region verbringen. Denn aus dem vorherigen Vergleich und diesem ist zu sehen, dass alle der Befragten zwischen 30 und 60 sich zumindest einen Tagesausflug in die Südsteiermark vorstellen können. Lediglich keinen Tagesausflug können sich 28,57 % der Altersgruppe zwischen 18 und 29 Jahren vorstellen. Dennoch sind es 71,43 %, welche sich einen Tagesausflug vorstellen können. Auch durch diese Frage wird wiederum bestätigt, dass mit der festgelegten Zielgruppe die richtige angesprochen wird. Und auch hier ist zu sehen, dass ein starkes Interesse der Gruppe zwischen 18 und 29 besteht. Ob das erarbeitete Geschäftsmodell aber auch für sie von Interesse sein kann, werden die weiteren Interpretationen zeigen.

	JA	NEIN	GESAMT
Q2: 18-29	71,43% 10	28,57% 4	60,87% 14
Q2: 30-45	100,00% 8	0,00% 0	34,78% 8
Q2: 46-60	100,00% 1	0,00% 0	4,35% 1
Befragte gesamt	19	4	23

Abb. 37: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man sich einen Tagesausflug in der Südsteiermark vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung.

Die nächste Gegenüberstellung erfolgt zwischen dem Alter und der Frage, ob man sich einen Besuch auch ohne Kinder vorstellen kann. Auch hierbei ist zu sehen, dass die Annahmen, dass sich die Befragten einen Besuch auch ohne Kinder vorstellen können, durchaus zutrifft. Denn wie in der nachfolgenden Abbildung zu sehen ist, können sich von der Altersgruppe 30 – 45 65,67 % vorstellen, die Region Südsteiermark auch ohne Kinder zu besuchen, 26,87 % dieser Altersgruppe haben noch keine Kinder und lediglich 7,46 % können sich keinen Besuch ohne Kinder vorstellen. In der Altersgruppe 46 – 60 ergibt sich ein ähnliches Bild. Denn 87,5 % der Befragten können sich einen Besuch ohne Kinder vorstellen. Die restlichen Antworten dieser Altersgruppe verfielen mit jeweils 6,25 % auf Nein und keine Kinder. Dieses Ergebnis ist wahrscheinlich auch darauf zurückzuführen, dass die Kinder der Befragten schon älter sind. Wenn man die Altersgruppe zwischen 18 und 29 betrachtet, sieht man, dass 74,51 % dieser Gruppe keine Kinder haben, jedoch von denen die Kinder haben, können sich 23,53 % einen Besuch ohne Kinder vorstellen.



	JA	NEIN	KEINE KINDER	GESAMT
Q2: 18-29	23,53% 24	1,96% 2	74,51% 76	47,00% 102
Q2: 30-45	65,67% 44	7,46% 5	26,87% 18	30,88% 67
Q2: 46-60	87,50% 42	6,25% 3	6,25% 3	22,12% 48
Befragte gesamt	110	10	97	217

Abb. 38: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man sich einen Besuch in der Südsteiermark auch ohne Kinder vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung.

Um eine noch bessere Einschätzung zu erhalten, ob die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf ein Hotel für Erwachsene erwünscht ist, wurde die Frage gestellt, ob man ein Hotel bevorzugt, in welchem nur Erwachsene erlaubt sind. Dabei zeigt die Gegenüberstellung dieser Frage mit dem Alter der Befragten folgendes Bild. Von der Altersgruppe zwischen 18 und 29 würden 63,73 % ein Hotel bevorzugen, welches auf Erwachsene ausgerichtet ist. Bei den Befragten zwischen 30 und 45 Jahren würden 55,22 % ein Hotel bevorzugen, welches für Erwachsene ist. Betrachtet man die Altersgruppe der 46- bis 60-Jährigen, so sind es 54,17 %, die ein solches Hotel bevorzugen würden. Auch dieses Ergebnis ist als positiv zu bewerten, denn jeweils knapp 55 % der Befragten, die im Alter der festgelegten Zielgruppe (30 – 60) liegen, würden ein solches Modell bevorzugen. Auch dadurch wird festgestellt, dass es ein Vorteil dieses Geschäftsmodells ist, nur auf Erwachsene zu setzen, da dies durchaus erwünscht ist. Betrachtet man die Antworten der 18- bis 29-Jährigen, wird festgestellt, dass diese Art ein Hotel zu betreiben auch von dieser Altersgruppe durchaus erwünscht und angenommen werden würde. Einen detaillierten Überblick über die genaue Aufteilung der Antworten liefert die nachstehende Abbildung.

	JA	NEIN	ICH KANN MIR KEINE NÄCHTIGUNG VORSTELLEN.	GESAMT
Q2: 18-29	63,73% 65	34,31% 35	1,96% 2	47,00% 102
Q2: 30-45	55,22% 37	43,28% 29	1,49% 1	30,88% 67
Q2: 46-60	54,17% 26	45,83% 22	0,00% 0	22,12% 48
Befragte gesamt	128	86	3	217

Abb. 39: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man ein Hotel bevorzugen würde, welches nur für Erwachsene ist, Quelle: Eigene Darstellung.

Die nächste Gegenüberstellung, welche einen Aufschluss über die ausgearbeiteten zusätzlichen Angebote geben soll, stellt jene zwischen dem Alter der Befragten und den Angeboten dar. Dabei zeigt die untenstehende Abbildung, dass 68,63 % der befragten Personen zwischen 18 und 29 angegeben haben, dass sie die Wein-Akademie buchen würden. Knapp dahinter würden 61,76 % der 18- bis 29-Jährigen ein Candlelight Dinner im Weingarten buchen. Ganze 56,86 % können sich für ein Picknick für zwei im Weingarten begeistern. Nur 31,37 % der 18- bis 29-Jährigen können sich vorstellen, ein E-Bike auszuleihen, und 26,47 % würden eine (Paar-) Massage auswählen. Keiner der befragten Gruppe würde kein zusätzliches Angebot wählen. Dieses Ergebnis bedeutet für das Geschäftsmodell, dass die Gruppe der 18- bis 29-Jährigen auch ein großes Interesse für das erarbeitete Geschäftsmodell hat und angedacht werden muss, die Zielgruppe zu erweitern. Im nächsten Schritt wird die Gruppe zwischen 30 und 45

betrachtet. Hier zeigt das Ergebnis, dass die meisten in dieser Gruppe, mit 56,86 %, sich ein Candlelight Dinner im Weingarten vorstellen können. An der zweiten Stelle folgt, mit 50,75 %, das Picknick im Weingarten. Knapp dahinter, mit 49,25 %, folgt die Wein-Akademie. Mit etwas Abstand können sich 34,33 % vorstellen, ein E-Bike auszuleihen, und 17,91 % der Befragten würden eine (Paar-) Massage buchen. Lediglich 2,99 % würden keines der zusätzlichen Angebote buchen. Auch in dieser Altersgruppe ist ersichtlich, dass einerseits die Ausrichtung auf „spezielle Momente“ sehr gefragt ist und somit auch bei den Befragten sehr gut ankommt. Andererseits sieht man auch, dass bei den angebotenen Zusatzleistungen vor allem die Kulinarik und die Zeit zu zweit im Vordergrund stehen. Ein ähnliches Ergebnis ist auch bei der Altersgruppe der 46- bis 60-Jährigen zu sehen. Die meisten würden sich laut der Umfrage zwar für das Ausleihen eines E-Bikes entscheiden (49,25 %), jedoch würden auch 43,75 % der Befragten sowohl das Picknick, das Candlelight Dinner als auch die Wein-Akademie wählen. Wobei auch hier die regionale Kulinarik im Vordergrund steht. In der Gruppe der 46- bis 60-Jährigen würden sich 14,58 % der Befragten für die (Paar-) Massage entscheiden und 4,17 % würde keines der Angebote buchen. Dieses Ergebnis zeigt daher über alle beschriebenen Altersgruppen ein großes Interesse an den zusätzlichen Angeboten, auf welche sich dieses Geschäftsmodell konzentriert. Zusätzlich ist noch zu erwähnen, dass dieses Ergebnis auch die Annahme bestätigt, dass nach den klassischen Buchungskriterien (Lage, gastronomisches Angebot, Aussicht, Zimmerausstattung) das zusätzlichen Angebot den Unterschied zu anderen Hotels ausmacht und man mit diesen Angeboten die Gäste begeistern kann.

	(PAAR-) MASSAGEN	PICKNICK FÜR 2 IM WEINGARTEN INKL. PICKNICKKORB MIT REGIONALEN SPEZIALITÄTEN	EIN ABEND ZU ZWEIT MIT CANDLELIGHT DINNER IM WEINGARTEN	„WEIN AKADEMIE“ (EINE REISE DURCH DIE HAUSEIGENE WEINPRODUKTION MIT ANSCHLIESSENDE WEINVERKOSTUNG.)	E-BIKE VERLEIH FÜR DIE ERKUNDUNG DER WEINBERGE.	KEINE	SONSTIGES (BITTE ANGEBEN)	TOTAL
Q2: 18-29	26.47% 27	56.86% 58	61.76% 63	68.63% 70	31.37% 32	0.00% 0	1.96% 2	116.13% 252
Q2: 30-45	17.91% 12	50.75% 34	56.72% 38	49.25% 33	34.33% 23	2.99% 2	1.49% 1	65.90% 143
Q2: 46-60	14.58% 7	43.75% 21	43.75% 21	43.75% 21	47.92% 23	4.17% 2	2.08% 1	44.24% 96
Total Respondents	46	113	122	124	78	4	4	217

Abb. 40: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, welche Zusatzleistungen in Anspruch genommen werden würden, Quelle: Eigene Darstellung.

Zum Abschluss der Gegenüberstellungen mit dem Alter der Befragten wird auf die Frage eingegangen, ob man ein Hotel bevorzugt, welches einen hauseigenen Wein anbietet. Hierbei soll festgestellt werden, ob es ein Vorteil des Geschäftsmodells ist, dass man eine eigene Weinproduktion im Haus hat. Dabei ist festzustellen, dass es in der Altersgruppe der 18- bis 29-Jährigen für 71,57 % ein Vorteil ist, eine hauseigene Weinproduktion zu haben. Lediglich für 28,43 % stellt dies keinen Vorteil dar. Dies ist somit für diese Altersgruppe als sehr positiv zu bewerten. Anders sieht es in der Gruppe der 30- bis 45-Jährigen aus. Denn hier empfinden es 50,75 % als Vorteil, aber auch 49,25 % sehen es als keinen Vorteil an. Dies wiederum bedeutet, dass diese Altersgruppe einen Wert auf Wein legt, jedoch andere Kriterien entscheidender sind. Wenn man wiederum die Altersgruppe der 46- bis 60-Jährigen betrachtet, sieht man, dass diese den größten Wert auf eine hauseigene Weinproduktion legt. Denn 81,25 % der Befragten in dieser Altersgruppe haben angegeben, dass sie ein Hotel mit einer eigenen Weinproduktion bevorzugen. Für lediglich 18,75 % stellt dies keinen Vorteil da. Aus diesem Ergebnis kann man den Rückschluss ziehen, dass im Gesamten gesehen es wichtig ist, in der Region Südsteiermark eine eigene Weinproduktion zu

haben und es für den Großteil einen wichtigen Unterschied bei der Buchung des Hotels ausmacht. Ein schneller Überblick über diese Gegenüberstellung ist aus der untenstehenden Abbildung zu entnehmen.

	JA	NEIN	GESAMT
Q2: 18-29	71,57% 73	28,43% 29	47,00% 102
Q2: 30-45	50,75% 34	49,25% 33	30,88% 67
Q2: 46-60	81,25% 39	18,75% 9	22,12% 48
<b>Befragte gesamt</b>	146	71	217

Abb. 41 Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob sie ein Hotel mit einer eigenen Weinproduktion bevorzugen würden, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem die vorherigen Vergleiche nach den Altersgruppen der Befragten durchgeführt wurde, erfolgen im nächsten Schritt Gegenüberstellungen mit dem Beziehungsstatus der Befragten. Hierbei soll herausgefunden werden, ob aufgrund eines unterschiedlichen Beziehungsstatus unterschiedliche Bedürfnisse vorhanden sind.

Die erste Gegenüberstellung mit dem Beziehungsstatus erfolgt mit der Frage, aus welchen Gründen die südsteirischen Weinberge besucht werden. Dabei ist aus dieser Gegenüberstellung folgendes Bild zu entnehmen, welches auch in der nachstehenden Abbildung zu erkennen ist. Die meisten befragten Singles haben angegeben, aufgrund von regionalen Spezialitäten (71,05 %) diese Region zu besuchen. Knapp dahinter geht es Singles vor allem darum, raus aus dem Alltag zu kommen (65,79 %). Nicht überraschend haben nur 32,89 % der Singles angegeben, aufgrund von Pärchenmomenten diese Region zu besuchen. Betrachtete man die Befragten, die angegeben haben, in einer Beziehung zu sein, so ergibt sich ein anderes Bild. Die meisten, mit 71 %, besuchen die südsteirischen Weinberge aufgrund der regionalen Spezialitäten. Genau 64 % der in einer Beziehung Lebenden wollen raus aus dem Alltag. 60 % der in einer Beziehung Lebenden wollen die Region aufgrund von Pärchenmomenten besuchen. Die meisten verheirateten Befragten wollen sich entspannen und raus aus dem Alltag (71,19 %). Der zweitwichtigste Grund ist das Genießen von regionalen Spezialitäten (67,8 %) und 40,68 % der Verheirateten wollen die Region aufgrund von Pärchenmomenten besuchen. Dieses Bild zeigt damit eindeutig, dass vor allem Personen, die in einer Beziehung leben, und verheiratete Personen zu der Zielgruppe des Geschäftsmodells zählen. Jedoch zeigt es auch, wie in der Auswertung und anderen Gegenüberstellungen, dass der Genuss von regionalen Spezialitäten der wichtigste Grund für den Besuch der südsteirischen Weinberge ist.

	ZEIT ZU ZWEIT/ PÄRCHENMOMENTE	WEG AUS DEM ALLTAG UM SICH ZU ENTSPANNEN.	REGIONALE SPEZIALITÄTEN ZU GENIEßEN.	SONSTIGES (BITTE ANGEBEN)	GESAMT
Q4: Single	32,89% 25	65,79% 50	71,05% 54	5,26% 4 Beantwortungen	56,60% 133
Q4: In einer Beziehung	60,00% 60	64,00% 64	71,00% 71	3,00% 3 Beantwortungen	84,26% 198
Q4: Verheiratet	40,68% 24	71,19% 42	67,80% 40	10,17% 6 Beantwortungen	47,66% 112
<b>Befragte gesamt</b>	109	156	165	13	235

Abb. 42: Antwortaufteilung bezogen auf den Beziehungsstatus und die Frage nach dem Grund für einen Besuch in dieser Region, Quelle: Eigene Darstellung.

Eine weitere interessante Gegenüberstellung stellt jene zwischen dem Beziehungsstatus und einem Hotel in den südsteirischen Weinbergen als Hochzeitslocation dar. Dabei wird bei jedem Beziehungsstatus ersichtlich, dass die südsteirischen Weinberge eine beliebte Location für Hochzeiten ist. Denn wie aus der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist, haben 85,53 % der Singles, 82 % der in einer Beziehung Lebenden und 79,66 % der Verheirateten angegeben, sich eine Hochzeit in den südsteirischen Weinbergen vorstellen zu können. Bei diesem Bild müssen natürlich die Verheirateten herausgenommen werden, da diese schon verheiratet sind. Trotzdem kann für das Geschäftsmodell der Schluss gezogen werden, dass Hochzeiten in den südsteirischen Weinbergen gewünscht sind.

	JA	NEIN	GESAMT
Q4: Single	85,53% 65	14,47% 11	32,34% 76
Q4: In einer Beziehung	82,00% 82	18,00% 18	42,55% 100
Q4: Verheiratet	79,66% 47	20,34% 12	25,11% 59
Befragte gesamt	194	41	235

Abb. 43: Antwortaufteilung bezogen auf den Beziehungsstatus und die Frage nach den südsteirischen Weinbergen als Location für eine Hochzeit, Quelle: Eigene Darstellung.

In der vorherigen Gegenüberstellung wurde darauf eingegangen, ob man sich eine Hochzeit in den südsteirischen Weinbergen vorstellen kann. Um dies genauer zu bestätigen, wird die Frage nach der Hochzeitslocation mit der Antwort „Wir denken über eine Hochzeit nach“ verglichen. Dabei geht wie unten ersichtlich hervor, dass 87,5 % jener Befragten, die über eine Hochzeit nachdenken, sich eine Hochzeit in den südsteirischen Weinbergen vorstellen können. Dies bestätigt die Annahme, dass diese Region gerne für Hochzeiten herangezogen wird und man somit diesen „Moment“ im Geschäftsmodell beibehält.

	JA	NEIN	GESAMT
Q5: Wir denken über eine Hochzeit nach.	87,50% 21	12,50% 3	100,00% 24
Befragte gesamt	21	3	24

Abb. 44: Antwortaufteilung der Befragten, welche über eine Hochzeit nachdenken, ob diese sich eine Hochzeit in der Region vorstellen können, Quelle: Eigene Darstellung.

### 5.3.2.4 Erkenntnisse aus der Kundenbefragung

In diesem Abschnitt werden die Erkenntnisse aus der Kundenbefragung dargestellt, um daraus mögliche Anpassungen für das in Punkt 5.2.3.2 beschriebene Geschäftsmodell zu erhalten.

Wie man aus der Analyse der Umfrage und den einzelnen Interpretationen und Gegenüberstellungen entnehmen kann, besteht ein großes Interesse für einen Besuch bzw. Aufenthalt in den südsteirischen Weinbergen, denn nur vier der Befragten haben sich gegen einen Besuch bzw. Aufenthalt in den südsteirischen Weinbergen entschieden. Eine weitere wichtige Erkenntnis aus der Umfrage ist, dass ein großer Teil der Befragten sich sowohl einen Urlaub bzw. Aufenthalt ohne Kinder vorstellen kann und auch ein Hotel nur für Erwachsene bevorzugt werden würde. Auch in der Altersgruppe der 18- bis 29-Jährigen

ist zu erkennen, dass ein Hotel nur für Erwachsene bevorzugt wird. Dabei kann der Schluss gezogen werden, dass ein Hotel nur für Erwachsene gewünscht ist. Daher wird in diesem Punkt die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf ein Erwachsenen-Hotel bestätigt.

Die nächste Erkenntnis, die gezogen werden kann, bezieht sich auf das Wertversprechen. Dabei ist aus den Analysen zu entnehmen, dass sich die Ausrichtung des Wertversprechens auf „Gaumenmomente“ (Genuss von regionalen Spezialitäten), „Weg aus dem Alltag“ und die „Zeit zu zweit“ (Pärchenmomente) bestätigt hat. Zusätzlich geht aus der Umfrage aber eindeutig hervor, dass der Genuss von regionalen Spezialitäten im Vordergrund steht. Für das Geschäftsmodell bedeutet dies, dass aus der Kundensicht das angebotene Wertversprechen bestätigt wurde und somit keine Anpassung durchgeführt werden muss.

Ein weiterer Schluss, der aus der Umfrage hervorgeht, bezieht sich auf die Kanäle, über welche sich die Befragten informieren. Auch bei diesem Punkt geht hervor, dass das ausgearbeitete Geschäftsmodell mit den Informationsquellen der Kunden übereinstimmt. Es ist zu sehen, dass es wichtig ist, im Laufe der Zeit sich einen guten Ruf zu erarbeiten, denn die meisten Befragten bevorzugen mündlich empfohlene Hotels. Da dies aber anfangs noch nicht möglich ist, wird auf die weiteren Informationsquellen gesetzt. Dabei wurde von den Befragten bestätigt, dass es am wichtigsten ist, auf Online-Plattformen präsent zu sein. Des Weiteren muss eine zeitgerechte Homepage zu Verfügung stehen, welche aber auch schon im Geschäftsmodell enthalten ist. Auch der telefonische Kontakt und regionale Tourismusbüros sind dabei wichtig und im Geschäftsmodell berücksichtigt. Nur die im Geschäftsmodell beschriebene Werbung auf digitalen Leinwänden ist nicht notwendig.

Da das Geschäftsmodell auf spezielle Momente zu zweit abzielt, wurde bei der Umfrage versucht herauszufinden, ob dies gewünscht ist. Dabei geht aus der Umfrage hervor, dass die speziellen Momente zu zweit sehr wohl gewünscht sind und aus der Sicht der Befragten ein Leistungskriterium darstellen. Denn aus der Kundensicht müssen zuerst die Lage, das gastronomische Angebot, die Aussicht und die Zimmerausstattung stimmen, bevor sie die speziellen Momente in Anspruch nehmen. Weder die Lage noch die Aussicht kann in diesem Geschäftsmodell verändert werden, jedoch wird mit einer regionalen und saisonalen Hausmannskost die vom Kunden gewünschte gastronomische Leistung angeboten. Betrachtet man die speziellen Momente, kann die Erkenntnis gezogen werden, dass auch die im Geschäftsmodell beschriebenen Momente von den Befragten gewünscht sind. Denn lediglich vier der befragten Personen würden keine der angebotenen Momente in Anspruch nehmen. Ebenfalls kann man den Schluss ziehen, dass vor allem die kulinarischen Momente (Candlelight Dinner, Picknick, Wein-Akademie) die beliebtesten sind und man somit ein weiteres Angebot stellt, welches den Wunsch nach dem Genuss von regionalen Spezialitäten erfüllt. Gleichzeitig stellt dies auch ein Pärchenmoment dar. Ein weiterer spezieller Moment, der durch die Umfrage bestätigt wurde, ist die Hochzeit. Denn aus der Umfrage geht eindeutig hervor, dass dies von den Befragten gewünscht ist. Ein Angebot, das aus Sicht der Befragten zusätzlich angeboten werden soll, ist der Verleih von Fahrrädern.

Zusammengefasst kann aus der Kundenbefragung mitgenommen werden, dass die abgefragten Elemente des Geschäftsmodells (Kunde, Wertversprechen, Kanäle, Produkt) nur leicht angepasst werden müssen, da der Großteil der Elemente mit den Kundenerwartungen übereinstimmt.

## 5.4 Handlungsempfehlung

Damit sich die Familie Krainer mit dem für sie entwickelten und evaluierten Hotellerie-Geschäftsmodell erfolgreich am Markt platzieren und durchsetzen kann, werden nach den Experteninterviews und der Kundenbefragung folgende Änderungen des Geschäftsmodells empfohlen.

Als Grundlage für diese Empfehlung wird die Evaluierung des Geschäftsmodells herangezogen. Dabei ist im Allgemeinen zu erkennen, dass das entwickelte Geschäftsmodell in den einzelnen Elementen sehr stimmig ist und sowohl von den Experten als auch der Kundenbefragung gestützt wird und nur wenige Anpassungen notwendig sind.

Dabei muss das Element Kunde angepasst werden, denn einerseits wurde von den Experten die Kundengruppe bestätigt, andererseits ging aus der Kundenbefragung hervor, dass dieses Geschäftsmodell nicht nur für 30- bis 60-Jährige geeignet ist, sondern auch für Pärchen ab 18 Jahren von Interesse ist. Daher wird für das Element Kunden empfohlen, die Hauptzielgruppe auf die 18- bis 60-Jährigen zu legen.

Innerhalb des Wertversprechens muss nach den Experteninterviews und der Kundenbefragung keine Anpassung durchgeführt werden.

Ein weiteres Element, welches nach der Evaluierung leicht angepasst werden muss, stellt das Produkt dar. Dabei ist aus der Experten- und Kundenbefragung zu erkennen, dass nicht nur E-Bikes, sondern auch der Verleih von Fahrrädern im Geschäftsmodell implementiert werden soll. Um den Gästen aufzuzeigen, dass in diesem Geschäftsmodell auch für Schlechtwetter etwas geboten wird, wird empfohlen, die „Schlechtwetterangebote“ auch nach außen besser zu kommunizieren. Die hierfür infrage kommenden Angebote stellen einerseits die Zimmerausstattung selbst dar, denn durch spezielle Badewannen oder auch eine integrierte Sauna kann der Tag im Zimmer verbracht werden. Dabei ist es auch wichtig, dass der Roomservice bei Schlechtwetter auf das Thema Zweisamkeit im Zimmer ausgerichtet wird. Andererseits können aber auch Momente wie die Wein-Akademie, Pärchenmassagen oder auch ein Candlelight Dinner nach innen verlegt werden. Zusätzlich zu den entwickelten Momenten wird empfohlen, das Thema wandern mit in das Geschäftsmodell aufzunehmen, da aus der Sicht der Experten dies ein wichtiges Thema für die Region Südsteiermark darstellt. Bezüglich der gastronomischen Leistung wird empfohlen, dass zu der im Geschäftsmodell beschriebenen regionalen und saisonalen Hausmannskost auch ein veganes und vegetarisches Angebot mit aufgenommen wird.

Im Bereich der Schlüsselaktivitäten wird empfohlen, sich vor allem auf die Abläufe zu konzentrieren. Hierbei im Mittelpunkt muss sowohl der Check-in als auch der Check-out stehen. Ebenfalls wird empfohlen, eine gezielte Personalentwicklung durchzuführen, denn der Mitarbeiter stellt den Dreh- und Angelpunkt einer jeden Dienstleistung dar. Die schon im Geschäftsmodell beschriebene Zimmerreinigung und die Vermarktung des Hotels stellen aber auch wesentliche Schlüsselaktivitäten dar. Wobei bei der Vermarktung und Kundenakquise empfohlen wird, sich vor allem auf Buchungsplattformen, Bewertungsplattformen sowie auf Social Media und die eigene Homepage zu konzentrieren. Auch wird empfohlen, ein eigenes Kundenbindungsprogramm zu implementieren. Dieses soll dabei ab der Buchung des Hotels starten und den Gast mit allen notwendigen Informationen versorgen sowie im Nachhinein mit Angeboten und Newslettern über das Haus informieren. Auf die im Geschäftsmodell beschriebene Werbung über Leinwänden kann aber verzichtet werden.

Innerhalb der Ressourcen und der Gesellschaft gibt es keine Anpassungen durchzuführen, jedoch muss noch einmal herausgehoben werden, dass vor allem der Mitarbeiter und die Infrastruktur einen entscheidenden Faktor in dieser Branche darstellen und man stets die Region in den Mittelpunkt stellen soll.

Auch innerhalb der Partner ist nur eine Anpassung durchzuführen. Hierbei ging aus der Evaluierung hervor, dass man zu den schon im Geschäftsmodell beschriebenen Partnern (Lieferanten, Tourismusbüro usw.) auch eine Partnerschaft mit konkurrierenden Betrieben eingehen soll, da man gemeinsam besser den Gast für die Region Südsteiermark begeistern kann.

Innerhalb der Leistungen wird empfohlen, das Geschäftsmodell vor allem auf Kombinationsangebote, bestehend aus Zimmer und einem oder mehreren Momenten anzubieten, denn wie aus der Evaluierung hervorgeht, sind Reisende heutzutage vor allem auch auf Kostensicherheit aus. Zusätzlich zu den herkömmlichen Einnahmen kann empfohlen werden, dass Partnerschaften, z. B. mit Fotografen für Hochzeiten, eingegangen werden, wobei diese beworben werden und man hierfür Umsatzbeteiligungen oder auch Provisionen lukriert. Ebenfalls wird als weitere Einnahmequelle empfohlen, dass regionale Produkte wie Massageöle oder Ähnliches, welche in den Momenten eingesetzt werden, verkauft werden. Zusätzlich zu den im Geschäftsmodell beschriebenen Vorkehrungen zu dem Thema Umweltschutz kann in das Geschäftsmodell ein eigenes Angebot für umweltschonende Anreisen mitaufgenommen werden.

Zu beachten sind auch die durch das Geschäftsmodell entstehenden Kosten, hierbei muss nach der Evaluierung keine Anpassung durchgeführt werden, jedoch ist nochmals zu erwähnen, dass vor allem die Mitarbeiter und die laufenden Investitionen in das Objekt die größten Kostentreiber während des Hotelbetriebes darstellen. Auch innerhalb der negativen Umwelteinflüsse aus dem Hotelbetrieb sind noch die Lebensmittelverschwendung und der hohe Energiebedarf anzumerken, jedoch sind auch diese schon im beschriebenen Geschäftsmodell enthalten.

Abschließend wird empfohlen, dass während der Umsetzung und des Hotelbetriebes darauf geachtet wird, dass der Gast immer mit den notwendigen Hintergrundinformationen über die Produkte und Dienstleistungen versorgt wird, damit dieser während seines Aufenthaltes auch emotional aufgeladen und begeistert wird. Ebenfalls zu beachten ist, dass die jeweiligen beschriebenen Momente und Angebote immer einen individuellen Charakter aufweisen und gegebenenfalls auf den jeweiligen Gast abgestimmt werden müssen. Zusätzlich ist festzuhalten, dass das entwickelte und evaluierte Geschäftsmodell immer wieder an neue Gegebenheiten und Trends angepasst werden muss, um sich auch nach der Umsetzung und während des Betriebes erfolgreich am Markt halten zu können.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2001): *Value creation in E-business*, in: *Strategic Management, Journal* 22 (6-7), S. 493-520.
- Beermann, Susanne; Schubach, Monika; Augart, Eva (2015): *Workshops: Vorbereiten, durchführen, nachbereiten*, 3. Auflage, Haufe-Lexware Verlag, Freiburg.
- Breidenbach, Raphael (2002): *Freizeitwirtschaft und Tourismus*, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.
- Bieger, Thomas; Reinhold, Stephan (2011): *Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz*, in: Bieger, Thomas; Knyphausen-Afseß, Dodo; Krys, Christian (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle, Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 13-63.
- Biloslavo, Roberto; Edgar, David; Bagnoli, Carlo (2019): *Organizational Identity and Value Triangle: Management of Jungian Paradoxes to Enable Sustainable Business Model Innovation*, in: Aagaard, Annabeth (Ed.): *Sustainable Business Models: Innovation, Implementation and Success*, Springer Nature AG, Switzerland, S. 277-316.
- Bliemel, Friedrich; Keller, Kevin; Kotler, Philip (2007): *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Auflage, Pearson Studium, München.
- Delorme, Philippe (2011): *Innovation: a must to sustain profitable growth in a global competitive world*, in: Chanal, Valerie (Ed.): *Rethinking Business Models for Innovation: Lessons from entrepreneurial projects*, S. 7.
- Freyer, Walter (2015): *Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 11. Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, München, Boston.
- Früh, Astrid; Innerhofer, Elisa; Pechlaner, Harald (2016): *Erfolgsfaktoren innovativer Hotelkonzepte – Die Bedeutung von Unternehmertum und Führungskompetenz*, in: Siller, Hubert; Zehrer, Anita (Hrsg.): *Entrepreneurship und Tourismus Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis*, 2. Auflage, Linde Verlag, Wien, S. 47-62.
- Funke, Caroline; Gerhard, Stephan (2008): *Design- und Boutiquehotels*, in: Romeiß-Stracke (Hrsg.): *Tourismusarchitektur Baukultur als Erfolgsfaktor*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 82-86.
- Gardini, Marco (2015): *Marketing-Management in der Hotellerie*, 3. Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, München, Boston.
- Gardini, Marco (2010): *Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements: Hotelbranche – Hotelbetrieb – Hotelimmobilie*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.



- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karoline; Csik, Michaela (2017): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.
- Gewald, Stefan (2001): *Hotel-Controlling*, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Gruner, Axel; Lang, Marina; von Freyberg, Burkhard (2012): *ErfolgReich in der Privathotellerie: Impulse für Profilierung und Profit*, Mattheas Verlag, Stuttgart.
- Henschel, Karla; Gruner, Axel; von Freyberg, Burkhard (2013): *Hotelmanagement*, 4. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Henschel, Karla; Gruner, Axel; von Freyberg, Burkhard (2018): *Hotelmanagement*, 5. Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, Boston.
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2009): *Produktmanagement: Grundlagen – Methoden – Beispiele*, 2. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Hofstetter, Helmut (2012): *Dienen und leisten – Welcome to Service Science: Eine Kompendium für Studium und Praxis*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Hentschl, Claudia; Grundlach, Carsten; Nähler, Horst Thomas (2010): *TRIZ Innovation mit System*, Carl Hanser Verlag, München.
- Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.) (2016): *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 9. Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin, Boston.
- Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.) (2011): *Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen*, 8. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Knyphausen-Aufseß, Dodo; Meinhardt, Yves (2002): *Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen*, in: Bieger, Thomas; Bickhoff, Nils; Caspers, Rolf; Knyphausen-Aufseß, Dodo; Reding, Kurt (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, S. 66-90.
- Koineke, Sonja; Wenzel, Carl-Otto (2007): *Positionierung von Hotelimmobilien*, in: Frehse, Jörg; Weiermair, Klaus (Hrsg.): *Hotel Real Estate Management Grundlagen, Spezialbereiche, Fallbeispiele*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 109-121.
- Kuß, Alfred; Eisend, Martin (2010): *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 3. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Kuß, Alfred; Wildner, Raimund; Kreis, Henning (2014): *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*, 5. Auflage, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden .
- Linder, Jane; Cantrell, Susann (2000): *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture,
- Lindgardt, Zhenya; Reeves, Martin; Stalk, Georg; Deimler, Michael (2009): *Business Model Innovation: when the game gets tough change the game*, The Boston Consulting Group,
- Meyer, Hartmut (2011): *Management in der Gastronomie: Gründung, Steuerung und Finanzierung von Familienbetrieben*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey.

Olbrich, Rainer; Battenfeld, Dirk; Buhr, Carl-Christian (2012): *Marktforschung: Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

Pohle, George; Chapman, Marc (2006): *IBM's global CEO report 2006: Business model innovation matters*, in: *Strategy and Leadership*, Journal 34 (5), S. 34-40.

Schallmo, Daniel (2018): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Berlin.

Skarzynski, Peter; Gibson, Rowan (2008): *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Harvard Business Review Press, Boston.

Stähler, Patrick (2002): *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*, 2. Auflage, EUL Verlag, Zürich.

Steinecke, Albrecht (2009): *Themenwelten im Tourismus: Markenstruktur – Marketing – Management – Trends*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Teece, David (2010): *Business Models, Business Strategy and Innovation*, in: *Long Range Planning*, Journal 43, S. 172-194.

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Von Freyberg, Burkhard; Zeugfang, Sabrina (2014): *Strategisches Hotelmanagement*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Wirtz, Bernd (2010): *Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Zeller, Markus (2009): *Die Relevanz der Gastronomie als Instrument der Markenkommunikation*, 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2011): *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, in: *Journal of Management*, Journal 37, S. 1019-1042.

### **Online-Quellen**

Business Design Tools Ltd: <http://www.businessdesigntools.com/portfolio-items/empathy-map/>  
[Stand: 02.05.2019]

Chefs Culinar: <https://www.chefsculinar.at/pages/3296.aspx> [Stand: 30.03.2019]

DEHOGA: <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/> [Stand: 23.03.2019]

Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beherbergungsgewerbe-27406>  
[Stand: 21.03.2019]

Land Steiermark:

[https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/12208857\\_117401915/7fd1f0c5/20190312\\_610\\_Leibnitz.pdf](https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/12208857_117401915/7fd1f0c5/20190312_610_Leibnitz.pdf) [Stand: 23.07.2019]

Tourist Austria International: <http://www.tai.at/hotellerie/hotellerie/erfolgsformel-es-gibt-sie-auf-die-positionierung-kommts-an> [Stand: 31.03.2019]

Tmb Hotelberatung: <https://www.tmb-hotelberatung.de/index.php/hotelkonzepte/erfolgsfaktoren-in-der-hotellerie> [Stand: 31.03.2019]

SMG Trendforschung: <https://www.hotelimpulse.at/asset/419270/> [Stand: 30.03.2019]

Wirtschaftsverlag: <https://www.gast.at/gast/www.gast.at/gast/das-sind-die-hotel-trends-2019-175750> [Stand: 30.03.2019]

Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/branchen/w/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Betriebsarten-in-der-Gastronomie.html> [Stand: 20.03.2019]

Wirtschaftskammer Österreich: [https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Die\\_Gastgewerbeberechtigung.html](https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/Die_Gastgewerbeberechtigung.html) [Stand: 08.04.2019]

Wirtschaftskammer Österreich: [https://www.wko.at/service/umwelt-energie/Gastro\\_06\\_2018.pdf](https://www.wko.at/service/umwelt-energie/Gastro_06_2018.pdf) [Stand: 08.04.2019]

Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/gastronomie/rauchverbot-gastronomie.html> [Stand: 08.04.2019]

Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/barrierefreiheit.html> [Stand: 08.04.2019]

Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2019.pdf> [Stand: 12.09.2019]

Wirtschaftskammer Österreich: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2018.pdf> [Stand: 13.09.2019]

Zukunftsinstitut: <https://www.hotelderzukunft.at/pdf/workbook-hotel-der-zukunft-2014.pdf> [Stand: 30.03.2019]

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung. ....	4
Abb. 2: Differenzierung des Beherbergungsgewerbes, Quelle: In Anlehnung an Freyberg/Gruner/Henschel (2018), S. 4. ....	6
Abb. 3: Besonderheiten von Dienstleistungen, Quelle: In Anlehnung an Gardini (2010), S. 28. ....	9
Abb. 4: Qualitätsdimensionen in der Hotellerie, Quelle: In Anlehnung an Freyberg/Zeugfang (2014), S. 26. ....	13
Abb. 5: Bestandteile von Geschäftsmodell-Definitionen, Quelle: Schallmo (2018), S. 18. ....	30
Abb. 6: Bestandteile eines Geschäftsmodells, Quelle: Knyphausen-Aufseß/Meinhardt (2002), S. 66. ....	33
Abb. 7: Magisches Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 7. ....	34
Abb. 8: Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44. ....	36
Abb. 9: Wertbasiertes Geschäftsmodell, Quelle: Bieger/Reinhold (2011), S. 33. ....	41
Abb. 10: Value-Triangle-Geschäftsmodell, Quelle: Biloslavo/Edger/Bagnoli (2019), S. 287. ....	44
Abb. 11: Der Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Falkenberger/Csik (2017), S. 22. ....	46
Abb. 12: Der 9-Windows Operator, Quelle: In Anlehnung an Hentschl/Grundlach/Nähler (2010), S. 66. ....	53
Abb. 13: Customer Empathy Map, Quelle: Business Design Tools Ltd, Onlinequelle, [02.05.2019]. ....	54
Abb. 14: Vorgehensmodell zur Geschäftsmodellentwicklung in der Hotellerie, Quelle: Eigene Darstellung. ....	58
Abb. 15: Blick auf das Anwesen der Familie Krainer, Quelle: Eigene Darstellung. ....	62
Abb. 16: Verkostungsraum im Weinkeller, Quelle: Eigene Darstellung. ....	62
Abb. 17: Ausgearbeitete Empathy Map, Quelle: Eigene Darstellung. ....	68
Abb. 18: Ausgearbeitetes Geschäftsmodell, Quelle: Eigene Darstellung. ....	72
Abb. 19: Verteilung des Geschlechtes, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abb. 20: Verteilung des Alters, Quelle: Eigene Darstellung. ....	85
Abb. 21: Verteilung nach dem Bildungsabschluss, Quelle: Eigene Darstellung. ....	86
Abb. 22: Verteilung des Beziehungsstatus, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Abb. 23: Verteilung der Aussagen über die Beziehung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	87
Abb. 24: Verteilung der Frage über einen Urlaub in den südsteirischen Weinbergen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	88
Abb. 25: Verteilung der Frage über einen Tagesausflug in den südsteirischen Weinbergen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	89

Abb. 26: Verteilung der Frage nach einem Besuch der südsteirischen Weinberge ohne Kinder, Quelle: Eigene Darstellung. ....	89
Abb. 27: Verteilung auf die Frage, ob ein Hotel ohne Kinder bevorzugt wird, Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Abb. 28: Verteilung der Gründe für den Besuch der Region, Quelle: Eigene Darstellung. ....	90
Abb. 29: Verteilung über die Frage der Urlaubsinformationsquellen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	91
Abb. 30: Reihung nach der Wichtigkeit der Buchungskriterien, Quelle: Eigene Darstellung. ....	92
Abb. 31: Verteilung nach der Frage, welches Angebot gebucht werden würde, Quelle: Eigene Darstellung. ....	93
Abb. 32: Verteilung der Antworten auf die Frage, ob man sich eine Hochzeit in den südsteirischen Weinbergen vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung. ....	93
Abb. 33: Verteilung nach der Frage des gastronomischen Angebots, Quelle: Eigene Darstellung. ....	94
Abb. 34: Verteilung auf die Frage, ob man ein Hotel mit hauseigenem Wein bevorzugt, Quelle: Eigene Darstellung. ....	94
Abb. 35: Die am häufigsten genannten Erwartungen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	95
Abb. 36: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man sich einen Urlaub in der Südsteiermark vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung. ....	96
Abb. 37: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man sich einen Tagesausflug in der Südsteiermark vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung. ....	96
Abb. 38: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man sich einen Besuch in der Südsteiermark auch ohne Kinder vorstellen kann, Quelle: Eigene Darstellung. ....	97
Abb. 39: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob man ein Hotel bevorzugen würde, welches nur für Erwachsene ist, Quelle: Eigene Darstellung. ....	97
Abb. 40: Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, welche Zusatzleistungen in Anspruch genommen werden würden, Quelle: Eigene Darstellung. ....	98
Abb. 41 Antwortaufteilung nach Altersgruppen zu der Frage, ob sie ein Hotel mit einer eigenen Weinproduktion bevorzugen würden, Quelle: Eigene Darstellung. ....	99
Abb. 42: Antwortaufteilung bezogen auf den Beziehungsstatus und die Frage nach dem Grund für einen Besuch in dieser Region, Quelle: Eigene Darstellung. ....	99
Abb. 43: Antwortaufteilung bezogen auf den Beziehungsstatus und die Frage nach den südsteirischen Weinbergen als Location für eine Hochzeit, Quelle: Eigene Darstellung. ....	100
Abb. 44: Antwortaufteilung der Befragten, welche über eine Hochzeit nachdenken, ob diese sich eine Hochzeit in der Region vorstellen können, Quelle: Eigene Darstellung. ....	100

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Fakten über die österreichische Tourismuswirtschaft, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019].....	20
Tab. 2: Übersicht über die Anzahl der Gästebetten in Österreich, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [12.09.2019]. .....	20
Tab. 3: Hauptaktivitäten der Urlauber in Österreich, Quelle: In Anlehnung an Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [13.09.2019].....	21
Tab. 4: Übersicht über die Trendfelder und deren Trends, Quelle: Eigene Darstellung. ....	22
Tab. 5: Gewichtung der Kriterien, Quelle: Eigene Darstellung.....	49
Tab. 6: Nutzwertanalyse, Quelle: Eigene Darstellung.....	51
Tab. 7: Schritte der Vorgehensweise im Praxisteil, Quelle: Eigene Darstellung.....	60
Tab. 8: Nachfrageindikatoren von Leibnitz im Vergleich zur Steiermark, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019]. .....	64
Tab. 9: Nächtigungen je Monat im Bezirk Leibnitz, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019]. .....	64
Tab. 10: Vergleich unterschiedlicher Indikatoren zwischen Winter- und Sommerhalbjahr des Bezirks Leibnitz, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019]. .....	65
Tab. 11: Top 5 Herkunftsländer bei Nächtigungen im Bezirk Leibnitz, Quelle: In Anlehnung an Land Steiermark, Onlinequelle [23.07.2019]. .....	65
Tab. 12: Teilnehmer am Workshop zur Trendidentifikation und Kundenanalyse, Quelle: Eigene Darstellung. ....	67
Tab. 13: Übersicht über die ausgewählten Trendfelder, Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Tab. 14: Teilnehmer am Workshop Ideengenerierung und Konkretisierung, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Tab. 15: Auflistung und Beschreibung der Experten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	77

## ANHANG 1: WORKSHOP EMPATHY MAP - LEITFADEN

<b>Workshop Empathy Map - Gesprächsleitfaden</b>	
Ort/Datum: Graz, 02.08.2019	
Teilnehmeranzahl: 4 Personen	
<b>Ablauf</b>	
<u>Darstellung der Ausgangssituation:</u>	
Ziele der Arbeit, Erläuterung der Ausgangssituation von Familie Krainer, Ergebnisse der Theorie	
<u>Ziele des Workshops erklären:</u>	
Analyse der Zielgruppen um konkrete Kenntnisse darüber zu erhalten, wie die Zielgruppe denkt, fühlt und was diese beeinflusst, um daraus die Kundengruppe zu Charakterisieren.	
<u>Festlegung der Zielgruppe</u>	In Abstimmung mit Herrn Krainer.
<u>Vorstellung und Ausarbeitung der Empathy Map.</u>	
<u>Festlegung der Trends:</u>	
Vorstellung der Trends, welche im Theorieteil erarbeitet worden sind und die Festlegung welche genauer verfolgt werden.	
<b>Kreativitätsmethode/ Hilfsmittel</b>	
Brainstorming	
Leitfragen	

## ANHANG 2: WORKSHOP GESCHÄFTSMODELLERARBEITUNG-LEITFADEN

Workshop Ideengenerierung und Konkretisierung - Gesprächsleitfaden	
Ort/Datum: Graz, 03.08.2019	
Teilnehmeranzahl: 5 Personen	
Ablauf	
<u>Darstellung der Ausgangssituation:</u>	
Ziele der Arbeit, Erläuterung der Ausgangssituation von Familie Krainer, Ergebnisse der Theorie, Erkenntnisse aus der Regionalen Ist-Analyse, Vorstellung der Zielgruppe, Erkenntnisse aus der Empathy Map	
<u>Ziele des Workshops erklären:</u>	
Generieren von neuen Ideen für ein Geschäftsmodell in der Hotellerie.	
Ziel: Ein neues Geschäftsmodell in der Hotellerie für Familie Krainer zu finden.	
<u>Ideengenerierung</u>	
<u>Einigung auf die Ideen mit dem größten Potenzial:</u>	
Offene Diskussion	
<u>Konkretisierung</u>	
Vorstellung und Ausarbeitung des Geschäftsmodell nach Biloslav/Bagnoli.	
Kreativitätsmethode	
Brainstorming	
9-Windows-Operator	
Zusätzlicher Inhalt	
55 Muster des Business Model Navigator	Offene Diskussion



**ANHANG 3: LEITFRAGEN EXPERTENINTERVIEW**

<b>Phase</b>	<b>Leitfragen</b>
<b>Einleitung</b>	Begrüßung
	Hinweis auf Anonymisierung
	Einverständnis für eine Tonaufzeichnung
	Beschreibung des Ablaufs
	Erklärung der Geschäftsmodells
	Beginn der Tonaufzeichnung
<b>Kunde</b>	Finden Sie die beschriebene Kundengruppe für die Region Südsteiermark und für dieses Geschäftsmodell geeignet?
<b>Wertversprechen</b>	Wie schätzen Sie das Angebotene Wertversprechen ein?
<b>Produkt</b>	Wie stehen Sie zu der Ausrichtung auf „unvergessliche Momente“?
	Halten Sie die angebotenen Leistungen und die gastronomische Ausrichtung für geeignet?
	Wo sehen Sie in diesen Bereichen Verbesserungspotenzial?
	Welcher von Ihnen Angebotene Service wird von den Gästen am häufigsten in Anspruch genommen?
<b>Schlüsselaktivitäten</b>	Welche Schritte und Aktivitäten sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten, um ein Hotelgewerbe dieser Art zu betreiben?
	Über welche Kanäle finden die meisten (Neu-) Kunden zu Ihnen und welche ist die häufigste Buchungsform? (Online, walk-in, E-Mail, Telefon)

	Über welche Wege bauen Sie mit Ihren Gästen eine Kundenbindung auf?
<b>Ressourcen</b>	Welche Ressourcen sind für dieses Geschäftsmodell, aus Ihrer Sicht, unerlässlich?
<b>Gesellschaft</b>	Für welche Gruppe entsteht ein positiver Nutzen, aus diesem Geschäftsmodell?
<b>Partner</b>	Mit wie vielen Partnern arbeitet man in dieser Branche zusammen?
	Welche sind dabei die wichtigsten?
<b>Leistungen</b>	Woraus bestehen Ihre Einnahmen?
	Welche Vorkehrungen können in dieser Branche getroffen werden, um die Umwelt zu schonen?
	Kennen Sie alternative Einnahmequellen?
<b>Kosten</b>	Was sind die Kostentreiber in dieser Branche und wo liegen Ihre größten Ausgaben?
	Welche negativen Einflüsse bringt diese Branche für die Umwelt mit?
<b>Allgemein</b>	Möchten Sie abschließend zu diesem Thema noch etwas Anmerken?
	Ende der Tonaufnahme
<b>Abschluss</b>	Für die Teilnahme Bedanken
	Abschluss des Interviews

## ANHANG 4: TRANSKRIPiertes EXPERTENINTERVIEW 1

I: So. Dann komme ich gleich zur ersten Frage. Wie vorher schon erwähnt haben wir als Kundengruppe Erwachsene festgelegt, heißt, ohne Kinder, die vor allem aus dem städtischen Bereich kommen für ein paar Tage sozusagen zum Entspannen. Und da ist gleich die erste Frage, glauben Sie, dass diese Kundengruppe, vor allem auch für die Region in der Südsteiermark mit der Region angesprochen werden kann?

B: Ich glaube schon. Also, definitiv. Meinst du jetzt von, jetzt musst du mir ein bisschen ...

I: Ja.

B: Ich weiß nicht, was ich jetzt da ...

I: Von der Zielgruppe. Dass man sagt, dass man wirklich ein Konzept macht, wo nur Erwachsene erlaubt sind, wo wirklich keine Kinder dazukommen, ob das für diese, in der Region funktionieren würde, dass man sagt, das wirklich nur Erwachsene herkommen?

B: Schon. Also, wie soll ich da ... es wird definitiv funktionieren. Man muss ja, wenn man sich ein Konzept ausarbeitet und man den Weg geht und genau die Zielgruppe macht, dann wird es eh funktionieren.

I: Okay. Dann gehen wir gleich zum nächsten Punkt weiter, wie vorher angesprochen, haben wir in dem Wertversprechen festgelegt, dass man sagt, dass wir ganz einfach sozusagen so Pärchen Momente, beziehungsweise Pärchen Zeiten schaffen, einfach um zueinanderzufinden wieder, beziehungsweise vom Stress zu gehen und wie schätzen Sie das jetzt im Allgemeinen ein, dass das Wertversprechen sozusagen, also, dass das in diese Richtung ausgerichtet ist? Jetzt auf die Region und so im Allgemeinen, was Ihre Meinung dazu ist einfach?

B: Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, dass man solche Momente schafft. Wir sehen es bei uns im Hotel immer wieder, das Leute genau so etwas suchen. Wertversprechen, wie ist das ...

I: Mit Wertversprechen, das ist wirklich, das ist sozusagen der Überbegriff. Gemeint jetzt, auf das Produkt bezogen, um einfach den Kunden sozusagen die Möglichkeit bietet, sozusagen aus dem Alltag zu gehen.

B: Ja. Es ist ganz, ganz wichtig. Man muss ja ein Erlebnis machen. Er will ja, wenn er herkommt, ein Erlebnis finden und genau das, wenn er das sucht, zum Beispiel das, was ihr da gerade machen wollt, dass du ihn wieder zurückholst und das sucht er ja, also das ist ganz wichtig.

I: Sehr schön.

B: Er muss ja heimkommen und sagen, das kriege ich nicht mehr, weil er eigentlich das kriegt, was er eigentlich gesucht hat.

I: Sehr gut. Dann wären wir schon im nächsten Feld drin, wo es darum geht, jetzt direkt auf das Produkt bezogen, wie vorhin erwähnt, das Ausrichten auf die unvergesslichen Momente, dass man da jetzt beispielsweise wie das Picknick im Weingarten oder auch die Weinakademie und dergleichen findet. Finden Sie, dass das sozusagen als Ausrichtung für ein Hotel ausreichend ist? Das man solche zusätzlichen Angebote schafft? Beziehungsweise ob die Ausrichtung so überhaupt funktioniert?

B: Wir haben das früher auch schon mal gemacht, dass wir gesagt haben, Frühstück im Weingarten. Wo die Leute Packages buchen und die Leute haben das sehr gern angenommen, weil es ab vom Kommerz ist. Heute fahren wie viel Millionen nach Lissabon und das sind schon Massen. Und das will eigentlich gar keiner mehr so. Solche speziellen Momente, die eher rar sind. Und das buchen die Leute definitiv.

I: Okay. Dann sind wir schon beim nächsten Punkt. Wir haben festgelegt in unserem Modell, was jetzt von der gastronomischen Ausrichtung ist, dass wir sagen, dadurch, dass wir Südsteiermark sind, sehr regional verwurzelt. Dass man wirklich nur regionale Hausmannskost anbietet, die natürlich auf die Saison ausgerichtet ist. Ist das ausreichend, dass man jetzt sagt, man hat natürlich mit vegan, vegetarisch, das brauchst natürlich, aber dass man wirklich nur auf die Regionalität setzt und sonst nichts anderes hat?

B: Regionalität ist das aller wichtigste, weil der Gast will herkommen und genau das haben, was er da hat. Und er will nicht irgendwelche Garnelen von irgendwas, sondern allein die Speisen sind ganz, ganz wichtig. Man muss das schon ein bisschen abdecken. Wir machen zum Beispiel auch vegan und solche Sachen. Wir bieten es an, es wird nur nicht so oft, es wird eigentlich schon oft konsumiert, obwohl es auch nicht Veganer konsumieren. Manche Gerichte sind zwar für Veganer, grundsätzlich, aber das Essen wahnsinnig viel andere auch. Ich muss nicht immer Fleisch essen. Ja, Regionalität ist das Allerwichtigste. Und vor allem nicht irgendwas Fertiges kaufen, sondern wir produzieren und ist auch das, was die Leute suchen.

I: Sind Sie in dem Ganzen, was Sie bis jetzt so von mir gegeben hat, irgendwo, wo man sagt, von den Produkten her, vom Verbesserungspotenzial, das man sagt, man konzentriert sich vielleicht auch auf andere Dinge, die wichtig sind, wenn man dem Kunden entgegentritt beziehungsweise wenn man irgendwas anbietet?

B: Ja, auf jeden Fall ist es wichtig, dass man auf seine Wünsche eingeht. Er sagt, er sucht so etwas ähnlich, aber so und so. Natürlich muss man dann auch immer wieder neue Wege gehen, unter Anführungszeichen, nicht starr auf sein ...

I: Also, anpassungsfähig, dem Kunden immer wieder ...

B: Genau. Natürlich, man kann nicht, alle Wünsche kannst du auch nicht immer erfüllen. Aber man muss, man darf jetzt nicht ein starres Konzept haben und sagen, Nein, das geht nicht links oder nicht rechts, sondern man muss sich ein bisschen ...

I: Das man sich da dementsprechend auch immer wieder ausrichtet, neu. Jetzt weg vom Konzept mal, was sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Angebote, jetzt zum Beispiel bei Ihnen im Haus, die von Gästen in Anspruch genommen werden?

B: Außerhalb der Standardleistungen?

I: Außerhalb der Standardleistungen.

B: Wir haben ja zusätzlich das Gast Taxi. Und das nutzen die Leute wahnsinnig viel. Die fahren kostenlos Taxi. Die Kosten tragen die einzelnen Betriebe und das nutzen sie wahnsinnig. Und das lieben sie.

I: Weil sie die Region kennenlernen damit.

B: Genau. Erstens die Region, kommen herum, brauchen nicht fahren. Und das gibt es sonst nirgends. Die kommen her und erfahren es oft erst da, dass das dabei ist. Und dann, wie funktioniert das, aha, komplett

unbegreiflich, weil es sonst nicht gibt. Ich meine, das ist jetzt das Gast Taxi. Das sind sie nicht gewohnt, weil es außer der Norm ist. Zum Flughafen, so wie das letzte Mal, bin ich Schwammerl holen gefahren und da habe ich ein paar Gäste da gehabt und die haben gesagt, sie müssten zum Flughafen wie geht das. Und ich habe gesagt, wisst ihr was, spring herein, fahrt gleich mit. Wie jetzt, weißt du. Einfach ...

I: Das man irgendwas schafft.

B: Genau. Was praktisch war.

I: Wo die Leute dann regelrecht begeistert sind.

B: Genau. Man muss schon auch immer ein bisschen eine Distanz zu den Gästen auch haben, aber doch nicht eine starre. Zwischendurch mal darauf zugehen, aber best friend geht nicht immer.

I: Das ist wahr. Ein bisschen einen Schmäh mit hineinbringen.

B: Ja, genau. Zwischendurch mal darauf zugehen und den aha Moment schaffen, das ist wichtig.

I: Sehr gut. Dann gehe ich gleich auf die nächste Seite weiter. Beim Punkt Schlüsselaktivitäten. Das ist im Allgemeinen so definiert, was sind die wichtigsten Schritte im Unternehmen, um die Leistungen im Allgemeinen erbringen zu können. Und da wäre jetzt gleich die erste Frage dazu, was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Schritte, beziehungsweise Aktivitäten, wenn man auch ein Hotel betreibt jetzt sozusagen?

B: Die wichtigsten Schritte ...

I: Beziehungsweise Schritttätigkeiten, so von Arbeitsschritten oder dergleichen.

B: Einer der wichtigsten Sachen, wenn der Betrieb ja schon steht, dann ist der Ablauf das Wichtigste. Ob es jetzt die verschiedensten, du musst die Qualität herstellen. Ob es jetzt in den Zimmern ist, dass es die Sauberkeit ist. Oder in der Früh, die Frühstücksdame, dass die das gern macht, dass sie herumläuft und auf alles schaut, dass die Sauberkeit, dass sie die Leute gerne bedient. Die muss das immer ein bisschen nach kontrollieren. Aber jetzt nicht starr, dass sie sich kontrolliert vorkommen, sondern einfach durchgehen, kontrollieren bei den Gästen. Was ist alles wichtig. Man braucht, es kostet oft sehr viel Zeit, solche Sachen dann immer wieder zu kontrollieren. Also, nicht kontrollieren, sondern dahinter zu sein ...

I: Genau.

B: Das nachschauen, ist es sauber, ist das, ist das, es sind irrsinnig viele Rundläufe nötig und man hat selbst dreimal so viel zu tun, ob es jetzt die Mails sind. Aber auch Check In, Check Out, kassieren, die Wünsche, sie kommen und brauchen Ballkarten oder sonst irgendwelche Sachen. Es sind wahnsinnig viele Aufgaben und die sind sehr zeitaufwendig. Und Zeit ist eigentlich ein ganz wichtiger Punkt auch, den man hineinsetzen muss.

I: Muss man, glaube ich, einfach voll dahinter stehen, weil sonst wird man das nie so umsetzen können.

B: Ja.

I: Was auch zu dem Punkt dazugehört, sind eben, wie man den Kunden entgegentritt beziehungsweise wie man Werbung macht und dergleichen. Und da wäre jetzt die Frage, wie kommt man einerseits, also, wie

wird bei Ihnen neue Kunden, beziehungsweise Neukunden gewonnen, beziehungsweise was sind so die häufigsten, wie buchen sie am häufigsten?

B: Die meisten buchen per Mail. Also, Anrufe sind sehr selten geworden, weil sie entweder direkt buchen oder gleich per Mail anfragen. Wir verweisen immer drauf, wenn sie jetzt anrufen, wissen Sie was, schreiben Sie uns eine Mail mit den Eckpunkten, wann Sie es brauchen, wie viel Sie brauchen, dann schicken wir das Angebot, weil wir verschiedene Kategorien haben. Und dort drin haben wir Standardtexte vorbereitet, die wir dann zuschicken mit der Erklärung, wie die Zimmer ausschauen, und, und, und. Natürlich kann man es auch direkt buchen, über die ganzen Portale. Es wird halt immer mehr. Ob es jetzt Booking ist oder wir haben ein eigenes Portal auch über die Homepage, wo man direkt buchen kann.

I: Gibt es dann irgendeine spezielle Art und Weise, wie Sie Werbung machen? Oder ist das mehr, dass die Leute zu Ihnen kommen?

B: Wir haben das Problem momentan, dass wir zu wenig Zeit dafür haben. Wir haben momentan im aktiven Geschäft, hängen wir momentan ein bisschen fest, dass wir momentan keine Strategie entwickelt haben. Wir wissen zwar, dass und das müssen wir machen, im Winter. Haben aber keine Zeit dafür. Deswegen haben wir gerade gesagt, im Februar machen wir das Hotel komplett zu, heuer erstmalig. Und entwickeln dann Strategien, wie wir auch. Müssen wir kurz stoppen.

I: Wir haben gerade aufgehört bei der Werbung eigentlich. Wenn ich das so richtig verstanden habe, wird jetzt keine aktive Werbung betrieben.

B: Zu wenig, einfach, weil uns die Zeit fehlt. Wir sind im aktiven Geschäft drinnen, so tief, dass wir für das keine Zeit haben. Obwohl wir jetzt da, den nächsten Winter werden wir sehr, sehr viel weiterentwickeln werden und an einer Strategie arbeiten, wo wir in Zukunft ...

I: Hinwollt?

B: Ja, richtig, wo wir hinwollen. Und vor allem, wir wollen das Gasthaus nicht bewerben, da gehen wir eh schon über. Wir wollen das Hotel bewerben. Aber klassisch ist das in der Zeitung, das kostet nur richtig Geld. Und bringt nicht wirklich viel. Wir gehen da eher in die Richtung von Facebook, Instagram, dort mehr ein Image zu erheben. In dem Bereich.

I: Was wir kurz vorher schon angesprochen haben, das passt gerade auch da dazu, gibt es irgendeine, wie soll ich sagen, ich habe da Wege geschrieben, wie im Allgemeinen versucht wird, da eine Bindung zum Kunden aufzubauen, dass er auch wieder kommt? Gibt es da eigene Maßnahmen, die gesetzt werden? Oder eben, wie gerade gesagt, dass man mal ein Update macht.

B: Um Bindung aufzubauen. Das sind genau solche Sachen, solche Sachen brauchst du. Es ist das allerwichtigste immer so zu sein, wie man ist. Ich kann dir nichts vorspielen. Das merkt jeder immer gleich. Das sage ich, wenn ich wohin komme, der merkt, jetzt hat er mir was erzählt. Der ist nicht so, das merkt man, dass das nicht ehrlich ist. Ehrlichkeit ist das Wichtigste. Man muss so sein, wie man ist.

I: Das man mehr authentisch übertritt.

B: Genau. Genau mit dem, weißt du, wenn du da jetzt hineingeboren wirst und du bist einfach kein geborener Wirt, es kann nicht jeder Wirt sein, aber dann darf man es auch nicht machen.

I: Das glaube ich auch, davon musst du leben. Sonst funktioniert das nicht.

B: Wenn du das gern machst und ein bisschen einen Schmääh machst, weil du so bist und so gern da einen Schmääh hast, das ist, was den Leuten wirklich taugt. Ich mache das auch gern. Da merkst du, die kommen auf dich zu und kommen deswegen auch gern. Aber du bist auch nicht der Zirkus, der was dann ...

I: Auf dem man herumhüpft und ...

B: Genau.

I: Und die Bespaßung macht.

B: Genau. Bespaßen, das ist auch nicht das Ziel. Das sollte man auch nicht machen. Aber wenn es passt, passt es.

I: Es geht im Weiteren mit dem Feld der Ressourcen. Ressourcen sind da bei mir jetzt beispielsweise, habe ich hineingeschrieben, wie Ausstattungen, Zimmerausstattungen, Küche und dergleichen, was sind da so aus Ihrer Sicht die wichtigsten Dinge, die man benötigt?

B: Was ist das Wichtigste. Natürlich muss man immer wieder investieren, investieren, investieren. Und das ist so ein, wenn man irgendwo da anfängt, bis man mit allem durch ist, muss man da schon wieder anfangen.

I: Was das Haus betrifft, sozusagen.

B: Immer wieder investieren. Immer, laufend. Instandsetzen sowieso. Nicht herauszögern. Es muss immer relativ neu sein. Und wir tun eigentlich laufend immer investieren und schauen, dass wir was Neues haben und was Neues machen. Weil wenn du jetzt fünf Jahre nichts tust, dann kommst du nicht hinterher. Denn dann musst du auf einmal fünf Sachen gleichzeitig machen. Und das kannst du oft gar nicht finanzieren. Und auch, wenn ich mir jetzt die Zimmer anschau, wenn wir jetzt neue Zimmer bauen, da musst du dir überlegen, was braucht der Markt, was sucht der Markt (Aufnahme unterbrochen).

B: Wir sind stehen geblieben bei den Ressourcen, glaube ich?

I: Ja. Da haben wir darüber geredet wegen dem investieren.

B: Man muss nicht immer nur für die Gäste investieren, sondern auch im Personal ist das ganz wichtig. Wenn du sagst, die Küche hätte sicher noch einige Jahre erreicht aber wir haben sie dennoch neu gemacht. Nur, was da jetzt schon für eine Motivation schon war, erstens Mal von den Mitarbeitern. Wir haben eine neue Küche gekriegt, das ist eine Sensation. Die lieben das. Erstens Mal haben sie eine irrsinnige Motivation gehabt und zweitens bringt man mehr heraus und leichter. Da hat man Luft geschafft. Generell, du musst eh abchecken, was braucht der Markt, was tut sich in den Zimmern zum Beispiel. Wir haben geplant und sind hergegangen und haben geschaut, was sind die wichtigsten Punkte, die buchungsentscheidend sind. Da gehört witzigerweise die Sauberkeit dazu. Das ist ja eh so. Die Betten sind ganz wichtig. Wichtig sind zum Beispiel Duschköpfe. Glaubt man gar nicht. Regenbrausen. Das hast du in den meisten Häusern eigentlich nicht. Ist ganz, ganz wichtig.

I: Stimmt eigentlich.

B: Das hat jeder gesagt, das will ich haben. Das brauche ich.

I: Da muss man schlussendlich wieder ein bisschen differenzieren.

B: genauso ist es. Denn die meisten haben heute den Standard.

I: Ja.

B: Du willst was haben, was du sonst nicht hast. Wie zum Beispiele einen großen, flachen Fernsher, viele haben das ja schon daheim. Auch Klimaanlage. Wir haben alles nach klimatisiert und das sind so Sachen ... ich weiß zum Beispiel, wenn ich in den Urlaub fahre im Sommer, dann brauche ich eine Klimaanlage.

I: Ja.

B: Daheim habe ich eine und ich bin hitzeempfindlich und wenn es dort keine gibt, wenn du es rückwärts machst. Dann brauche ich nicht runter fahren, dann geht es mir daheim besser.

I: Das stimmt.

B: Zum Beispiel.

I: Dann gehe ich zur nächsten Frage. Das ist in dem Modell dementsprechend mit definiert, das heißt, Gesellschaft und bei dem Punkt geht es darum, wer im Allgemeinen von einem Hotel in einer Region profitieren würde in der Gesellschaft. Wir haben da jetzt beispielsweise die regionalen Lieferanten als Beispiel drinnen.

B: Definitiv. Wenn du regional kaufst und das sollte man auch, also, auch schon beim Hotelbau. Und wenn man so einen Betrieb baut, sollte man regional bleiben. Wir schauen halt, dass wir mit dem örtlichen Tischler zusammenarbeiten, mit dem örtlichen Fensterproduzenten. Mit dem Maler. So regional wie möglich. Also nicht nach Slowenien zum Kaufen zu gehen, sondern beim Nachbarn, man versucht, im Bezirk zu bleiben und je näher, desto besser. Weil das schafft Arbeitsplätze, und, und, und.

I: Das stimmt, ja. Und ein Miteinander, glaube ich auch.

B: Genau, ein Miteinander. Und damit den Produzenten, mit den örtlichen Bauern, dass man die mit ins Boot nimmt. Da kann man wirklich sehr gut profitieren davon.

I: Das ist eh nur ein ganz kleiner Punkt, der nächste, da geht es um Partner. Einerseits, was sind so oder wie viel Partner hat man so sozusagen überhaupt in der Hotellerie jetzt, wenn man so ein Geschäft betreibt, beziehungsweise was sind da die wichtigsten eigentlich?

B: Partner, in was ...

I: Im Sinne von Lieferanten und schauen wir mal, ja, eben, was Lieferanten betrifft.

B: Man hat ganz, ganz viele. Wir sehen das so, wir sind ja Partner. Man muss es so sehen. Das ist nicht der Lieferant, sondern das sind meine Partner. Wenn ich mit dem gut umgehe, dann geht er mit mir gut um. Und immer das Beste geben, mit Anstand, auch regelmäßig zahlen ...

I: Und wie viel sind es, geschätzt?

B: Ein paar. Viele. Wir haben sehr viele. Wir haben zum Beispiel in Graz, das ist auch ein großer Lieferant, der uns Getränke und uns die ganzen Trockensortimente und so was liefert. Dann haben wir sehr viele regionale Bauern, vom Kartoffelbauern, vom Obstbauern der uns das Obst bringt. Einen Eierlieferanten.



Wir haben ungefähr zehn Partner, die uns nur beliefern. Das sind sicher zehn. Ja. Es ist auch die Bank ein Partner, mit denen muss man allen gut auskommen.

I: Stimmt eigentlich. Ja. Das ist was, an was ich in dem Fall überhaupt nicht gedacht habe. Zwei Punkte sind noch offen und das sind einerseits die Leistungen, die wichtigsten ...

B: Das kann man gar nicht so sagen, denn jede Einzelne ist sehr, sehr wichtig. Ob es jetzt der kleinste Kartoffelbauer ist oder die Bank.

I: Wenn man das nicht hat ...

B: Genau, dann ist es blöd.

I: Bei den letzten zwei Punkten geht es jetzt viel um die, einerseits Einnahmen, andererseits Kosten, die verursacht werden, beziehungsweise ist in dem Modell auch mitdefiniert drinnen, was man sozusagen für die Umwelt machen kann, beziehungsweise wie man die Umwelt schädigt. Da sind wir beim Ersten eben bei der Leistung, das ist einerseits, woraus generiert man eigentlich sozusagen die Haupteinnahmen, abseits von den Übernachtungen, beziehungsweise von den verkauften Speisen und dergleichen, Einnahmen? Und andererseits, gibt es, jetzt vielleicht nicht im Haus, aber alternative Einnahmequellen?

B: Alternative Einnahmequellen.

I: Jetzt wie man sozusagen sein Geld einnimmt.

B: Außer vom Hotel?

I: Ja, oder sind es hauptsächlich nur die Übernachtungen und die gastronomische Leistung?

B: Ja, das ist unsere Haupteinnahme. Eigentlich alles, was die Leute so konsumieren, ob es jetzt die Übernachtung ist oder die Speisen und Getränke, das sind eigentlich unsere Einnahmen. Aber sonst haben wir eigentlich gar keine mehr.

I: Davon bin ich ausgegangen, dass es da nicht irgendeine Ausnahme gibt?

B: Nein, das sind unsere Haupteinnahmen.

I: Und gibt es im Allgemeinen nachher, beziehungsweise, wenn man jetzt auf das Umweltthema geht, irgendeine Vorkehrung, die getroffen werden, dass man umweltschonender arbeitet?

B: Das haben wir eigentlich sehr, sehr immer dabei, dass wir sehr viel schauen, dass wir viel vermeiden. Wir haben mit unseren Lieferanten teilweise Sachen ausgemacht, dass wir so was nicht mehr wollen und nicht mehr brauchen. Und natürlich schauen wir auch, es geht angefangen von den Birnen, LED Birnen, LED Bänder, dass wir das tauschen, dass man effizienter wird. Weil wir haben früher weit über 4000 Euro Stromkosten gehabt. Pro Monat. Nicht im Jahr. Wir haben die ganzen Kühlaggregate alles rausgeschmissen, neue hineingemacht, weil sie viel energieeffizienter sind und wir sparen uns im Moment 400 Euro Energie nur durch die Kühlgeschichten. Nur das eine hat uns über 400 Euro gebracht. Zwischen 400 und 450 Euro. Tatsache. Wir hatten acht Aggregate gehabt, jetzt haben wir eines. Und das ist so effizient, das läuft mit mehreren, ja, also auf jeden Fall sparen und wir da viel. Da macht man sich viel Gedanken. Früher ist das Fett einfach entsorgt worden, heute haben wir da einen Partner, der Biodiesel draus macht. Und du gießt das Altspeisefett ab und ...

I: Das ist voll interessant.

B: Und von Müll trennen, wir pressen das, wir tun Müll vermeiden. Wir haben Mehrwegflaschen, keine Einwegflaschen, Wegwerfflaschen zu Beispiel. Was haben wir noch. Das ist ein riesiger ...

I: Da geht es noch in die Richtung, dass man wahrscheinlich sagt das man den Mitarbeiter nochmals darauf aufmerksam macht. Wir haben verschiedenste Mülleimer und da in verschiedenen Breiten, da schauen wir mal darüber, da geht es wieder um das Controlling, das man sagt, hey, tut ihr das auch. Das gehört getrennt. Es hilft nichts. Es gehört getrennt. Wir sind auch dabei, wir haben jetzt momentan auch Fotovoltaik, aber das haben wir alles schon so mitgebaut mit dem Eigenbau. Das kommt als Nächstes drauf. Ich baue jetzt selber gerade privat, da schauen wir auch schon, dass wir da ein bisschen was dazu beisteuern.

B: Eben. Das ist es ja. Und vor allem finde ich auch, in dem Bereich ist das eine wichtige Sache.

I: Genau. Es kann wahrscheinlich beim Kunden schlussendlich ein Überzeugungsargument sein, das man ...

B: genauso ist es. Wir haben angefangen beim Frühstücksbuffet, wir sind weggegangen von den Butterportionen, wir schneiden die Butter in Blöcke und die stellen wir dann auf. Das sind so kleinste Kleinigkeiten, da fängt es schon in Wirklichkeit an. Und es sind so viele Potenziale, die wir noch viel, viel mehr, weißt. Vor allem, wir schauen immer, dass wir nicht irgendwelche Produkte haben. Dass du das nicht irgendwo aus Thailand einfliegen lassen musst, das ist nicht umweltschonend.

I: Gibt es im Gegensatz dazu dann noch, wenn man die andere Seite nimmt, irgendwas, wo man sagt, das ist gar nicht nur da, sondern auch in der Branche, sozusagen starke negative Einflüsse jetzt auf die Umwelt hat?

B: Natürlich, wenn man so etwas betreibt, hat das sicher einen Einfluss auf die Natur, weißt? Aber dadurch schaut man auch selber, wo kann das grün werden, dass das doch sich ausgleicht. Bei gewissen Sachen finde ich jetzt nicht, dass das einen negativen Einfluss hat. Wenn du sagst, natürlich kommen die Leute her, gehen auf das Klo, das muss alles wieder entsorgt werden, aber das musst du sowieso. Ob du das daheim machst oder da.

I: Das stimmt eigentlich.

B: Das finde ich jetzt nicht, dass das negativ ist. Aber natürlich, wenn der jetzt wieder mit dem Taxi fährt, verbraucht er CO2. Aber wenn er dann nicht weit weg in den Urlaub fliegt, ist es ja auch wieder relativ. Das muss man ...

I: Wenn man es vergleicht miteinander.

B: Genau. Aber die Leute kommen her und tun viel Radl fahren. Das merkt man.

I: Ja. Dann sind wir eh schon bei der vorletzten Frage eigentlich. Das ist jetzt, was sind eigentlich in der Branche die typischen Kostentreiber, wo du sagst, das kostet Geld?

B: Personal kostet sehr, sehr viel Geld. Du brauchst es. Wir sind selber 23 Leute, sind es 21, sind es 24, ich kann es gerade nicht sagen. 23 sind es gerade. Es ist immer so, die Leute schwanken mal drei mehr mal zwei weniger.

I: Das ist normal.

B: Du brauchst Leute. Wir sind immer auf Veranstaltungen, für Puffer.

I: Aber Preistreiber in der Branche, wo Kosten entstehen, abgesehen von Investitionen wie, dass man Erneuerungen macht ...

B: Ja, mit dem musst du leben, das brauchst du, sonst funktioniert das Gesamtkonzept nicht. Wenn du sagst, du tust gar nichts mehr dann hast du nach ein paar Jahren umso mehr zu investieren.

I: Das wird wahrscheinlich eh der Hauptpunkt sein, dass man sagt ...

B: Ja, die Nebenkosten sind ein extremer Preistreiber. Das ist eigentlich nicht der Lohn. Wenn ich sage, okay, einen Mitarbeiter sollte auch was verdienen, nur das Problem ist, wenn der 2000 Euro kostet und dann kostet mir viereinhalb. Das ist ja das. Was jeder verdient. 1400 Euro ...

I: Aber das im Hintergrund noch mal dazukommt.

B: Sind wahnsinnige Lohnendkosten. Das ist das Problem, dass das leider bei Mitarbeiter nicht ankommt. Weil der soll eigentlich, weißt du, was ich meine? Das ganze System schluckt so viel. Das ist das, was bei uns eigentlich ein bitterer Nebengeschmack ist. Du gibst wirklich viel Geld aus, aber es kommt beim Mitarbeiter nicht wirklich an.

I: Aber preistreibend sonst?

B: Was den Preis treibt. Das ist eigentlich das, mit dem Personal.

I: Ja, dann wären wir schon beim Abschluss. Ist jetzt eine offene Frage, ob es jetzt noch irgendwas zu dem Thema noch gibt, was jetzt ein Hotel betrifft, das man sagt, das ist wichtig dabei, was wir da jetzt nicht so behandelt haben?

B: Das sind so viel. Da sind tausend Kleinigkeiten wichtig. Man glaubt gar nicht, wie komplex der Betrieb eigentlich sein kann. Hier ist jede kleinste Kleinigkeit wichtig. Ob es jetzt die Sauberkeit ist, ob es die Ordnung ist, wenn ich um mich schaue, fallen mir vier Sachen gleich auf, die nicht sein sollten.

I: Also, man braucht den richtigen Blick dafür.

B: Genau, das ist ganz wichtig. Man darf nie resignieren, so, jetzt tue ich nichts mehr. Du musst dich immer selbst bei der Nase packen und sagen, das gehört so und das, das, das. Die Leidenschaft sollte da sein.

I: Passt.

B: Und nicht immer in jeder Minute überlegen, jetzt habe ich zwölf Stunden gearbeitet, jetzt habe ich 14 Stunden gearbeitet. Da hat man, glaube ich, dann eh verloren.

I: Weil das nagt dann im Kopf und am Körper.

B: genauso ist es.

I: Dann sage ich Danke.

## **ANHANG 5: TRANSKRIPIERTES EXPERTENINTERVIEW 2**

I: So, wie vorher schon kurz erwähnt, beziehungsweise was ich noch nicht erwähnt habe, ich fange als erstes mit dem Punkt des Kunden an. Und wir haben als Zielgruppe im Allgemeinen festgelegt, dass wir auf Personen gehen, auf Erwachsene gehen wollen, dass wir nur, also, sozusagen, dass keine Kinder erlaubt sind, und da geht es jetzt darum, was würdest du im Allgemeinen zu der Zielgruppe sagen, ob man damit erfolgreich sein kann, wenn man nur Erwachsene anspricht, wenn man in der Region unterwegs ist?

B: Ja, prinzipiell kann ich mir das schon so vorstellen, dass das passt. Ich habe jetzt gesehen, dass du 30 bis 60-Jährige angesprochen hast.

I: Genau.

B: Es ist vor allem auch, denke ich, für die Weingegend ja irgendwo nachvollziehbar, dass das eher die Erwachsenen interessiert. Man merkt es einerseits, dass man sowieso mit Grenze vom Trinken, aber auf der anderen Seiten sind auch wenig Leute oder wenig junge Leute so im Alter von 20 Jahre so großartig Wein interessiert. Wenn man schon selber Winzer ist, dann ja oder irgendwas in der Forschung zu tun hat. Ansonsten merke ich es in meinem Freundeskreis, dass auch so bis 25 das Interesse an Wein jetzt eher begrenzt ist. Ich glaube, dass da eher weniger wirklich in dem Alter sagen, sie würden jetzt in der Weingegend Urlaub machen. Insofern glaube ich, dass das ganz gut passt.

I: Und die, die gekommen sind, aber dann schon teilweise schon auch Familien, also jetzt ältere ...

B: Schon auch. Aber bei uns eher weniger. Wir haben auch immer wieder bei den Ältern, die halt wirklich länger da bleiben, die jetzt nicht unbedingt so viel Wein trinken, aber die halt auch einfach ...

I: Die gehen sich das anschauen, ein bisschen herumfahren?

B: Ja. Nicht mehr so viel trinken dürfen, sozusagen, aber die genießen das auch. Da haben sie auch gesagt, das zusammensitzen, das tratschen. Mit Beteiligung, die wirklich regelmäßig kommen, die jedes Jahr kommen und glaube ich auch ein bisschen wegen uns, weil sie halt schon irgendwo eine gewisse Beziehung zu dem haben. Dass sie nicht irgendwo sind, wo sie abgefertigt werden, sondern so du dich wirklich halt beschäftigst mit demjenigen. Ich glaube, das schätzen schon sehr viele.

I: Sehr schön. Ich gehe dann gleich zum nächsten Punkt weiter.

B: Geht es von der Lautstärke?

I: Geht, passt sehr gut.

B: Passt.

I: Beim nächsten Punkt geht es eben um das Wertversprechen. Da geht es darum, übergeordnetes Ziel festzulegen, von dem man dann den Rest ausgearbeitet haben und da haben wir eben festgelegt, dass man sozusagen dem Gast diesen Bericht bereiten wollen, dass er aus dem Stress, aus dem Alltag kommt und in gewisser Art und Weise durch verwachsene Aussagen, dass er in gewisser Art und Weise ein zusammenfinden von Pärchen wiederherstellen kann durch verschiedene Angebote, zu denen wir dann eh später kommen. Wie schätzt du das ein? Kann man mit solchen Dingen, also, dass man jetzt prinzipiell auf

das aus ist, dass man weg von Stress geht und mehr dahin geht, dass man versucht, die Zweisamkeit bei Personen wiederherzustellen? Dass so etwas, so ein Konzept in der Region funktionieren kann?

B: Auf jeden Fall. Ich glaube, das ist ein sehr großes Thema. Allgemein, Pärchen merkt man, dass das gefragt ist. Es sind auch immer mehr Hochzeiten in der Gegend. Wir profitieren ja von unserem Nachbarn, der Hochzeiten macht sehr häufig auch bei uns da, da profitieren wir durch die Zimmer. Und die Leute suchen das, definitiv. Dass sie sich irgendwo zurückziehen können. So ein bisschen die ganze Entschleunigung ist schon wichtig. In unserem Fall haben wir jetzt eher schon durch den Buschenschank die Leute da unten, was vielleicht nicht immer nur so ruhig ist, weil es ab und zu schon ein bisschen rund geht, aber in Zukunft wollen wir uns auch ein bisschen orientieren mit, dass ein bisschen der anpassen der Zimmer wirklich, das du sagst, da können sie sich auch zurückziehen, wenn sie das Halligalli vermeiden wollen ...

I: Und dann auch zu zweit ...

B: ... nicht haben wollen. Das glaube ich schon, dass das gut funktioniert. Es ist auch, wenn man die Weinstraßenkarte hat die Foto Spots mit den Herzen und so. Die Leute kommen schon auch deswegen, auf jeden Fall. Vor allem hat der Weingarten schon einen ...

I: Einen gewissen Flair.

B: .... etwas Romantisches.

I: Dann sind wir schon beim nächsten Punkt, eigentlich beim Produkt. Also, jetzt abgesehen davon, dass man im Hotel, was auch immer, Übernachtungen anbietet, haben wir dazu gesagt, dass wir in unserem Hotel dementsprechend unvergessliche Momente dem Kunden bereiten möchten. Da haben wir beispielsweise festgelegt so typische Dinge wie, dass man sagt, man kann ein Picknick am Tag im Weingarten machen oder am Abend Candle Light Dinner. Eben auch so etwas wie Hochzeiten, was du vorher schon angesprochen hast. Glaubst du, wenn man eben genau auf das konzentriert, dass man versucht, sozusagen, Wünsche dem Kunden abzulesen und denen unvergessliche Momente, unter Führungszeichen zu beschreiben oder zu bringen, dass man damit, also, gerade aus dem Grund Gäste anziehen kann?

B: Ja, bin ich überzeugt, dass das sicher funktioniert. Gerade so Sachen wie Picknick im Weingarten oder so etwas ist glaube ich Thema gewesen. Oder Candle Light Dinner sowieso, dass das schon gewollt ist. Wir selber bieten es jetzt in der Form nicht an!

B: ... eher immer so, wie soll man sagen, bisschen einfacher. Zumindest so, wie wir es machen. Für uns ist es jetzt als kleinerer, ja Familienbetrieb kann man sagen, wäre es zu aufwendig. Wenn du sagst, du machst Candle Light Dinner, weil da musst schon schauen, dass alles ...

I: Warme Speisen, dass es super passt.

B: Genau. Warme Speisen haben wir nicht im Angebot. Wobei solche Sachen wie ein Picknickkorb den Gästen mitgeben, glaube ich, dass das schon sehr gut ankommen würde. Das wäre auf jeden Fall sinnvoll. Und das hat vielleicht nicht so viel Aufwand, wenn man sagt, man hat die Körbe, man kann die herrichten, die Sachen, wenn das Restaurant offen ist. Und man hat ein paar so Plätzchen, wo man sich wirklich hinsetzen kann.

I: Da spezielle Dinge, wo du sagst, da kann man entsprechende, auf die man speziell Wert legen soll oder wenn man das aus der eigenen Erfahrung heraus sagt, okay, ein bisschen ein Verbesserungspotenzial, wo man merkt, so, auf das legen Gäste wert?

B: Allgemein?

I: Auf allgemein.

B: Ja, hier legen sie auf persönlichen Kontakt zum Gastgeber viel Wert. Das bieten wir halt. Jeder macht das sicher nicht. Aber es gibt auf jeden Fall Leute, die das suchen, die irgendwo wieder erkannt werden wollen. Wenn man weiß, okay Herr Meier, wie auch immer, dass der sich, der kann sich an mich erinnern und da, glaube ich schon, dass das Einige wollen, das sie quasi wiedererkannt werden. Was ein immer schwierigeres Thema wird, ist halt auch die ganze Geschichte mit dem Weingarten wirklich daneben. Weil Pflanzenschutz ist ein großes Thema.

I: Spritzmittel und Co.

B: Spritzmittel, das ist ein ganz heikles Thema. Das wird immer gern so ein bisschen totgeschwiegen. Keiner will es haben, aber in Wirklichkeit muss es jeder machen. Das ist bei uns problematisch mit den Zeiten, wann man spritzt. Es ist natürlich laut, es stinkt manchmal, man muss es machen, wenn das Wetter es zulässt. Da ist man relativ eingeschränkt und das beeinflusst schon.

I: Das ist so teilweise negativ, wenn Gäste da sind?

B: Genau. Bei uns ist es so, wir haben zum Beispiel Frühstück von 8 bis 10. Schauen aber, dass wir den Pflanzenschutz eigentlich eher am Vormittag machen, früh anfangen, weil es einfach auch auf die Temperatur drauf ankommt. Zu Mittag wird es dann oft zu heiß, dass man das dann da nicht mehr machen kann. Am späten Abend geht es oft auch nicht, weil dann schon der Buschenschank Betrieb ist. Also, insofern ist das oft gar nicht so einfach mit dem Timing. Da ist es wieder ...

I: Negativ.

B: Da muss man aufpassen mit der Weingartengeschichte. Bei uns ist es praktisch, dass wir den Weingarten ein bisschen weiter weg haben. Da kannst du anfangen zum Spritzen und dann, bis du dann quasi dorthin kommst, wo die Leute das hören könnten, ist das Frühstück schon vorbei.

I: Das man das so ein bisschen timen kann.

B: Kann man sich das gut aufteilen. Was schon auch wichtig ist, glaube ich, ist, dass die Gäste vom täglichen Betrieb nicht so zu viel gestört werden, also, von der Lautstärke. Weil man das wirklich hören könnte. So weit ist es schallgeschützt.

I: Prinzipiell zum Essen, bei euch ist es so, dass ihr, was ich so mitgekriegt habe, warme Speisen für eure Gäste, die so da sind, Frühstück anbietet, sonst zusätzliche Leistungen? Nur kurz?

B: Ja. Der Buschenschank eben, der ist an vier Tagen in der Woche offen. Wir haben nur kalte Speisen, wie es der Schank darf. Frühstück bieten wir auch an, dort zum Teil warme Sachen. Natürlich Kaffee, Eier und so.

I: Das gehört dazu.

B: Solche Sachen. Da schauen wir, dass wir vor allem regionale Produkte anbieten. Regional, saisonal.

I: Darauf war die Frage abgezielt, dass du sagst, okay, alles was Essen, Trinken und dergleichen ist, ist wahrscheinlich von den Gästen her sehr gewollt, dass ihr sehr regional und beziehungsweise auch saisonal das ganze anbietet?

B: Genau. Es kommt gut an, wenn es irgendwelche hausgemachten Sachen sind. Wenn wir selbst so Kleinigkeiten wie Marmeladen oder Säfte anbieten oder die Aufstriche selber gemacht sind, also das kommt ganz gut an. Und vor allem wenn es zugekaufte Produkte sind, dann eher von kleineren Bauern und nicht von Großproduzenten.

I: Das passt schon ganz gut. Wo waren wir noch auf dem Blatt?

B: Zusätzliche Leistungen.

I: Eben, das war die Frage, habt ihr zusätzliche Leistungen, die ihr euren Gästen anbietet, beziehungsweise wenn, was ist so das am häufigsten oder was wird da am liebsten ...

B: Also, sehr beliebt ist einfach eine Weinverkostung mit einer Betriebsführung. Bieten wir nicht zu fixen Zeiten an ...

I: Das macht ihr nach Wunsch.

B: Aber angedacht wird, dass man zum Beispiel sagt, man hat Haus Nummer freitags, was weiß ich, um 14 Uhr hat man halt eine Betriebsführung für die ganzen Gäste und man nimmt sich da wirklich Zeit und zeigt im Keller alles durch mit anschließender Weinverkostung. Und wir machen es einfach auf Anfrage, je nachdem wie wir Zeit haben. Im Herbst ist es natürlich sehr schwierig. Ansonsten machen wir das eigentlich sehr gerne und die Leute schätzen das auch. Vor allem die Weinverkostung im Anschluss, wenn sie erst gesehen haben, wo das Ganze herkommt, was da alles dahinter steckt, weil das oftmals schon unterschätzt wird, dass das relativ viel Zeit in Anspruch nimmt.

I: Verstehe, ja, sondern durch so einen langen Prozess dahinter.

B: Das ist, glaube ich, sehr interessant. Und das wird sehr gern aufgenommen. Was wir jetzt quasi als kleinen Service bieten, ist, wir haben keinen Kühlschrank in den Zimmern, nach dem Umbau werden wir das dann schon anbieten. Aber wenn jemand einen leihen will, dann stellen wir eine Kühltasche in das Zimmer. Wenn wer da ist im Betrieb und die Zimmer belegt sind kann eine Flasche jederzeit auf der Terrasse getrunken werden. Ansonsten bietet halt die Gegend so Wanderwege an ...

I: Habt ihr da irgendwie in Richtung, dass ihr sagt, so vorgeschlagene Wanderungen, was so die Gäste, oder kommen die Gäste oft zu euch, das du sagst, wandern, was können wir machen?

B: Es gibt ein paar Karten, die wir vom Tourismusverband da haben, die bis nach Kamls gehen. Zum Teil durch den Wald, zum Teil durch die reinen Berge spaziert mit mehreren Schänken am Weg, wo man immer wieder einkehren kann. Das kommt ganz gut an. Was ich auch glaube, was interessant ist, zum Beispiel wenn man Fahrräder vermieten würde, wir machen es zurzeit nicht, aber das ist schon irgendwo so ein bisschen ein Thema. Was auch ein interessantes Thema ist, es gibt, ich weiß nicht, ob ich das so sagen kann, wie das mit Werbung ist, aber es gibt die Geschichte, die nennt sich Aktivurlaub Steiermark. Da haben wir uns jetzt quasi angemeldet mit unseren Gästezimmern. Es geht darum, dass die Gäste quasi mit dem Radl kommen von irgendwoher und das Gepäck dort von einem Chauffeur hinter gefahren wird.

Man fährt wirklich nur selber gewisse Strecken und übernachten dann solange bei der Unterkunft, wie sie sollen. Das Gepäck wird extra vom Chauffeur nachgefahren und da müssen sie sich nicht so viel drum scheren. Das nehmen viele in Anspruch, dass sie sagen, sie fahren mit dem Radl irgendwo hin, ganz unbeschwert, da bleibt ein kleiner Rucksack mit und das wirkliche Gepäck wird dann direkt angeliefert.

I: Finde ich gut. Ich gehe gleich weiter. Schlüsselaktivitäten. Bei dem Feld geht es vor allem darum, was sind die wichtigsten Schritte im allgemeinen Prozess, um das Ganze zu betreiben? Wie schaut das bei euch aus? Was würdest du sagen, sind da in dem Bereich die wichtigsten Sachen, die man tagtäglich braucht, beziehungsweise auf die tagtäglich geachtet werden müssen oder sollten?

B: Ich glaube, an oberster Stelle ist Sauberkeit. Das ist ganz wichtig und da wird auch sehr genau geschaut, ob da in manchen Ecken noch Staub ist oder so. Vor allem im Sanitärbereich, also, Dusche und WC ist ganz wichtig. Das nicht nur in den Zimmern, sondern auch in anderen Räumen. Ja, im kompletten Haus, kann man so sagen. Dann, dass irgendwer erreichbar ist eigentlich bei diversen Fragen, Anliegen, dass wir rund um die Uhr erreichbar sind. Schlüsselaktivitäten ...

I: Ja, ich glaube, bei euch wird da wahrscheinlich sehr viel noch in der Produktion liegen, sage ich jetzt mal, so im Allgemeinen, die ganzen Schritte, die vielleicht wichtig sind.

B: Wir holen schon sehr viele Gäste mit dem Schank und dem Wein ab.  
I: Eben.

B: Sie haben da quasi ein rundum Paket, irgendwo, dass sie nicht nur herkommen und schlafen, sondern halt Verkosten, trinken, kaufen können.

I: Was sind da so, jetzt sind wir eh schon beim nächsten Punkt eigentlich, weil du es angesprochen hast, wie kommen die Leute zu euch? Die Gäste? Ist es jetzt eher über Verschiedene ... wie buchen die bei euch?

B: Buchen prinzipiell ist immer. Also telefonisch werden wir angefragt, ob wir da was frei haben. Da sagen wir insofern schon zu, aber erwarten dann schon eine Bestätigung per E-Mail. Werbungsmäßig sind wir zurzeit nicht sehr aktiv, weil wir doch eigentlich relativ viel Stammkunden haben und sehr gut gebucht sind und weil wir es zurzeit nicht brauchen. Wir sind einfach so ausgelastet, dass man nicht so viel in Werbung steckt.

I: Ihr seid eh gefragt.

B: Ja. Zurzeit natürlich weniger an den Tagen, weil wir den Schank zu haben. Das ist auf jeden Fall etwas, wo wir daran arbeiten, wo dann früher oder später auf jeden Fall so Sachen wie Booking.com eintreten wird. Das wir sagen, okay, wir sind da vertreten. Im Moment läuft es eben hauptsächlich über unsere Homepage, wo das einfach gebucht werden und angeschaut werden kann, wie auch immer du das dann weiterschickst. Ansonsten sind wir eben aktiv auf verschiedenen Präsentationen, auf Weinpräsentation zwar, aber wenn du in den Burschenschank gehst, wirst du immer soweit schon darauf aufmerksam. Wie gesagt, das Aktivurlaub gibt es zum Beispiel. Die machen selbstständig auch Werbung. Und über den Tourismusverein natürlich. Die verweisen dann auch zu einzelnen Zimmern und so.



I: Okay. Macht ihr irgendwas Spezielles jetzt, dass ihr sagt, dass ihr die Kunden wiederkommen, dass ihr irgendwelche speziellen Angebote macht für Gäste, die schon da waren. Also, es zielt jetzt auf die Kundenbindung ab. Habt ihr da irgendwelche speziellen Angebote oder irgendwas?

B: Also, was wir versuchen, ist, uns über eine Authentizität sozusagen zu verkaufen. Was wir auf jeden Fall machen, ist, dass es quasi ein Willkommensglas, Achterl, wie auch immer, was er halt möchte, gibt. Das allerdings nicht im Zimmer, sondern im Burschenschank, also, wenn die wirklich da sind, dann wird das von uns hingestellt. Wir suchen halt schon, sofern es irgendwie möglich ist, das persönliche Gespräch, das man eingeht auf die Gäste und wirklich ihnen das Gefühl gibt, dass sie da Willkommen sind, und halt nicht nur abgefertigt werden quasi. Man versucht halt schon irgendwie, auf alle Wünsche einzugehen, also zwecks Weinverkostung, Kellerführung. Solche Sachen.

I: Das man Wünsche sozusagen erfüllt.

B: Ja. Das man halt einfach das Steiermark Flair auch irgendwo vermittelt. Das man sagt, Burschenschankjause, Wein, schöne Landschaft, Gastfreundlichkeit. So wie es die Leute halt erwarten.

I: Ja, eben, das ist, glaube ich, auch meine Meinung dazu, dass es am ehesten so funktioniert. Beim nächsten Punkt, bei den Ressourcen geht es im Allgemeinen darum, sozusagen, was sind die wichtigsten Punkte, also, was sind die wichtigsten Ressourcen jetzt. Natürlich bei euch jetzt wahrscheinlich viel Weingarten und die ganzen Geschichten, was wichtig ist. Gibt es da irgendwelche speziellen Dinge, was man nicht so auf den ersten Blick sieht? Wo man sagt, daran denke ich jetzt gar nicht?

B: Ja, wie angesprochen ist es bei uns der Wein eigentlich, denn deswegen kommen sehr viele. Wein und Buschenschank insofern, ich glaube, wenn man da zusätzlich nichts Kulinarisches anbietet, dann ist es sehr schwierig, dass man sich da wirklich durchsetzt. Außer man spezialisiert sich jetzt wirklich auf andere Sachen, wie zum Beispiel sportliche Aktivitäten, Seminare oder so was. Wenn man das Programm hat oder sonst irgendwas. Es gibt viele Hotels, die Seminare anbieten, so ist es auch nicht. Das ist sicher das Wichtigste. Der Burschenschank in unserem Fall, beziehungsweise eben der Wein eigentlich. Und wenn man schon nicht so irgendwas hat, dass man sagt, okay, man ist vielleicht in der Nähe von einer Hochzeitslocation oder man ist zumindest neben Weingütern ...

I: Das stärkt die Lage.

B: ... wo man irgendwas hat. Genau.

I: Beim nächsten Fall, ich springe gleich mal weiter, bei der Gesellschaft, in der Gesellschaft ist im Allgemeinen so ein bisschen tituliert, dass man sagt, wer hat einen positiven Nutzen. Jetzt nicht nur ihr, sondern ihr werdet wahrscheinlich, keine Ahnung, Partner haben oder zu den Partnern kommen wir später noch auch noch, aber, wie zum Beispiel, wie soll man sagen, regionale Bauern oder wer auch immer, von dem, dass ihr da ein Geschäft betreibt, an dem andere auch einen Nutzen haben. Was sind denn das ungefähr für ...

B: Ja, natürlich sind es die diversen Produzenten, die uns eben Produkte liefern. Das sind in dem Fall jetzt eher kleinere Bauern. Das fängt bei den kleinen Dingen an, Schafskäse, Milch, die ganzen Geschichten schauen wir eigentlich, dass wir schon eher regional bleiben. Käse. Fleisch sowieso. Es zieht sich halt noch viel weiter, auch bei der Weinherstellung. Da lebt jetzt eigentlich schon die regionale Wirtschaft davon mit. Bei uns zum Beispiel, wir haben Restaurants als Nachbarn, nicht nur als Nachbarn, sondern einfach im

Umkreis, wo die Leute hingehen und wirklich mal konsumieren und im Umkehrschluss halt auch von den Hotels zu uns herkommen. Was sehr viel profitiert sind auch, glaube ich einfach auch Bademöglichkeiten rund herum. Das ist ja doch immer wieder sehr warm, da gehen die Leute schon sehr gerne baden.

I: Weil wir vorher auch über die Partner geredet haben, geschätzt, was habt ihr im Durchschnitt, oder wie viel verschiedene Partner habt ihr im Durchschnitt? So zahlenmäßig, was du einschätzen kannst.

B: Jetzt nur auf die Zimmer gesehen oder wie viel Wein angefangen bis zu den Zimmern?

I: Alles zusammen.

B: Das werden schon um die 20 sein, in diese Richtung wird es schon gehen.

I: Was sind da so, was du sagst, von 20 die wichtigsten?

B: Fangen wir bei den Zimmern an, dann ist es zum einen eben die Bettwäsche, also das lassen wir waschen, das machen wir nicht selber. Das ist ein bisschen zu aufwendig. Dann muss man die Putzfrau da einrechnen, Angestellte. Das ist keine Firma eigentlich. Dann, der Burschenschank macht eben sehr viel aus. Wir beziehen halt das Fleisch von drei verschiedenen Produzenten eigentlich. Da kommen die Eier wieder extra. Dann ist der Schafskäse extra. Da sind andere Käsesorten extra. Dann nehmen wir Brot, verschiedenes Gebäck, das kommt wieder extra. Im Weingarten natürlich die Maschinen, irgendwelche Helfer, die wir brauchen ...

I: welcher Helfer sind das zum Beispiel?

B: Mechaniker, die immer wieder herkommen oder was weiß ich, Elektriker, wenn es ein größeres Problem gibt oder irgendwer für die Heizung. Also wahrscheinlich

I: Also, hauptsächlich regionale Partner?

B: Ja. Wahrscheinlich bin ich mit 20 sogar noch zu niedrig.

I: Das habe ich mir gedacht, als du mit der Aufzählung angefangen hast.

B: Aber ich denke, es werden 20 sein, die wirklich regelmäßig da sind, und der Rest ist nur bei Bedarf.

I: Beim nächsten Punkt geht es um, also es ist auf Leistungen definiert, aber es geht im ersten Sinn mal darum, wie werden bei euch, nehmen wir mal an, dass Einnahmen vor allem über den Burschenschank, beziehungsweise über den Weinverkauf, Burschenschank und über die Zimmer wahrscheinlich läuft. Gibt es da was Spezielles sonst noch, über was ihr sonst noch Einnahmen generiert, beziehungsweise jetzt nicht nur bei euch, kennst du in dem Bereich jetzt was, wo du sagst, okay, andere haben alternative Einnahmemöglichkeiten oder haben andere Einnahmequellen, die nicht zu den klassischen gehören?

B: Bei uns die Einnahmen, das ist hauptsächlich der Wein. Der Burschenschank selber pusht indirekt irgendwo den Weinverkauf. Die Leute kommen ja eben durch den Burschenschank zu uns, konsumieren einerseits durch den Burschenschank, nehmen aber immer wieder einfach ein paar Flaschen mit. Das Gleiche mit den Zimmergästen. Da insofern der Wein, die Mitnahme vom Wein eigentlich, das Essen selber, der Verdienst aus dem Essen ist eher gering. Und im gesamten sind auch die Zimmer nicht so der ausschlaggebende Punkt. Das ist halt, dadurch, dass du die Leute zu dir holst, mit den Zimmern, die nehmen den Wein mit.

I: Das eine geht mit dem anderen einher.

B: Ansonsten, alternative Einnahmequellen, schwierig. Ich finde ein bisschen so zusätzlich die Fahrradvermietung oder Autovermietung.

I: So Zusätzliche ...

B: Solche Kleinigkeiten. Aber ich glaube nicht irgendwas, was so ausschlaggebend ist. Ich meine, das machen manche einfach zusätzlich zu dem. Vielleicht in der Position, in der Politik oder so was. Aber das ist jetzt eigentlich eher Ausnahme. Also, ich glaube, dass man da eher konzentriert in seinem Element ist und nicht viel außerhalb.

I: Bei dem Punkt habe ich mir das auch immer gedacht. Beim Ausarbeiten. Da wird es nicht viel Alternativen geben, beziehungsweise ist man eingeschränkt in einer gewissen Art und Weise.

B: Ich meine, der Wein ist schon recht breit gefächert. Man kann den Wein verkaufen, man kann den Weingarten verpachten. Was sicher viele machen, ist, dass sie ihre Maschinen vermieten oder als Lohnunternehmer selber woanders fahren mit ihren Maschinen. Das eher, aber das hat jetzt direkt eher wenig mit den Zimmern zu tun eigentlich.

I: Genau. Bei dem Punkt geht es darum, im Allgemeinen um Umwelt. Das Thema Umwelt. Habt ihr irgendwelche speziellen Vorkehrungen oder irgendwas, wo du sagst, okay, so versucht ihr mit einem gewissen Maß, umweltschonend umzugehen? Gibt es da irgendwas, was da so verwendet wird?

B: Wir setzen auf eigentlich erneuerbare Energie, bei der Heizung vor allem. Wir haben eine Hackschnitzelheizung, die jetzt nicht unbedingt die Billigste ist, eigentlich, aber dadurch, dass wir selber einen Wald haben und wir den Wald auch selber bewirtschaften, produzieren wir das insofern selbst nach.

I: Macht ihr speziell Werbung über irgendwie, dass ihr sagt, umweltmäßig, dass ihr irgendwie zertifiziert seid für irgendwas?

B: Wir persönlich nicht sonderlich, es gibt sicher noch einige Punkte, an denen man arbeiten kann. Wir werden in Zukunft natürlich auch schauen, dass wir die Isolierung verbessern, dass man da einen bisschen besseren Energiehaushalt hat. Ansonsten ist halt irgendwo der ganze Tourismus irgendwie schon ein bisschen eine Umweltfrage, weil im Endeffekt fahren die Leute von sehr weit her. Das ist natürlich irgendwo schon auch umweltbelastend.

I: Gibt es einen Punkt, wo du sagst aus eigener Erfahrung heraus vielleicht sagst, das sind Punkte, über das würden wir vielleicht nachdenken, was negativ für die Umwelt ist?

B: Ja, zum Nachdenken gibt es schon einige Sachen, aber die Frage ist halt, was ist realistisch.

I: ... realistisch.

B: ... Alternativen, was immer einen schlechten Ruf hat, ist natürlich das Traktorfahren im eigenen Garten. Man kann natürlich sagen, wir machen es mit Handarbeit. Auf der anderen Seite, wer macht es, wer hat die Zeit. Ist es wirtschaftlich? Ich glaube, ein wichtiger Punkt ist irgendwo schon die Heizung, ob man da jetzt mit Gas, mit Öl heizt oder wirklich selber irgendwas produzieren kann. Ansonsten tue ich mir jetzt schwer, dass ich da noch zusätzlich irgendwas finde ...

I: Ja, das passt eh.

B: Wie gesagt, auf regionale Produkte setzen, ist, glaube ich, ein sehr wichtiger Vorteil.

I: Die vorletzte Frage in dem Fall schon, was, findest du, sind so die größten Kostentreiber, wo du jetzt sagst, das kostet dich wirklich Geld, damit man beispielsweise Instandsetzungen und solche Dinge oder Investitionen für das Haus oder dergleichen, gibt es da irgendwas, wo du sagst, gerade in der Branche ist auf das sehr stark zu achten und dafür muss man immer Geld in die Hand nehmen?

B: Ja, natürlich, das Putzen kostet auf der einen Seite sehr viel Geld. Die Angestellten, die da sind rund um die Uhr. Insofern rechnet man die eigene Arbeitszeit ja ein bisschen, eigentlich nicht immer so direkt. Aber auf der anderen Seite ist halt auch das Frühstück sehr aufwendig. Da geht es um eine Stunde Vorbereitung und im Endeffekt, wenn man, wie bei uns, eigentlich nicht so viel Gäste hat und die halt weiter ein bisschen sporadisch kommen und du weißt, okay, oder du bist halt mal ein bisschen dünner gebucht und dann weißt aber nicht, wann die kommen und du stehst in Wirklichkeit von sechs in der Früh bis elf da und dann kommen die wahrscheinlich um halb zehn Essen, für eine halbe Stunde und sind dann wieder weg. Im Endeffekt, bis drei Stunden komplett warten ...

I: So hat man unnötige Kosten, die sich darstellen.

B: Ansonsten, die ganzen Instandhaltungsgeschichten sind jetzt eher die Kleinigkeiten. Natürlich sind immer wieder, unsere Zimmer sind 25 Jahre alt, die gehören jetzt halt einfach ...

I: Erneuert.

B: Renoviert. Ist natürlich dann schon eine eher größere Investition. Wir sind jetzt an einem Punkt, wo wir nicht überall einen Balkon haben, wo die Bäder zum Teil klein sind. Man braucht mittlerweile Klimaanlage. Es ist immer heißer geworden, die Nächte, so wie heuer, sind sie zum Teil nicht mehr abgekühlt, es ist nicht mehr unter 20 Grad gegangen. Das ist eine Katastrophe, wenn du da in der Nacht die Fenster aufmachst und dann ist es unglaublich warm. Und ich denke mir, die Leute kommen eigentlich von irgendwo her, wollen da wirklich Urlaub haben, entspannen, raus aus dem Stress. Haben daheim wahrscheinlich sogar eine Klimaanlage und dann kommen sie in den Urlaub und haben dort drin keine. Das ist mittlerweile was, was für mich persönlich nicht mehr ohne geht. Das muss ich ganz ehrlich sagen.

I: Das glaube ich auch. Bist da der Erste, der das sagt. Das ist eigentlich so die Mindestausstattung sozusagen.

B: WLAN ist immer wichtiger geworden. Auch wenn man sagt, man soll sich vielleicht ein bisschen zurückziehen aus der Ganzen Social Media Geschichte, aber ohne geht es auch nicht.

I: Ohne den funktioniert es gar nicht.

B: Da geht es gar nicht so um da Süchtig sein im Internet. Sondern Ausflugsziele suchen oder Öffnungszeiten nachschauen. Das sind so Kleinigkeiten. WLAN gehört mittlerweile auch schon irgendwo dazu.

I: Das gehört dazu.

B: Ab einem gewissen Preisniveau ist es Pflicht fast, muss man sagen.

I: Gibt es von deiner Seite noch irgendwas zu dem Thema, wo du sagst, über das haben wir jetzt nicht geredet, was wichtig ist? Was du für wichtig empfindest?

B: Was ich sehr interessant gefunden habe, dass du bei deinem Konzept geschrieben hast, du willst die Zimmer nach reinen Charakteristika irgendwie so ein bisschen einrichten, das hat mir sehr gut gefallen irgendwo. Da, glaube ich, kann man coole Sachen draus machen.

I: So ist es.

B: Was auch ein Punkt war, ist ein Zimmer mit einer eigenen Sauna. Das ist eine Wirtschaftlichkeitsfrage. Ob man jetzt eine für alle errichtet oder jetzt in einem Zimmer eine Sauna hat, die halt nur von den Leuten genutzt wird, das ist etwas, was ich mir noch gedacht habe. Aber ansonsten fällt mir im Moment nichts ein.

I: Passt, dann sage ich Danke. Ich stoppe dann mal.

## **ANHANG 6: TRANSKRIPiertes EXPERTENINTERVIEW 3**

I: So. Legen wir das um. Ja. Ich sage mal Danke, dass du Zeit hast für das Interview und ich komme gleich zum ersten Punkt. Mein Geschäftsmodell dreht sich im Allgemeinen um die Region in der Südsteiermark für eher das Hotelgewerbe. Und wir haben festgelegt, als Kunden, Personen zwischen 30 und 60 Jahre, eben nur auf Erwachsene gehend, dass wir sagen, Kinder schließt man vollkommen aus. Wie stehst du zu der Zielgruppe?

B: Grundsätzlich ist es eigentlich, wir haben in unserem Betrieb zehn Zimmer dabei, ist das, sage ich mal, ziemlich genau die Zielgruppe, die wir ansprechen oder das die kaufkräftige Zielgruppe ist, die wir in der Südsteiermark versuchen anzusprechen mit dem Ganzen. Das ist sicher mal eine vernünftige Zielgruppe. Das ohne Kinder ist sicher auch eine gute Idee. Das ist halt natürlich immer, jetzt habe ich gesehen, in Kärnten gibt es, glaube ich, einen Vorreiter für das wieder. Ob das jetzt positiv oder negativ ausfällt, das wird man dann sehen, aber grundsätzlich glaube ich, dass das zielgruppentechnisch sicher gut möglich ist, ein Hotel ohne Kinder zu belegen.

I: Das ist schön zu hören. Dann gehe ich gleich zum nächsten Punkt weiter. Beim Wertversprechen, da haben wir allgemein definiert, als übergeordnetes Ziel, das wir sozusagen die Personen aus dem Alltag herausholen wollen, um stressfrei zu werden, beziehungsweise auch in gewisser Art und Weise dann wieder Beziehungen wieder aufzubauen von Pärchen und da eben auf Erwachsene geht. Wie siehst du das? Glaubst du, dass man genau, wenn man auf solche Punkte abzielt, dass das funktioniert?

B: Grundsätzlich finde ich das gut. Ich glaube halt, aus eigener Erfahrung, dass du das, wenn du sagst, du bietest ein Paket an, wo du so Genussmomente und so hast, dass du da eine gewisse Mindestaufenthaltsdauer von sage ich mal zwei oder drei Nächten, ist vielleicht besser, weil aus persönlicher Erfahrung oder wie ihr wahrscheinlich auch wisst, wenn du nur eine Nacht wo bist und am Mittag kommst und am nächsten Tag um elf wieder abreist, kannst du nicht so aus dem Alltag gerissen werden und das auch nicht ganz nützen, weil du immer ein bisschen hektisch bist, dein Handy immer dabei hast und da sicher eine Mindestaufenthaltsdauer sinnvoller wäre, das du sagst, du kannst die Kunden wirklich voll auf dich einlassen, probieren.

I: Dankeschön. Beim nächsten Punkt geht es jetzt tief in die ganzen Produkte hinein und wie du sicher gelesen hast in dem Fall, haben wir uns unter Anführungszeichen auf die ganzen unvergesslichen Momente konzentriert. Einerseits eben mit dem Picknick im Weingarten oder Candle Light Dinner, das haben natürlich auch andere schon, was ich so mitgekriegt habe. Siehst du das prinzipiell als Zusatzangebot, dass das Leute buchen würden? beziehungsweise wie stehst du zu dem Ganzen?

B: Ich sage, immer ein bisschen praxistauglich, das wird ja nicht eins zu eins abgedruckt, oder?

I: Es wird eins zu eins abgedruckt, aber von mir analysiert.

B: Wir bieten Picknick und so was auch alles an. Aus Erfahrung fragen die Leute schon danach. Allerdings scheuen viele die Kosten. Das sind so Zusatzkosten. Wir verrechnen im Haus, ich glaube 20 oder 24 pro Person für das Essen und dann halt die Flasche Wein. Und wenn man die Leute dann mit den Kosten konfrontiert, sagen die meisten, nein, eher vielleicht nicht. Aus Erfahrung gehen sie wirklich lieber, wie wenn du sagst, du hast einen geregelten Restaurantbetrieb beim Hotel dabei, dass das vielleicht ein

bisschen eher genützt wird als ein Picknick. Weil meistens kennen sie sich nicht aus. Dann wir haben so einen Picknickplatz bei uns gleich in der Nähe, wenn man da herübergeht, 200 Meter. Aber das scheuen dann alle immer ein bisschen, da irgendwas zu machen. Meistens aus Erfahrung vielleicht so stillere Tische oder ruhigere Tische meistens ein bisschen lieber in Anspruch genommen werden im Restaurant, als ein Picknick selber.

I: Okay. Was beim Picknick auch dazugehört oder im Allgemeinen in so einem Bereich ist das Essen. Wir haben gesagt, einfach weil es in die Region einfach gehört, das Essen, dass man wirklich regional bleibt. Vom Wein, vom Essen her und das auch dementsprechend saisonal anbietet. Glaubst du, dass es ausreicht, nur mit so einem Essen die Leute sozusagen oder die Gäste zufriedenzustellen, oder werden auch andere Dinge gefordert?

B: Ich glaube, das mit einer guten regionalen Wirtshausküche, also wirklich gutes Essen zu guten Preisen mit sehr, sehr guten Produkten, dass man die Leute eigentlich am meisten abholen kann. Und das, wie man sieht an einigen Beispielen in der Südsteiermark, dass auch ein gewisser Erfolgsfaktor ist.

I: Setzen da die Leute jetzt aus Erfahrung da sehr stark auf das vegetarische und vegane?

B: Ich glaube, vegetarisch ist sowieso schon obligatorisch. Vegan, wir haben selber im Burschenschank ein paar vegane Produkte, weil man heutzutage sagt, man will zu den besseren Betrieben gehören, da ist das, glaube ich, Standard, dass du das anbietest. Genutzt wird es unserer Meinung nach nicht so übertrieben. Die Leute beanspruchen das nicht. Sie probieren es zwar, aber es ist nicht so, dass viele Veganer kommen. Es gibt vielleicht Restaurants, die spezialisiert darauf sind oder Hotels vielleicht auch. Aber ich glaube, es ist einfach wichtig, dass man es anbietet. Dass man es in der Küche hat.

I: Nachdem du das ganze schon durchgelesen hast, siehst du in dem Bereich, wo man sagt Produkte, wie wir das mit den Zusatzangeboten aufgebaut haben, klarerweise bei Übernachtungen, die Zimmerausstattung und dergleichen muss passen, aber siehst du da irgendwo ein Verbesserungspotenzial?

B: Die Zielgruppe ist eh definiert, aber wie will man es einrichten, was will man anbieten. Grundsätzlich habe ich das eigentlich als relativ gut und auch schon erprobt von einigen anderen Betrieben gesehen. Und glaube schon, dass das Erfolg hat. Details muss man immer anpassen, wenn man es umsetzt. Aber in der Basis passt es sicher.

I: Was da jetzt noch dazugehört am Schluss von Produkten, was sind bei euch so die wichtigsten Dinge, die Gäste in Anspruch nehmen?

B: Was schon nachgefragt wird oder vielleicht immer kommt, E Bike hätte ich jetzt, einen E Bike Verleih hätte ich jetzt auf die Schnelle gesagt, ist das, was tagtäglich eigentlich am öftesten kommt. Was auch wieder in die letzten Jahre ist einfach das klassische Wandern. Weiß ich nicht, ob man dort vielleicht mit Nordic Walking Stecken zum Ausleihen arbeiten könnte oder so. Aber das klassische Wandern oder E Bike, das ist derzeit, finde ich, in der Südsteiermark, was außer Essen und Trinken, sage ich mal und ein bisschen, was zum Anschauen nicht viel gibt, außer die Leute, Essen, Trinken, ist das ein bisschen das, was derzeit am meisten kommt. Das bewegen in der Natur.

I: Habt ihr da spezielle, eigene Angebote? Ihr werdet die Gäste wahrscheinlich informieren über verschiedene Wanderwege und dergleichen?

B: Genau, wir haben acht Wanderwege. Eigene gibt es nicht, aber wir informieren und helfen den Leuten natürlich. Meistens, mit einer Karte, wenn man aus Wien, Salzburg, Graz kommt, kennt man sich mit einer Südsteiermark Karte wahrscheinlich nicht so gut aus. Wir helfen dann beim Einstieg oder geben einfach Richtungen, aber grundsätzlich wird da von unserer Seite auch nicht so viel, auch nicht verlangt. Meistens geht man am Berg hoch, irgendeine Richtung erkennt man immer. Und dann gehen die meisten halt einfach los.

I: Das nächste Feld was im Geschäftsmodell durchgegangen wird, stellt die Schlüsselaktivitäten dar. Was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Schritte, Beziehungen Aktivitäten, die man da durchführen muss, vor allem wenn es um den Betrieb auch von Zimmern und Gastronomie geht, abgesehen jetzt vom Putzen und solchen Dingen, was wahrscheinlich sehr stark gefordert ist, dass da eine Reinlichkeit besteht.

B: Was heutzutage sicher das Wichtigste ist, sind Bewerbung, aktiv sein auf den sozialen Plattformen. Es hilft die schönste Ausstattung und das Beste Essen nicht, wenn du keine Auslastung hast. Das, einfach vernetzt sein auf den Plattformen. Plus diese ganzen Buchungsplattformen mit Booking.com, was im Hintergrund läuft. Trivago, keine Ahnung, wie sie alle heißen. Ich glaube, dass man schon heutzutage oder die großen Hotels schon alle einen eigenen Mitarbeiter haben, der da eigentlich nur für das zuständig ist, aktiv zu bewerben und Zimmer zu verkaufen.

I: Seid ihr da wirklich selbst auch dabei, dass ihr sagt oder wie finden die meisten Kunden über Booking so zu euch, oder ...

B: Wir haben eine gut funktionierende eigene Homepage. Mit Buchungstool, wo man direkt über die Homepage buchen kann. Und da ist mein Bruder eigentlich dahinter. Wir sind auf allen Buchungsplattformen, die gängig sind, aktiv. Und das macht eigentlich mein Bruder alles, der da immer wartet und das einspielt und schaut, dass es neue Fotos gibt. Fotos sind sicher ein wichtiger Punkt, wo man nicht sparen sollte. Dass das gut hinhaut.

I: Habt ihr irgendwelche eigenen Aktivitäten, sage ich jetzt mal, dass ihr Neukunden akquiriert?

B: Wir haben ein bisschen das Glück in der Südsteiermark, dass die Südsteiermark sehr gut läuft und wir relativ hoch bewertet sind durch die ganzen Suchmaschinen. Und da ergibt es sich dann bei zehn Zimmern, so wie wir es jetzt haben, eigentlich von selbst, dass du gut gefüllt bist. Ich sage mal, ab einer gewissen Größe, die ich jetzt leider nicht definieren kann, ist es sicher, musst du sicher viel aktiver, proaktiv sein, dass dein Haus voll wird.

I: Zum Schluss zu dem Punkt noch, betreibt ihr in irgendeiner Art und Weise aktiv oder versucht ihr, aktiv eine Kundenbindung aufzustellen, dass die Leute wieder zu euch kommen?

B: Wir versuchen es natürlich über Newsletter. Fragen schon die E-Mail Adressen ab, die Kontaktdaten, dass wir einen Newsletter verschicken können. Und beste Kundenbindung, finden wir, ist halt nach wie vor, dass der Gast zufrieden ist. Also versuchen wir, wir sind vier Familienmitglieder und im Frühstück zwei Damen, die sich abwechseln, einfach wirklich mit den Leuten zu reden und Tipps zu geben, zuzuhören, ein bisschen Empfehlungen auszusprechen, Insider Tipps vielleicht. Und ich glaube, das bleibt bei den meisten



Leuten am meisten Picken neben dem obligatorischen Begrüßungsschluck, den wir natürlich auch anbieten und so. Aber ich glaube, wenn du einfach sympathisch und nett deinen Betrieb präsentierst, wirst du am ehesten wieder gebucht.

I: Wenn du authentisch herüber trittst und ...

B: Genau.

I: Was sind so bei euch oder aus deiner Sicht so die wichtigsten Ressourcen, damit man so ein Gewerbe betreiben kann? Abgesehen vom Weingarten wahrscheinlich.

B: Die wichtigste Ressource ist sicher die menschliche Ressource, das du ein gutes Team brauchst, das, so wie das in der Südsteiermark ist, quasi Hauptsaison sechs Monate ist von Mai bis Oktober und dann vorher vielleicht im April und November noch, also das du wirklich acht Monate Saison hast, wo du einfach ein gutes Team brauchst, dass da gut arbeitet, sympathisch herüberkommt, nicht gestresst ist im Herbst. Denn jetzt ist eigentlich Ende der Saison, das ist nicht mehr Hauptsaison, das heißt, Leute nicht verbraucht sind, die schnell greifen und gut arbeiten können. Ich glaube, dass die menschliche Komponente das Wichtigste ist.

I: Auch wahrscheinlich, das gegenüber treten.

B: Genau.

I: Oder vom persönlichen Auftreten und dergleichen von einer Person.

B: Genau.

I: Beim nächsten Punkt haben wir die Gesellschaft, dabei geht es um allgemeinen darum, was aus deiner Sicht sozusagen, wer in der Gesellschaft profitiert im Allgemeinen von so einem Betrieb? Aus deiner Sicht. Ihr habt regionale Anbieter wahrscheinlich ...

B: Vor vier Jahren hat eine Bekannte von mir eine Masterarbeit über die Gesellschaft geschrieben, in Volkswirtschaft, Volkskunde, Entschuldigung, wie es heißt, über die gesellschaftlichen Auswirkungen von Tourismus. Das ist eigentlich ein ganz interessantes Thema, wie war Tourismus 1960, als es angefangen hat bei uns und wie sind Leute, die das damals erlebt haben und jetzt, wie haben sich die Leute verändert, wie hat sich ein Ort verändert dadurch natürlich. Ich glaube, profitieren tut am meisten sicher der Ort. Also, die Gesellschaft, die Gemeinde davon. Weil einfach die Gemeinde bekannt wird, du Arbeitsplätze schaffst, wir haben alles, bis auf eine Dame in der Küche sind alles Angestellte aus der Ortschaft oder aus der Gemeinde. Ich glaube, dass da so die Menschen rund herum eigentlich am meisten profitieren. Die Nachbarn vielleicht, weil der Weingarten gepflegt ist und es keine Kuhweiden gibt oder Wiesen. Das einfach rundherum es schön aussieht. Dass Leute da sind, ein Geld herbringen und da einfach eine schöne Zeit verbringen und gut davon leben.

I: Eben, zur Gesellschaft gehört auch in irgendeiner Art und Weise auch die Partner dazu. Wie viel Partnerbetriebe habt ihr so im Durchschnitt? Beziehungsweise was findest du, sind die Wichtigsten dabei?

B: Wir sind auch Naturparkmitglieder. Naturpark Südsteiermark, da gibt es bestimmte Richtlinien, welche Produkte du anbietest, was du alles für Sachen auch verkaufst und so. Das muss alles über den Naturpark

Südsteiermark zertifiziert sein. Und da sind wir, glaube ich, in der ganzen Südsteiermark von Produzenten über Verkäufer an die 100 Betriebe und mit dem Netzwerk arbeiten wir schon relativ stark.

I: Also auch wo man dann Sachen dementsprechend dazu kauft?

B: Genau. Es fängt beim Frühstücksei an und geht über den Speck und über das Brot. Das suchen wir aus dieser Gemeinschaft heraus. Oder aus diesen Betrieben, die auch naturparkzertifiziert sind zu lukrieren.

I: Okay. Da sind wir schon im vorletzten Feld angekommen. Gibt es aus deiner Sicht jetzt, ausgenommen, sage ich mal den gastronomischen Leistungen oder von der Zimmervermietung her irgendeine Einnahmequelle, die dir bekannt sind, alternative Einnahmequellen, wie man sozusagen Einnahmen lukrieren kann?

B: Ich meine, natürlich über Zusatznutzen, Zusatzprodukte, die man anbietet. Was sehr, sehr gut ankommt, ich weiß nicht, ob du das jetzt ausgeschlossen hast, wenn man so einen kleinen Hofshop hat, wo man Produkte aus der Region, sei es jetzt Honig, Marmeladen, Chutneys, Käse, Fleisch vielleicht verkauft, also da weiß ich, dass Leute wirklich gern zugreifen. Vor allem die, die aus dem Urlaub da sind, dass sie das einfach mit heim nehmen für Verwandte, Bekannte. Das darf man gar nicht so unterschätzen. Sonst, auf die Schnelle, ich meine, bei uns ist natürlich der Wein eine große Einnahmequelle. Ja.

I: Zu dem Punkt zusätzlich zählt im Allgemeinen auch noch die Umwelt dazu. Ist immer wieder ein wichtiger Punkt in der heutigen Zeit. Gibt es irgendwelche Vorkehrungen, die ihr dafür trifft, beziehungsweise vorhabt, zu treffen? Kennst du irgendwas, was so in der Branche üblich ist, was verwendet wird?

B: Es ist schwierig. Das ist sicher ein Thema, wo wir alle gerade so am Starten sind. Wir haben Fotovoltaik. Oder solar. Also, so ein bisschen die Sonne nützen, die wir bei uns haben. Dann haben wir noch den Wald, da versuchen wir einfach, wir haben mit dem eine Hackschnitzelheizung, dass wir vielleicht die Energie, die wir zum Heizen für das Warmwasser und so braucht, dass wir das aus dem Wald und dem eigenen Wald holt, plus aus der Sonne. Sonst, was bei uns ein großes Thema ist, ist natürlich waschen. Also, die ganze Wäsche, die anfällt.

I: Macht ihr das selber?

B: Nein, da arbeiten wir mit einem Zulieferer, der uns das liefert. Der aber da natürlich auch stark, das ist gerade so eine Branche, ich glaube, Umwelteinflüsse in Tourismus, wo gerade viel passiert, aber wirklich gerade alle ein bisschen schauen, was kann man machen, weil es schwierig ist, da was zu finden. Ich meine, im Weingarten verwenden wir nur Leichtflaschen. Also keine schweren Flaschen. Wir versuchen, Flaschen zu recyceln. Also alles, was wir zurückkriegen, das auch zurückzunehmen, und das wird dann von einer großen Mineralwasserfirma gewaschen und kommt wieder zurück. Das man diese Energie des Flaschenschmelzens und neu formen nicht verliert. Aber da gibt es sicher noch überall konkreten Handlungs- und Nachholbedarf.

I: Dann die Gegenfrage in dem Fall, was so negative Einflüsse des Tourismus sind, was der aus deiner Sicht mitbringt? Jetzt wahrscheinlich natürlich so Anreisen und dergleichen sind ganz stark.

B: Klar, was die Umwelt betrifft, da habe ich letztens eine Studie gelesen. Aber ich sage mal, die schönsten Tourismusziele sind meistens abseits von großen Städten oder Verkehrsanbindungen. Das heißt, ohne Auto ist man bei uns auch in der Südsteiermark nicht sehr flexibel, sage ich mal. Aber was sind noch

negative Einflüsse. Ich meine, der Druck, einfach immer in dieser Tourismusbranche größer, höher, weiter quasi, immer moderner, neu, also man soll alle neun Jahre renovieren oder alles herrichten. Das sind sicher auch Bestrebungen, was nicht ganz so ideal ist, wenn man immer am Zeitkästchen sein muss und der Kunde immer mehr, mehr und mehr verlangt. Sei es mit Wellnessbereich, Pool etc. was nichts dagegen spricht, aber dass jeder kleine Zimmervermieter schon fast einen Pool und Wellnessbereich haben, das ist vielleicht nicht die richtige Entwicklung.

I: Vorletzte Frage: Was sind so aus deiner Meinung nach die richtigen Kostentreiber, wo man jetzt sagt, okay, dafür muss man immer wieder viel Geld in die Hand nehmen? Wahrscheinlich, wie du gerade angesprochen hast, sicher auch Investitionen, die immer wieder zu tätigen sind ...

B: Ja klar. Investitionen sind sicher der größte Faktor und danach ist eigentlich gut. Wenn man das jetzt als Kostentreiber ansprechen will, sind es sicher Personalkosten. Wenn man mit dem Kollektivvertrag arbeitet heutzutage niemanden mehr in der Tourismusbranche oder Gastrobranche und einfach gutes Personal ist einfach sehr teuer. Was sicher jeder bereit ist, zu zahlen, aber natürlich, was dann steuertechnisch anfällt, das ist immer der große Horror. Wenn ich um 100 Euro dem Mitarbeiter sein Gehalt erhöhen will, kostet mich das dann 230, glaube ich. Hochgerechnet. Und das ist halt der große Kostentreiber, was man sicher von der Gesetzgeberseite ein bisschen, was machen könnte.

I: Gibt es abschließend noch, nachdem du das durchgelesen hast, irgendwas, was du anmerken möchtest, zu dem Ganzen, was du dir positiv, negativ oder sonst dabei gedacht hast?

B: Grundsätzlich glaube ich, dass es relativ gut ist. Und wenn man das umsetzen kann, sicher ein guter Tourismusbetrieb daraus werden könnte oder sollte.

I: Okay, dann sage ich Danke für das Interview.

## **ANHANG 7: TRANSKRIPiertes EXPERTENINTERVIEW 4**

I: Passt, es läuft. Ich starte mit der ersten Frage und wie wir vorher schon über die Kunden gesprochen haben, wollte ich prinzipiell noch mal nachfragen, wie du das siehst, wie wir die Kundengruppe festgelegt haben, ob das im Allgemeinen, du glaubst, dass diese geeignet ist oder ob diese auch dementsprechend angepasst gehört?

B: Ich finde, dass die Kundengruppe sehr geeignet ist, weil es im Prinzip darum geht, dass man mehr Urlaub im Jahr macht. Früher war es eher so, dass man ein, zwei Urlaube im Jahr gemacht hat und mittlerweile geht es auch zu diesem Trend, dass man so Kurzurlaube macht. Und gerade für so Städter, die du ja ansprechen willst, so Pärchen so Wochenendescape oder Weekend Escape, könnte ich mir vorstellen, dass das sehr gut passt.

I: Glaubst du auch, dass das so in der Region angenommen wird oder gerade in der Region vielleicht angenommen wird?

B: Ja, glaube ich deswegen schon, weil ja viele im Prinzip mit der Südsteiermark auch Urlaub verbinden, da hat man mehr Sonnenschein auch im Jahr. Viele verbinden ja auch damit, dass man sowieso gute Kulinarik hat, mit Wein, mit Burschenschank und deswegen könnte ich mir vorstellen, dass einerseits Wiener, Grazer, Kärntner, etc. sicher kommen würden oder extra dafür in die Südsteiermark fahren würden.

I: Okay, Dankeschön. Im nächsten Punkt geht es im Allgemeinen um das Wertversprechen. Das Wertversprechen stellt im Allgemeinen, meiner Meinung nach, so einen übergeordneten Punkt dar, was man sozusagen aus der Kundensicht im Allgemeinen erfüllen möchte. Dabei haben wir definiert allgemein so Pärchen Momente beziehungsweise raus aus dem Alltag zu kommen, um sozusagen Zeit zu zweit zu erhalten, was sich beim Erwachsenenhotel auch anbieten würde. Wie siehst du das, oder wie schätzt du das ein?

B: Ich glaube, dass das sehr gut ankommt. Wie ich schon vorhin gesagt habe, eben, der Trend geht ja auch, dass man sich mehrere Auszeiten im Jahr nimmt. Das dann dafür aber auch ein bisschen kürzer, ein bisschen regionaler. Es gibt ja auch den Nachhaltigkeitspunkt auch, dass man nicht irgendwo hin fliegt oder weit hinfährt, sondern dass man vielleicht schnell auch irgendwo in der Südsteiermark ist. Was auch mit Stressreduktion und Erholungsfaktor dann viel zu tun hat. Weil man im Prinzip ja gar nicht so eine lange Anreise hat, man ist vielleicht in ein, zwei Stunden da oder kürzer sogar. Und der Urlaub oder der Kurzurlaub beginnt schon und man ist schon in der Erholung drinnen. Gerade, wenn man das dann in der Südsteiermark mit einer schönen Natur macht, könnte ich mir vorstellen, dass das dann Stressreduktion und so Zeit zu zweit und genießen, dass das sehr gut ankommt.

I: Okay. Dann gehe ich gleich weiter zum Punkt Produkt. Prinzipiell ist natürlich das Hauptprodukt von einem Hotel die Übernachtung, beziehungsweise die Gastronomie dazu. Aber prinzipiell geht es darum, dass man meiner Meinung nach ein bisschen ein Zusatzangebot anbietet, um dementsprechend die Gäste besser anzusprechen beziehungsweise auch eine bessere Auslastung zu erhalten. Ich habe prinzipiell das Modell ausgelegt, dass man auf unvergessliche Momente, wie zum Beispiel eben Picknick im Weingarten oder die Weinakademie, um mal zu erfahren, wie Wein produziert wird, mit einer Weinverkostung, definiert. Wie siehst du das von der Ausrichtung her? Kann das funktionieren aus deiner Sicht?

B: Also, das kann absolut funktionieren, das ist auch der Trend, die Richtungen, in die ein Hotel überhaupt geht. Das wir im Prinzip individuelle Angebote dem Kunden bieten oder dem Gast. Und eben diese unvergesslichen Momente, da geht es halt um dieses Story Telling, was komplett was anderes ist, was man eigentlich im Alltag machst. Wenn du sagst, Picknick im Weingarten, das hat wahrscheinlich jemand, der in der Stadt lebt, nie. Oder eine Massage, eine Pärchen Massage oder so etwas im Weingarten. Und das ist ein hoher Zusatznutzen und sicher ein USP, wo man das auch noch herausstreichen kann, das eigene Produkt. Indem, dass man sagt, okay, wir bieten eben diese Pärchen Massage im Weingarten an oder wir bieten das Picknick im Weingarten an, das ist was, das haben nur wir und das hat vielleicht niemand anderer in der Region. Ja.

I: Danke. Und ein wichtiger Punkt ist eben, wie vorhin auch gesagt schon, die gastronomische Leistung, das gastronomische Angebot. Und wir haben prinzipiell festgelegt, dass wir natürlich auf regionale und saisonale Produkte uns festlegen. Eben für Nachhaltigkeit auf der anderen Seiten, ist da die Region sehr stark dafür bekannt. Würdest du, aus deiner Sicht, mehr dazu anbieten, beziehungsweise würdest du etwas anderes dazu anbieten, was jetzt die gastronomischer Sicht betrifft?

B: Ich finde, wie du das beschrieben hast, das passt auf alle Fälle. Wir kommen später bei der anderen Frage zu dem Punkt dazu, auch wegen der Mitarbeiter und Personal und so weiter. Ich denke mir, dass da ein hoher Personalaufwand dahinter würde, wenn man das jetzt noch größer irgendwie ausbaut. Deswegen finde ich, wenn das so ein bisschen kleiner gehalten ist, vielleicht individueller auch, dass man eben zum Gast sagt, okay, wir bieten an, dass ihr ein Picknick Korb abholen könnt und dann selbst eben im Weingarten picknickt oder das wir für euch vorbereiten, aber dass man das gar nicht so als großen gastronomischen Betrieb noch mal aufzieht, sondern sich wirklich eher auf das Hotel einfach fokussiert.

I: Okay. Siehst du, in dem Fall hast du es als eine der wenigen Personen auch ein bisschen durchgelesen, siehst du in dem Ganzen, vor allem was das Produkt betrifft, Verbesserungspotenziale, beziehungsweise wo man noch Veränderungen durchführen sollte?

B: Also, Verbesserungspotenzial nicht, sondern eher, dass man noch mehr herausstreicht, wo ist das eigene USP und was hebt uns ab von anderen. Es gibt sicher da schon einen starken Mitbewerber oder jemand, der das schon sehr gut in der Region macht oder der so etwas ähnliches anbietet. Halt irgendwelche Marktbegleiter oder auch die führend sind vielleicht in dem Bereich. Das man sich versucht, abzuheben von den anderen und schaut, was können wir, wirklich wir als Betrieb individuell anbieten, was die anderen nicht haben und das besonders herausstreicht. Dazu könnte zum Beispiel sein, dass man sagt, okay, wir bieten auch an, ein veganes Pärchen Wochenende, mit einem veganen Wein oder einem veganen Essen. Weil viele Städter, könnte ja sein, finden das ganz spannend. Und der Mitbewerber oder der, der in der Region vielleicht vorherrschend in dem Moment noch ist, bietet so etwas noch gar nicht an, dass man vielleicht da so in die Richtung geht. Noch mehr herausstreicht, was sind die eigenen USP und irgendwas bietet, was jemand anderer in der Region oder in den Umkreisen nicht hat.

I: Finde ich einen sehr guten Ansatz, ganz ehrlich. Was aus deinen Erfahrungen heraus, du warst auch in verschiedenen Hotels tätig, was sind so die häufigsten Sachen, die von den Kunden gewünscht werden?

B: Du meinst damit Produkte, die man kaufen kann?

I: Genau.

B: Also, absolut Massage, gerade wenn es in dieses Pärchen und Zeit zu zweit und so was, in die Richtung geht. Absolut alles, was mit Massage, Pärchen Massage und so weiter zu tun hat. Das ist auch wichtig, Pärchen Massage, dass das zum gleichen Zeitpunkt stattfindet. Denn gerade, wenn man ein Wochenende weg ist, möchte man nicht, dass der eine Partner hat eine Massage eineinhalb Stunden lang und dann ist der andere eineinhalb Stunden weg, sondern dass man das vielleicht zu zweit genießen kann. Das könnte ich mir vorstellen. Dass das ganz stark ist. Und dass man eben, wie soll ich sagen, gerade wenn man Zeit zu zweit/zu zweit Wochenende verbringt, das man vielleicht nicht unbedingt für die Gastronomie nach draußen gehen muss. Dass man vielleicht sogar den Picknick Korb auch hat, dass der einem vor die Tür gestellt wird, vor die Zimmertür und so wie Room Service kann man dann im Bademantel im Zimmer essen. Könnte ich mir vorstellen. Ist schon auch ein Service, der sehr, sehr oft gefragt ist. Gerade in der Hotellerie, der Room Service und das man nicht noch mal nach draußen gehen muss. Denn gerade in der Südsteiermark würde es heißen, vielleicht noch mal in das Auto steigen, auch vielleicht wohin fahren. Und so könnte man das im Zimmer im Prinzip, direkt Zeit zu zweit/zu zweit genießen.

I: Im nächsten Punkt geht es prinzipiell um die Schlüsselaktivitäten. Die Aktivitäten mit so einem Allgemeinen Ablauf an Schritte, beziehungsweise Aktivitäten, die im Allgemeinen notwendig sind, um ein Hotel zu betreiben. Was sind aus deiner Sicht da die wichtigsten Aktivitäten, beziehungsweise Schritte, die man benötigt oder machen muss?

B: Ja, das ist schon ein großer Punkt. Da könnte man jetzt sehr ausschweifen. Ich glaube, was wirklich einer der wichtigsten Punkte ist, dass an das richtige Personal da findet. Das man im Prinzip, also, nicht nur, dass man das richtige Personal findet, sondern auch, dass man das Personal findet, das man auch dementsprechend weiterbilden kann und richtig auch für sein Produkt einschult. Ich glaube, das ist einer der wichtigsten Punkte, dass du dann wirklich für so einen Betrieb die richtigen Leute hast, die in der Nähe wohnen, die auch zeitlich flexibel sind, gerade in der Hotellerie und Gastronomie ist das halt wichtig. Und die aber auch entsprechend halt gut geschult sind, weil sich das auf das Erlebnis von dem Gast ganz anders auswirkt. Zum Beispiel, nur als kurzes Beispiel, kann ich anmerken, ich war mit meiner Mama in Griechenland im Urlaub, dieses Jahr eine Woche und die Servicemitarbeiter waren zum Beispiel gar nicht geschult und das hat einen total negativen Beigeschmack jetzt hinterlassen. Jetzt waren wir in Italien in einem Hotel eine Woche lang und das Servicepersonal war so gut geschult beim Abendessen. Und die sind eigentlich schon dagestanden, als wir zum Abendessen gegangen sind. Die Flasche war schon vorbereitet und unser Tisch war schon vorbereitet und das war so ein tolles Erlebnis, dass das sich auch wirklich auf uns ausgewirkt hat, auf unser Kundenerlebnis und deswegen, im Prinzip, die richtigen Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen zu finden.

I: Das ist wahrscheinlich auch eine sehr schwierige Angelegenheit.

B: Ja. Genau.

I: Was ich so im Allgemeinen schon mitbekommen habe.

B: Das stimmt.

I: Auch zu den Aktivitäten gehört auch, aus meiner Meinung nach, so im Allgemeinen die Buchungen, beziehungsweise wie sie Personen oder mögliche Gäste über das ganze informieren. Was sind da so deine

Erfahrungen, beziehungsweise wie kommen da die meisten, wie werden da die meisten Hotels gebucht? Beziehungsweise, wie kommen die meisten neuen Kunden sozusagen zu einem Hotel?

B: Ich würde sagen, ganz klar Booking. Gerade bei uns im deutschsprachigen Raum. Es gibt auch andere Buchungsplattformen in anderen Ländern, in Amerika ist das wieder ganz was anderes. Aber jetzt für Österreich ganz klar Booking. Da ist es wichtig, dass man über Booking versucht, den Gast quasi das erste Mal als Neukunden zu gewinnen und ihn dann durch das eigene Kundenbindungsprogramm versucht, den Gast als Stammkunden zu gewinnen und dass er bei der nächsten Buchung direkt über uns bucht. Weil einfach die Kommission für Booking sehr hoch ist. In dem letzten Hotel, in dem ich gearbeitet habe, waren wir bei 20 Prozent Booking Kommission. Und das ist nach Abzug der Steuer schon ein wirklich hoher Betrag. Eine hohe Summe, die man zahlen muss. Booking will ja Kommission auf das Frühstück, etc. Die gehen auch immer mehr in die Richtung, dass man zusätzliche Leistungen, zum Beispiel, ob wer Massage über Booking buchen kann, dass die in Richtung von Booking gehen möchte und die wollen natürlich für jedes Produkt, was sie anbieten, Kommission. Das heißt, dass Wichtigste wäre, den Kunden quasi zu akquirieren über Booking und danach durch das eigene Kundenbindungsprogramm den Kunden als Stammkunden gewinnen und halten. Das Zweite, was auch superwichtig ist, bezüglich online Plattformen ist Instagram. Gerade auch wenn du sagst, dass es sich bei deiner Umfrage ergeben hat, dass du da auch eine jüngere Zielgruppe ansprichst. Das ist bei uns zum Beispiel auch so, bevor wir in ein Hotel fahren, schauen wir uns zuerst den Instagram Kanal an, schauen, von wem wurde das Hotel schon getagt, was haben die Leute da geteilt, für Erlebnisse, Momente. Und wir würden wahrscheinlich nirgends mehr hinfahren, zu keinem Hotel, was keinen gescheiterten Instagram Account hat, denn vorab baut sich schon ein Erlebnis auf. Durch das, dass man die Bilder sieht, was haben die anderen erlebt und so weiter, hat man vorab schon irgendwie ein Bild. Oder dass man auch durch die Hashtags überhaupt auf ein Hotel aufmerksam wird. Dass man einfach nach gewissen Hashtags sucht, was einem wichtig ist oder was einen interessiert. Mein Mann und ich folgen dem Hashtag Sardinien und Sardinien Food und was weiß ich, so ein paar Hashtags und dadurch sind wir auf ein Hotel aufmerksam geworden, wo wir dann im Endeffekt übernachtet haben, weil das einfach ein paar Leute gepostet haben von dem Hotel. Deswegen würde ich sagen Booking und die Social Media Plattformen mit zum Beispiel Instagram.

I: Du hast vorhin auch öfters die Kundenbindung angesprochen. Wie sind deine Erfahrungen damit, wie man sozusagen richtige Kundenbindung aufbaut? Über welche Wege funktioniert das Ganze?

B: Ich glaube, dass das schon vorab wichtig ist. Es gibt ja die Möglichkeit über Booking, zum Beispiel wenn der Gast über Booking bucht, dass man ihm dann vorab schon eine E-Mail zuschickt, zum Beispiel in dem Fall, wir waren in Sardinien in mehreren Hotels, ein Hotel war auch eine kleine Villa mit nur drei Zimmern, da hat uns der Betreiber von dieser Villa, der Stefano hat uns dann schon vorab eine E-Mail geschickt mit allen Infos. Wie funktioniert die Anreise, wo parken wir am besten, wie lange ist das Frühstück. Dann wir hatten die Möglichkeit, ein Candle Light Dinner zu buchen, was die uns zubereitet hätten, was man dort auf der Terrasse hätten einnehmen können. Das heißt, wir haben eigentlich schon eine Info Broschüre vorab bekommen mit allen wichtigen Infos. Das heißt, das reduziert das der Gast dir über Booking ganz viele Anfragen schickt, wann, was, wo, wie ist der Check In. Das reduziert das, dass du quasi immer individuell antworten musst, wenn du einen Gast gleich vorab so eine Broschüre zuschickst. Damit kannst du natürlich auch deine Zusatzangebote verkaufen, weil der Gast liest, ah super, da gibt es ein Candle

Light Dinner, ah, eine Massage könnten wir auch machen oder das und das und das. Das heißt, er macht sich im Kopf schon in Bild, macht sich schon ein bisschen ein Programm und überlegt schon, was er machen könnte. Und dann natürlich, dass es schon auch wichtig ist, dass der Gast einen gut bewertet. Das hat natürlich auch viel damit zu tun, wie die nächsten Gäste auf mich aufmerksam werden, denn umso besser die Bewertungen sind, umso höher werde ich gerankt, umso mehr Buchungen werde ich akquirieren. Und danach, wenn der Gast nach Hause fährt, dass man ihm vielleicht noch eine E-Mail zuschickt, sich bedankt. Beziehungsweise dann zum Beispiel dann zum Geburtstag oder zu besonderen Anlässen vielleicht noch eine E-Mail oder eine Postkarte oder was auch immer zukommen lässt mit Info oder mit einem Angebot, mit einem speziellen. Was ich zum Beispiel in Wien, das machen auch viele Hotels, was ich schon öfter gehört habe, wenn die dort die Hochzeit verbringen, bekommen zum Beispiel alle Gäste am ersten Hochzeitstag eine Übernachtung mit Brunch dazu. Das heißt, der Gast ist automatisch wieder vor Ort und jeder Gast, den du quasi wieder vor Ort hast, auch wenn der einen Gutschein hat, der konsumiert ja trotzdem noch mal was extra. Oder bucht noch eine Übernachtung dazu, denn die wenigsten lösen ja nur den Gutschein für die eine Nacht ein, sondern denken sich, okay, wir fahren Freitag bis Sonntag, wir buchen noch eine Übernachtung dazu. Du hast wieder einen Zusatzverkauf dadurch. Das man so quasi mit dem Gast in Kontakt bleibt. Zum Beispiel, seit einer Hochzeit von Freunden, bekomme ich auch immer die News. Hast du das noch nicht gekriegt?

I: Nein, das habe ich noch nie bekommen.

B: So eine richtige Zeitung, mit einer Postkarte und da ist immer irgendein Angebot dabei. Weil wir ja schon mal übernachtet haben, was weiß ich, für die nächste Übernachtung minus 15 Prozent oder so.

I: Es geht viel darum, nach dem Besuch immer wieder den Kontakt zu suchen und den Kontakt herzustellen, aber auch eben davor den Kontakt herzustellen, damit man im Allgemeinen das Urlaubserlebnis erleichtern kann schon im Vorhinein.

B: Genau. Und dass der Gast schon im Prinzip bevor er anreist schon positive Assoziationen hat. Wenn man schon eine E-Mail kriegt, wo jemand schreibt, Hallo, du kommst ja nächste Woche, wir freuen uns auf dich. Dann hast du schon ein ganz anderes Erlebnis, wie wenn du nichts von dem Betrieb hörst, hinfährst und dann kommst an, du weißt nicht, wo darf ich eigentlich parken, wann ist der Check In und so weiter. Wenn du da schon eine E-Mail kriegst mit allen Infos vorab und sogar schon Angebote, findet man sich irgendwie besser aufgehoben. Das ist halt wichtig im Nachhinein, dass man ihn fragt, ob man seine Kundendaten speichern kann laut der Datenschutzgrundverordnung und dass man trotzdem dann einfach weiter versucht, mit dem Gast Kontakt zu halten und ihn als Stammkunden zu gewinnen.

I: Okay. Der nächste Punkt, ich kann mir schon vorstellen, was die Antwort dafür ist, sind im Allgemeinen die Ressourcen. Das Wichtigste ist, was man benötigt, um sozusagen ein Geschäftsmodell oder einen Hotelbetrieb zu betreiben. Was sind aus deiner Sicht die wichtigsten Dinge?

B: Abgesehen natürlich von einer super Infrastruktur und von einem tollen Produkt sind es einfach die Mitarbeiter. Eher im Prinzip, der Punkt einfach wiederholt noch mal, den ich vorhin schon gesagt habe.

I: Habe ich mir fast gedacht. Was auch dazu gehört, in meinem Modell, ist im Allgemeinen die Gesellschaft. Bei der Gesellschaft wird im Allgemeinen definiert, wer einen positiven Nutzen aus dem ganzen hat. Außer man selbst. Wo siehst du da die Hauptnutznießer von einem Hotel in der Südsteiermark?



B: Erst mal bringt es Arbeitsplätze für Einwohner, Einwohnerinnen. Bei so einem Betrieb braucht man trotzdem, auch wenn es ein kleiner Betrieb ist, brauchst du trotzdem einen gewissen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnenstand. Und du hast ja auch den Fokus so ein bisschen auf Hochzeiten, das heißt, da gibt es total viele Nutznießer quasi, angefangen von dem, der die Torte vom Tortenbäcker, Bäckerin bis zum Friseur, etc. du kannst ja im Prinzip die ganze Region bewerben und ganz viele andere Produkte mit bewerben und deswegen ist das auf alle Fälle ein positiver Nutzen für die ganze Region. Und allein schon, wenn du sagst, okay, wir müssen das ausbauen oder neu bauen, allein dadurch schaffst du schon Arbeit und Arbeitsplätze für andere.

I: Ein wichtiger Punkt in jedem Hotel oder für jeden Betrieb sind immer die Partner. Wo siehst du sozusagen, was sind so, wenn man ein Hotel in dieser Größe betreibt, wo liegt da, deiner Meinung nach die Anzahl der Partner, beziehungsweise, was glaubst du, was sind die wichtigsten Partner, die man benötigt, um ebenso einen Betrieb zu führen?

B: Wichtig ist dann wahrscheinlich auch die Tourismusregion. In Wien wäre es der Wien Tourismus oder die Österreich Werbung, die einen ja mit bewerben und für einen mit Marketing machen. So etwas gibt es sicher in der Südsteiermark auch, dann regionale Verbände, die gemeinsam Werbung machen. Zum Beispiel in Bad war die ganze Region, wo ich studiert habe, unter dem Vulkanland, da ist alles, vom Zotter bis zum Schinken war das alles unter diesem ganzen Vulkanland Motto. Das man sich im Prinzip zusammenschließt, auch mit anderen Betrieben vielleicht sogar einen gemeinsamen Internetauftritt hat oder einen gemeinsamen Instagram Account sogar hat. Andere Betriebe als auch, irgendwie, wie ich vorhin schon gesagt habe, gerade wenn es um das Thema Hochzeiten geht, gibt es ja diverser Partner, auch von anderen Caterern wäre das auch. Jeder will vielleicht eine Burschenschankjause zu einer Hochzeit, vielleicht irgendwas Ausgefalleneres oder so. Ein spezielles Catering bis zum Tortenbäcker, etc. Da gibt es ganz viele Partner. Dann gibt es natürlich online ganz viele Partner, mit denen man zusammenarbeitet, die Werbung auch für einen machen können. Die Österreich Werbung, ganz, ganz wichtig auch als Partner. Das, würde ich sagen, sind so die Wichtigsten.

I: Okay. Wir haben noch zwei Punkte vor uns. Das eine sind die Leistungen, wie im Allgemeinen Einnahmen lukriert werden und da wäre die Frage im Allgemeinen, wir haben definiert, natürlich über Übernachtungen, beziehungsweise über diese Zusatzangebote, Geld oder Einnahmen zu lukrieren. Kennst du andere Einnahmequellen, wie ein Hotel sozusagen Einnahmen generiert, beziehungsweise was sind da so deine Erfahrungen?

B: Zusatzeinnahmen kann man natürlich akquirieren durch das, das man einfach von den Partnern, die man bewirbt, Kommissionen oder Provisionen bekommt. Zum Beispiel, wenn du jetzt Werbung machst für Hochzeiten und sagst, der und der Fotograf oder die Fotografin oder der Zuckerbäcker, der macht die besten Torten, dass du natürlich bei dem seinen Umsatz auch mitschneidest. Das ist eine zusätzliche Einnahmequelle.

I: Finde ich einen coolen Ansatz. Auf das wäre ich selber nie gekommen.

B: Das ist total wichtig, dass man schaut, wo kann man selber eigentlich, ich meine, wenn ich schon für den Werbung mache und den vielleicht in einer Broschüre mit bewerbe, was habe ich dann davon.

I: Ja.

B: Da gibt es wahrscheinlich drei Fotografen und wenn du jetzt ein, zwei hervorhebst, ist klar, dass du da was mitschneiden möchtest. Oder beim Floristen zum Beispiel, das ist ein hoher Kostenpunkt bei der Hochzeit. Dann kann es sein, durch den Verkauf auch von Produkten. Also, dass du natürlich auch mitschneidest, wenn du Produkte aus der Region verkaufst. Und es kann natürlich auch sein, Smart Produkte. Wenn du jetzt sagst, mein Fokus ist jetzt auf total auf Wein und ihr habt vielleicht jemanden aus der Region, der, was weiß ich, aus Weintrauben irgendwelche Spa Produkte anbietet. Ob Massage Öl oder vom Peeling oder was auch immer ist. Und dass man sagt, okay, die Massagen, die bei uns stattfinden, die werden allen mit denen, weiß ich nicht, Produkten, das ist jetzt was Französisches, aber es gibt ja regional auch mit Weintrauben hergestellt, gemacht. Also, die Massagen werden mit diesen Produkten gemacht und danach kann der Kunde oder die Kundin davon noch was kaufen. Und dann schneide ich an dem Produkt auch mit. Die Produkte haben wahnsinnig hohe Gewinnspannen. Da ist der Einkauf natürlich viel geringer, wo du das Produkt verkaufen kannst und dann kannst du mal mit einem Massage Öl 30 Euro Gewinn machen. Ich würde mal zusammenfassen, Spa Produkte und durch die Vermarktung von anderen Partnern oder auch deren Produkte, Schinken, Sekt, was auch immer.

I: Ja. Finde ich wirklich einen sehr guten Ansatz. Einen Punkt, der dazugehört ist noch so im Allgemeinen die Umwelt. Hast du Erfahrungen, beziehungsweise weißt du, wie im Allgemeinen in dem Gewerbe auf die Umwelt geachtet wird, beziehungsweise was man dafür tun kann, damit man weniger die Umwelt schädigt?

B: Ein wichtiger Punkt ist die Anreise, da wird in Wien auch extrem viel Werbung dafür gemacht, dass man öffentlich anreist. Es gibt sogar schon Hotels, wo man Rabatt bekommt, wenn man nachweisen kann, dass man zum Beispiel mit dem ÖBB angereist ist. So was kann man zum Beispiel machen. Das man sagt, okay, wie schaut es aus, wo ist der nächste Bahnhof und wir bieten zum Beispiel als Zusatzleistung für den Gast einen Shuttle an. Wir holen die Gäste beim Bahnhof ab und dafür kommt der Gast, reist umweltverträglich und reist mit den Öffis statt mit dem Auto. Und wir holen ihn dafür, ich weiß es nicht, dann irgendwo am Bahnhof in XY oder so ab. Oder in Leibniz oder so. Und er reist dann umweltschonend ab und kriegt vielleicht sogar noch einen Rabatt dafür, weil er umweltfreundlich angereist ist. Das könnte man zum Beispiel machen. Dann ganz wichtig, natürlich beim Bauen, wenn man da jetzt neu baut, kann man ganz viel umwelttechnisch einplanen. Ob das ist, das man im Prinzip komplett das Ganze mit einem Regenwassersystem und einer Filteranlage bedient, etc. Und dann ein ganz wichtiger Punkt, dass die Kommunikation alles per E-Mail stattfindet. Das man eigentlich den Gast dazu erzieht, dass es nicht überall Info Broschüren in manueller Form gibt, sondern dass man das auch betont, aus umweltschonenden Gründen verzichten wir zum Beispiel darauf, dass man die Rechnung ausdrückt. Sie kriegen die Rechnung aber von uns per E-Mail, was gerade viel besser ist, weil per E-Mail hat er es wahrscheinlich ...

I: Eh gespeichert.

B: Hat er es für immer gespeichert, muss es nirgends suchen. Dass man sagt, aus Umweltgründen verzichten wir darauf, irgendwas auszudrucken. Unsere Info Broschüre, das gibt es alles online. Das, würde ich sagen, ist ein ganz wichtiger Punkt.

I: Umgekehrt jetzt die Frage, was sind so aus deiner Meinung die richtigen oder die negativen Einflüsse darauf? Auf die Umwelt halt?

B: Ja.

I: Ist wahrscheinlich genau der umgekehrte Schluss.

B: Genau. Die Leute reisen dann im Auto an, du hast viel mehr Verkehr vor Ort, im Betrieb. Das wirkt sich natürlich auf die Umwelt aus. Allein schon das du die ganze Infrastruktur zur Verfügung stellen musst, die ganzen Computer, du musst das alles anschaffen. Natürlich hat das auch Auswirkungen auf die Umwelt. Aber ja, das ist ja keine Alternative, deswegen den Betrieb nicht zu machen. Deswegen muss man einfach schauen, wo kann man bei allem die umweltfreundlichere Variante nehmen und vielleicht auch bei Geschirr etc., bei allen möglichen Produkten kann man ja schauen, was ist die nachhaltige Variante davon.

I: Die vorletzte Frage. Was sind aus deinen Erfahrungen die Kostentreiber, sage ich da mal, in der Branche, was so wirklich kostet, um so einen Betrieb auf der einen Seite zu erhalten beziehungsweise zu führen?

B: Mitarbeiter. Mitarbeiter.

I: Ja.

B: Natürlich, wenn du den Betrieb neu baust, sind das hohe Investitionen, die man tätigen muss. Ist klar. Dafür baust du ja auch so, dass da nachhaltig ist, auch für einen selber, was Strom, etc. betrifft. Den letzten Hotelbetrieb, den ich in Wien selbst geführt habe, da war es so, da war das von der Bausubstanz schon so schlecht, da hatten wir so hohe Kosten an Strom, an Heizung, etc. so etwas kann man ja, wenn man neu baut und nachhaltig baut, ja gleich minimieren. Aber der größte Kostenpunkt und Kostentreiber sind Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen. Man muss das einplanen, man muss Krankenstände einplanen. Und dass man genug Personal in der Hinterhand hat und trotzdem die saisonal richtig planen kann. Also, der Betrieb, den du beschreibst, das ist wahrscheinlich auch ein bisschen aus der Luft gegriffen. Da kann man natürlich auch schaue, wie kann man das, was weiß ich, im Winter einen Whirlpool nutzen oder was auch immer, so einen Zusatznutzen für den Gast im Winter hat. Aber du brauchst relativ viel Personal und dann saisonal wahrscheinlich aufgestockt mehr Personal. Das ist der größte Kostentreiber.

I: Zum Abschluss, hast du zu dem ganzen Thema, was ich beschrieben habe, noch irgendwas anzumerken?

B: Jetzt schaue ich noch mal, ich habe mir ein bisschen was mitgeschrieben, dass ich nichts vergesse. Genau, eine wichtige Sache, was ich noch sagen wollte, ist, dass es immer mehr um individuellere Angebote geht, gerade wenn man einen kleinen Betrieb hat mit wenigen Zimmern, was halt absoluter Trend im Moment ist, dass man online schon sein Wunschzimmer auswählen kann. Das von jedem Zimmer, was man anbietet, genügend Fotomaterial gibt, das ist extrem wichtig. Für die Bewerbung, für den eigenen Social Media Kanal, als auch wenn man es den eigenen Partnern zur Verfügung stellt. Und dass man durch die Fotos auch im Prinzip vorab schon einen Eindruck bekommt und dass man immer mehr in das individuellere geht. Also der Gast bucht nicht ein Zimmer bei dir, sondern der Gast bucht, ich weiß es nicht, die, keine Ahnung, die Beziehungssuite oder so und der will dann auch genau das Zimmer. Das findet der Gast aber toll, wenn der sich das bei buchen sich schon mal alle Zimmer anschauen kann und sagen kann, oh, das gefällt mir gut, genau das will ich. Das macht einen als Hotelier vielleicht etwas unflexibler, weil man die Gäste nicht so herschieben kann, aber es geht immer mehr um den Trend individuellere Angebote und dass man wirklich so schaut, gerade bei einem kleinen Betrieb, dass man das ganz individuell gestaltet, der Gast kann sein Zimmer selber aussuchen. Das wollte ich noch anmerken. Aber ich glaube, sonst habe ich es.

## **ANHANG 8: TRANSKRIPiertes EXPERTENINTERVIEW 5**

I: Ich starte dann gleich mit der ersten Frage. Prinzipiell ist in dem Modell festgelegt, dass man nur auf Erwachsene abzielen möchte und Kinder ausschließen will, um eben sozusagen den Moment, Zeit zu zweit hervorzubringen. Wie siehst du das? Glaubst du, dass das eine adäquate Zielgruppe ist, unser Modell zu betreiben? Beziehungsweise, dass man tatsächlich Kinder ausschließt und nur auf Erwachsene geht?

B: Ja, ich glaube, das funktioniert sehr gut, und zwar aus dem Grund, wenn du deine Zielgruppe ganz klar eingrenzt, hast du eine viel höhere Wahrscheinlichkeit, dass diese Menschen sich angesprochen fühlen. Und gerade das Beispiel Urlaub ohne Kinder, ist was, was du auf der ganzen Welt immer mehr siehst. Egal, auf irgendwelchen Inseln, die Adult only Resorts haben. Das ist sogar in Sardinien jetzt auch. Das teilweise Hotels nicht für Kinder sind. Und das Coole ist ja, das jeder diese Erfahrung schon mal gemacht hat. Entweder im näheren oder entfernteren Bekanntenkreis oder im Urlaub. Dass du immer irgendeine Art von Menschen um dich herum hast oder normalerweise, wo du dir wünschen würdest, das wäre doch toll, wenn die jetzt nicht da wären. Und je spitzer du da zuschneiden kannst, desto genauer kannst du dieser Leute am Ende ansprechen. Aus der Vertriebsicht heraus finde ich das extrem gut. Wie weit darf ich ausholen oder soll ich ausholen?

I: Du kannst gerne ausholen.

B: Ich habe mal in einem Meeting gesessen, da ging es um die Vermarktung von einem Restaurant. Und die Frage war, wer ist denn eigentlich unsere Zielgruppe. Dann hat die verantwortliche Frau gesagt, alle. Und dann, ja super, okay und dann kannst du an dem Punkt eigentlich auch aufhören, weil du kannst weder zuspitzen noch eine Value Proposition oder ein Markenversprechen oder so was aufbauen, wenn du nicht weißt, wen du ansprichst. Deswegen, ob das jetzt richtig oder falsch ist, keine Kinder, das ist ja eine andere Frage, aber ich halte es für sinnvoll, eine Zielgruppe so einzugrenzen. Und ich glaube, gerade in dem Bereich Familie in Österreich ein extrem breites Angebot da ist. Familienurlaub, Familienreisen und so weiter.

I: Ja, dann sage ich schon mal danke für diese Antwort. Im nächsten Punkt gehe ich weiter auf das Wertversprechen, auf die Value Proposition. Da haben wir, wie du gelesen hast wahrscheinlich, definiert, dass wir sozusagen raus aus dem Alltag möchten, beziehungsweise sozusagen Momente zu zweit bereiten möchten, damit man sozusagen auch eine Zweisamkeit wieder bekommt und zueinanderfinden kann. Glaubst du, dass man, wenn man ein Hotel oder ein Hotelgewerbe genau in diese Richtung auslegt, dass das funktionieren kann?

B: Auch da, glaube ich, dass das funktioniert. Nicht funktionieren kann, sondern funktioniert. Weil die Motivation von Reisenden immer stärker über mangelnde Zeit bestimmt ist. Es geht beim Urlaub nicht mehr darum, keine Ahnung, wir reisen drei Wochen durch ein Land und schauen uns von links bis nach rechts alles an, sondern es geht vielmehr der Trend zu Kurzaufenthalten in die eigene Region. Sicherlich auch, alles was politisch rund herum um den deutschsprachigen Raum passiert, hat in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass nahe Destinationstourismus ganz starken Aufwind hat. Man sieht, dass in Tourismusstatistiken in Österreich, die größten Zuwächse kommen dieses Jahr aus Ländern wie Spanien, Italien, Frankreich, Dänemark, nachdem wir viele Jahre eigentlich stärkere Zuwächse aus so Gigantomärkten wie Indien, China und so weiter hatten. Das aber das Wachstum gerade ganz klar aus

diesen Märkten kommt. Und wenn man jetzt wieder darauf zurückgeht, auf deine Frage, wie diese Zeit zu zweit und so weiter, wie das funktioniert, ist das, glaube ich, was, was fast alle Reisenden suchen. Eine Flucht aus dem Alltag, aber man ist nicht mehr bereit dafür irgendwie sieben Stunden mit Umsteigen und wohin zu fliegen und dann noch mit dem Transfer weiterzufahren. Sondern du willst, dass eigentlich sofort, möglichst in der Umgebung haben. Und maximale Entspannung in kürzester Zeit. Also, da ist ein Effizienz, Produktivitätsdruck dahinter, dass du jetzt auch Hardcore entspannt bist und so. Und währenddessen möchte ich in der Sauna aber schon meine E-Mails lesen. Dass mir nichts entgeht, weil ich bin immer erreichbar. Ich glaube, das ist so das, was da dran ist. Das, was jetzt bei den Destinationen mir noch eingefallen ist dazu, dass es einen ganz starken Trend dazu gibt, dieses Pleasure Reisen, halb Business, halb Pleasure, dass du da verbindest, du nimmst deine Familie auf Geschäftsreise mit oder in der einen oder anderen Richtung. Und da bist du natürlich in der Südsteiermark jetzt in einem geografischen Gebiet, wo du selten auf Geschäftsreise bist, aber nichtsdestotrotz, glaube ich, kann man das unterwegs in Österreich vielleicht einbinden.

I: Wie siehst du das, dass wir das Produkt, also die Definition zusätzlich zu den Übernachtungen, beziehungsweise zu dem gastronomischen Angebot, dass man als Hotel hat, eben versucht über die speziellen Momente, wie es da immer beschrieben ist, wie das Picknick im Weingarten oder dergleichen, dass man sich auf diese Richtung ausrichtet. Wie siehst du das, kann so etwas funktionieren oder plant man daran vorbei?

B: Also, da kommen, glaube ich, eventuell musst du mich daran erinnern, falls ich es vergesse auf dem Weg, aber es kommen, glaube ich, drei Sachen zusammen. Das Erste ist, jemand der zum ersten Mal in eine Destination kommt, hat ja immer so einen Druck, dass er die auch versteht und authentisch erlebt. Es geht nicht darum, einmal jetzt mit dem Auto durch die Südsteiermark durchzufahren, sondern man möchte nach Möglichkeit auch noch beim Winzer im Burschenschank sitzen und möchte sich vom Besitzer am liebsten deine Empfehlung serviert bekommen. Sondern nicht von der slowenischen Aushilfe oder so etwas. Sondern du möchtest das ja eigentlich so authentische wie mögliche Erlebnis haben. Das heißt, du stehst schon mal unter Druck. Wenn du eine Destination besuchst, deswegen funktionieren Reiseführer und die sind ja mittlerweile alle so aufgebaut, vorne hast du erst mal die Top 10. Das heißt, du hast deine Bucket List vorgegeben, wenn du diese Sachen siehst oder erlebst, dann hast du quasi ein authentisches Erlebnis. Das ist der erste Besuch. Wenn du jetzt wieder in eine Destination kommst, dann reicht dir das ja nicht mehr, weil dann möchtest du nicht mehr in der Schlange stehen, wo alle anderen auch sind. Dieses Phänomen gibt es ja, egal wo. In jeder Destination gibt es das, dass eine Spezialität, die man essen kann und die sind aber mittlerweile schon so auf Touristen eingestellt, da stehst du in der gut sortierten Schlange und weißt, du bist jetzt einer von 5000 Leuten, die das jedes Jahr kosten und alle anderen, die du kennst, die dort waren, haben das auch schon vor dir gemacht. Das heißt, beim zweiten Mal funktioniert das schon nicht mehr so richtig. Das ist der erste Themenbereich. Deswegen glaube ich, dass diese Momente extrem wertvoll in der Vermarktung sind, weil die erklären die Destination. Wie man in die Südsteiermark kommt, der möchte an die Hand genommen werden, wie er das Maximum aus dem Erlebnis herausholt. Vor allem wenn es nicht für eine Woche oder zwei Wochen ist, sondern zum Beispiel für ein Wochenende. Wie es ja bei Pärchen häufig ist. Das zweite, Erlebnisse in so Momenten festzuhalten ist ja wahrscheinlich auch bedingt durch Social Media erleben und wie du Momente weitererzählen kannst. Das heißt, das muss dann total kondensiert in einem Moment alles stattfinden. So wie in Italien beim Sonnenuntergang trinkst du ein

Aperol Spritz und halst das Glas vor die Sonne. Genau dieser Moment, wo alles passt. Darum geht es ja. Ich glaube, das ist auch das, was ihr in eurem Konzept vorschlagt. Dass du diesen perfekten Moment kreierst.

I: genauso ist es.

B: In den auch immer wieder kreierst. Da ist so ein bisschen der Haken an der Sache und das ist der dritte Punkt, mit diesen Momenten, sobald du die multiplizierst oder vervielfachst, ist es ja nicht mehr ein einmaliges, einzigartiges Erlebnis.

I: Ja.

B: Wie Hochzeiten, es dürfen sich auf keinen Fall zwei Bräute sehen. Weil dann weiß die eine, verdammt, ich bin nicht die einzige hier. Natürlich weiß sie, dass noch zehn andere im Stundentakt da durch spazieren. Aber die Einzigartigkeit wird dadurch eingeschränkt. Warum ich das mit den Moment wirklich cool finde, weil das ist auch, was große Unternehmen auch machen. Wir haben früher für Kempinski gearbeitet, das ist eine europäische Kette, Luxusbereich und die macht das auch so.

I: So sehen wir uns besser.

B: Genau. So ist es, glaube ich, gut. Kempinski hat irgendwann zu Recht festgestellt, mit irgendwie 75 Hotels oder so was, kriegst du weltweit keine Aufmerksamkeit. Das heißt, du hast keine Chance, so ein Kundenbindungssystem aufzubauen. Mit 75 Destination bestehst du nicht gegen Hilton, Mariotte, die dann halt mit 10.000 Destination aufwarten. Die haben damals überlegt, das, was man generieren kann, sind Momente. Und die haben das Discoveries genannt oder Local Experiences und da hast du in jeder Destination, wo das Hotel war, die Möglichkeit gehabt, nach drei Aufhalten hast du ein Erlebnis bekommen. Das war zum Beispiel in Wien mit der Kutsche durch die Stadt fahren und was weiß ich, Apfelstrudel essen und so weiter. In Kroatien ist es mit dem Fischer auf das Meer fahren, fischen, der kocht dann für dich. So gab es in jeder Destination was Eigenes. Und ich glaube, das ist in der Vermarktung extrem smart. Deswegen glaube ich auch an diese Erlebnisse. Und in dem Unternehmen, in dem ich jetzt bin, und das führt dazu irgendeiner von den Fragen, die du noch drin hast über Vermarktung, über socialmedia und so weiter, wir haben unseren Eigentümer gefragt, wenn er die Wahl hat, wie war das noch mal, wenn er die Wahl hat, ob wir alle unsere Gäste direkt ansprechen würden, quasi, unsere Distribution kontrollieren und perfektionieren oder unser Leistung perfektionieren. Er hat gesagt, wir sind nicht im Distributionsgeschäft, sondern wir sind im Erlebnisgeschäft. Das heißt, unsere Aufgabe ist quasi, das optimale Erlebnis zu kreieren und das den Leuten zu geben und nicht dafür zu sorgen, dass sie direkt auf unsere Homepage kommen. Das, was für den Kunden sexy ist, ist dieser Wow Moment, wenn man es schafft, den zu generieren. Die andere Frage, wie kann man einen Wow Moment versprechen oder erzählen. Weil jemand ...

I: Natürlich.

B: Weil sonst hilft er dir erst dann, wenn derjenige schon wieder abgereist ist und du Glück hast und der eine gute Bewertung irgendwo hinterlässt, wo es relevant ist für andere Gäste.

I: Das heißt, sozusagen, wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, prinzipiell die Ausrichtung auf die Erlebnisse findest du gut, aber es soll trotzdem auch immer wieder eine Anpassung dieser finden, damit

Gäste, die immer wiederkehren, sozusagen immer wieder einen neuen Wow Effekt erleben können, im besten Fall.

B: Ich finde ihn sogar großartig, den Fokus darauf. Die Herausforderung, die sehe ich genau, wie du es gesagt hast. Wie kannst du so ein einzigartiges Erlebnis mehrfach kreieren, im besten Fall für jemanden, der wiederkommt, oder auch für mehrere Leute, die gleichzeitig an einem Ort sind. Und das zweite, genau, wie einzigartig sind einzigartige Erlebnisse.

I: Verstehe. Wirklich, das habe ich ernst gemeint. Prinzipiell gehört auch eine gastronomische Leistung oder eine Gastronomie zum Hotel dazu. In der Region Südsteiermark, sage ich jetzt mal, so, wie du auch schon gesagt hast, will man die Regionalität und Authentizität miterleben. Von dem her, was sagst du zu dem, dass man eben festlegt, dass man nur oder hauptsächlich nur regionale, beziehungsweise saisonale Kost anbietet, würdest du aus deiner Sicht da auch mehr zusätzlich anbieten oder das wirklich auf diese Regionalität beschränken?

B: Ich glaube, es führt gar kein Weg daran vorbei. Von den Konsumenten wird ebenso ein hoher Stellenwert eingeräumt, dass du mit jedem anderen Weg heutzutage, den kannst du nicht mehr erzählen. Du kannst natürlich den Fisch aus der Nordsee beziehen und dein Obst aus Neuseeland und so weiter. Aber dann musst du tunlichst darauf achten, dass du das nirgendwo erzählst. Das ist fast schon wieder verstecken. Jetzt ist es so schön, dass die Qualität der Produkte extrem hoch sind aus dieser Gegend, da muss man sich nicht verstecken vor irgendjemanden. Da arbeitet man auf einem sehr hohen Qualitätslevel. Ich glaube, da führt absolut kein Weg daran vorbei. Die Frage ist, wie gut kann man diese Geschichte wieder erzählen. Schaffst du es, dass so in den Vordergrund zu stellen, dass das als Mehrwert wahrgenommen wird. Ich habe immer wieder in Hotels oder Restaurants gesehen, wo dann ausgeschrieben wird, wie viele Kilometer insgesamt zurückgelegt worden sind, um dieses Frühstück zu servieren zum Beispiel. Das ist für Hersteller, da ist quasi nicht mehr das Produkt der Star, sondern die Hersteller, was weiß ich, wie die alle heißen. Und dann stellst du das in den Vordergrund, erzählst die Geschichte von der Person und wie weit die von dir entfernt ist. Und das ist was, was viel authentischer in der Vermarktung funktioniert, als wir haben ein Bio Frühstück. Ich habe früher für eine Firma gearbeitet, die hatten in jeder Destination einen Gourmet Koch und der krasseste von denen allen, der hat immer erzählt, es geht nicht um das Produkt und es geht nicht um den Hersteller, da geht es nicht darum, wie gut ist das Steak, sondern was für Blumen wachsen auf der Wiese, wo die Kuh grasst, die dann zu dem Steak wird irgendwann. Und das stimmt, glaube ich. Glaube ich tatsächlich, dass du mit den Produkten, die du anbietest, erzählst du die Geschichte von deiner Vision oder dem, was deinen Betrieb ausmacht. Und wenn da dann, was weiß ich, wenn der Wein vom Hügel nebenan ist, dann kannst du beim Einschenken sagen, ja, jetzt drehen sie den Kopf nach links, da drüben, da kommen die Trauben her. Und aus dem Bach, da kommen die Saiblinge.

I: Das ist genau das, das man sagt, das ist dann was, was auf der persönlichen Ebene, sozusagen auch ganz stark mit kommuniziert werden muss.

B: Genau.

I: Da du das ja durchgelesen hast, tue ich mir bei der nächsten Frage ein bisschen einfacher. Wo würdest du in dem Bereich sozusagen Verbesserungen durchführen oder im Allgemeinen Verbesserungen durchführen, wo kann man das schärfen?

B: Die Vermarktungsstrategie oder das ...

I: Das Angebot, auf das Angebot bezogen.

B: Ich glaube wirklich, diesen Schritt gehen, den besonders deine und meine Generation verlangt, nämlich Background Informationen, wir sind gewohnt, dass du alles, jederzeit Googlen kannst und jede Information hast. Das heißt, eigentlich muss man sich genau auf diese Welle drauf setzen und damit spielen. Das ist, glaube ich, eine Möglichkeit, wie man noch weiter nach vorne kommt. Dass man quasi sein Design, dem noch mal anpasst, weil quasi nicht im Vordergrund steht, keine Ahnung, das Bild, was irgendwie schon seit hundert Jahren bei der Oma an der Wand hängt, sondern, keine Ahnung, es gibt ja so Fenster, wo eingezeichnet ist, was ist denn jetzt, das ist ganz einfach. Du stehst in New York auf dem Wolkenkratzer und dann hast du ein Profil, wo steht, 1000 Kilometer in diese Richtung ist Tokyo und mehr wahrscheinlich, hier dieses und dort jenes und so. Das du genauso dieses Erlebnis in diesem Hotel gestaltest. Beim Frühstück, das kommt von dort, das kommt von hier, das ist die Geschichte dahinter und so. Das braucht natürlich Vorbereitung, aber wenn das einmal funktioniert, dann gibst du den Menschen viel mehr Antworten und kannst emotional viel mehr aufladen. Und das funktioniert halt auch für diese Momente. Wenn du da den perfekten Moment kreierst, es gibt in Salzburg den Salzburg Tourismus, die haben eine neue Stadtführung seit einem halben Jahr, die besten Insta Spots für Salzburg. Und Salzburg, das ist wirklich ein spießiger Tourismusverband, das sind alles Leute, zu denen das eigentlich nicht passt. Aber die Folder, die sind immer vergriffen. Da haben sie durch Zufall was gefunden, was genau das erklärt, was die Leute heutzutage wollen.

I: Ja, das glaube ich, weil vor allem auch dann über diese Schiene sehr stark Werbung gefahren kann und beziehungsweise, ja. Was sind deine Erfahrungen im Allgemeinen aus so zusätzlichen Angeboten, was Gäste gerne in Anspruch nehmen, was sozusagen außerhalb der normalen Leistungen sind?

B: Also, ich glaube, mit dem, was ihr in dem Angebotsportfolio ausgeschrieben habt, du aufgeschrieben hast, deckst du ja den größten Teil der Leistungsbandbreite ab, den normalerweise Hotels haben. Was es jetzt noch gäbe, wäre der ganze Bereich Kosmetik, Health Care, Spa, wie auch immer, was, glaube ich, in der Region wie der Südsteiermark auch wieder anbieten würde, weil es gibt ja auch da viele, die damit arbeiten. Es gibt zum Beispiel einen Betrieb in der Südsteiermark, die haben, glaube ich, so ein Wein Spa, wenn ich mich nicht täusche oder so. Da kann man mit diesen Themen sehr gut spielen, gerade in der Natur. Und wieder, wenn es darum geht, auf Druck sich zu entspannen, dann ist Spa meistens ein Teil davon. Also, das ist was, das würde ich nicht unterschätzen. Weil, was machst du, wenn du in der Südsteiermark bist? Wenn es schön ist, gehst du spazieren und zum Burschenschank, aber was machst du, wenn es regnet.

I: Ja, stimmt.

B: Das, glaube ich, ist so ein Bereich, den gilt es noch irgendwie abzudecken. Ansonsten ist es dann wirklich eine Frage der Zimmerzahl. Du hast in deinem Briefing nicht geschrieben, ob das jetzt fünf, zehn oder 1000 Zimmer sein sollen, aber irgendwann kommst du an eine natürlich Größenordnung, wo dann, keine Ahnung, von Familienfeiern über Taufen und so weiter, du in diesen Gruppenbereich rein kommst. Und das ist was, was im krassen Widerspruch steht zu diesem individuellen Erlebnis.



I: Das wäre eigentlich was, was aus dem Geschäftsmodell, so, wie es beschrieben ist, eigentlich gar nicht möglich ist, sage ich mal. Oder gar nicht gewollt ist, dass man wirklich sagt, man versucht Familienfeiern und dergleichen in das Haus zu holen. Vor allem bei der Ausrichtung auf die Erwachsenen ...

B: Ich kann dir aus eigener Erfahrung erzählen, das ist zwar ein höheres Ziel, dass nur die Menschen kommen, die als Pärchen zu zweit reisen und viel Geld ausgeben und wenn du aber immer die Möglichkeit hast, da hätte ich direkt 20 auf einmal. Aber das ist eine andere Frage und sehr im Detail auch schon.

I: Beim nächsten Punkt geht es im Allgemeinen um die Aktivitäten, Schlüsselaktivitäten, wie auch immer man es nennen will. Was sind aus deiner Sicht die wichtigsten Punkte, die man innerhalb dieses Gewerbe beachten muss, an Schritten, beziehungsweise an Aktivitäten, die wichtig sind?

B: Aktivitäten, die die Gäste machen oder ...

I: Aktivitäten, die man aus Sicht des Betreibers zu vollziehen hat?

B: In der Vermarktung?

I: Nicht in der Vermarktung, im Allgemeinen, wenn man ein Hotel betreiben möchte. Ob das jetzt von, jetzt ganz einfach, von der Zimmerreinigung hin bis hin zu, eben auch die Vermarktung, die gehört da natürlich ganz stark auch dazu. Was sicher wichtig ist. Was da, aus deiner Sicht, die wichtigsten Aktivitäten sind, die man organisieren, planen oder durchführen muss.

B: Ich glaube, eine sehr gute Leitschnur oder Richtschnur ist immer so entlang der Customer Journey. Wie erlebt der Gast das Hotel, welche Touchpoints hat er damit dem Betreiber, Hotel, wie auch immer. Und wenn du diese Reise quasi einmal entlang gehst, dann gibt es so ein paar Stresspoints, die ganz natürlich sind und auf denen der Fokus liegen muss. Das ist grundsätzlich mal immer die Ankunft. Die Hotelketten heute, die investieren am meisten Geld und Ressourcen in den ersten Eindruck. Das ist bei jedem kennenlernen, ist es natürlich auch beim Hotel. Und jedes Mal weiß du ja nicht, auf was du dich einlässt. Du versuchst das, möglichst schon einzugrenzen, liest viele Bewertungen, guckst dir die Homepage an, die Bildergalerie und fragst Leute nach ihrer Meinung und so weiter. Aber dann kommt ja irgendwann dieser vermaledeite Zeitpunkt, wo du da selber hinmusst und du weißt ja einfach nicht, wie es ist. Und das muss passen. Das coole ist ja, dafür brauchst du meistens überhaupt nicht Feuerwerk und Champagner, sondern meistens brauchst du ja einfach nur jemanden, der sich Zeit nimmt. Das heißt, Abläufe so aufbauen, dass da, wo es wichtig ist, Zeit da ist. Das kommt ganz oft zu kurz. Stell dir vor, du willst zum Entspannen für ein Wochenende irgendwo hinfahren und dann reist du an, steigst mit deiner Freundin aus und ihr freut euch und dann musst du erst mal zwei Stunden warten, bis dein Zimmer fertig ist. Oder du stehst in der Schlange mit acht anderen Leuten, die gerade ihr einzigartiges Erlebnis planen und du willst auch dein einzigartiges Erlebnis haben. All diese Sachen. Das sind, glaube ich, das ist so der entscheidende Punkt in der Customer Journey. Dann natürlich alles, was rund um das Produkt ist. Also, Selbstverständlichkeiten, so etwas wie Reinigung, dass das Tiptop ist. Der Bonus wäre dann noch, dass du es schaffst, einerseits environmentally friendly, mit einem System, wo nicht jeden Tag die Bettwäsche gewechselt wird, zum Beispiel. Aber dass du die Leute dabei mitnimmst. Dass du es nicht machst, sondern tue Gutes und sprich darüber. Stelle das in den Vordergrund. Und nimm die Leute auf dieser Reise mit. Gib einen Teil von deiner Entscheidungsmöglichkeit ab. Lass den Gast selber entscheiden, ob er seine Bettwäsche gewechselt haben will oder nicht. Ob er seine Handtücher gewechselt haben will oder nicht. Das ist ja eigentlich total

virtuell, der Entscheidungsspielraum, den du hast. Aber dass du diese Entscheidung treffen kannst, hast du das Gefühl, du hast was Gutes getan. Heute habe ich meine Handtücher nicht gewechselt. Ich habe die Welt ein kleines Stückchen besser gemacht. Das sind, glaube ich, so Dinge, über die man auf dieser Reise nachdenken muss. Dann natürlich Sauberkeit, hatten wir schon. Ein absolut fehlerfreies Leistungspaket. Wenn jemand in den Burschenschank kommt, dann sollte das einigermaßen zügig gehen, dass er zumindest eine Karte bekommt oder so. Und aber halt das Ganze ebenso, wie du da begrüßt werden willst. Du willst es möglich persönlich das Ganze haben oder so, ich glaube, da kann man sehr, sehr viel richtig machen.

I: Was auch zu dem Punkt im Allgemeinen gehört, wie du auch gesagt hast, sind auf der einen Seite Vermarktung, aber auf der anderen Seite die Kanäle, wie Kunden angesprochen werden können. Was sind so, aus deiner Erfahrung, die wichtigsten Buchungsformen auf der einen Seite, beziehungsweise, wie kann man am besten Neukunden akquirieren und dann zusätzlich noch, wie kann man diese Kunden am besten binden? Wobei, binden haben wir schon, glaube ich, behandelt, teilweise, aber wie siehst du das?

B: Das ist ja jetzt mein Spezialgebiet. Das ist das, was ich seit zehn Jahre mache und nichts anderes und was ich auch an aller spannendsten finde. Grundsätzlich bewegst du dich in dem Spannungsfeld Attract und dann über den Buchungsweg hin bis zum Retainment vom Kunden. Das, mit denen ich mich am meisten beschäftige, ist das Attract. Wie komme ich an neue Kunden. Wie schaffe ich es, die Menschen zu binden, für die mein Produkt eine Relevanz hat und da kommt wieder das, was ich ganz, ganz am Anfang gesagt habe, dass die Herausforderung ist, dass du dein Produkt so spitz, also, die Produktbeschreibung so spitz wie möglich zuschneidest. Wenn du jetzt sagst, ich bin das Adult only Hotel in der Südsteiermark für Menschen, die ihr Frühstück bei einem Spaziergangsumkreis erleben wollen und unsere Value Proposition ist ein einzigartiges Erlebnis, was du nie wieder vergessen wirst. Da habe ich jetzt große Töne gespuckt, aber dann kann jemand schon mal so ein bisschen sich vorstellen, worum es eigentlich geht. In der internationalen Hotellerie ist es heute nicht mehr so, dass Menschen loyal sind zu Marken oder so etwas, sondern die Produkte sind für gewöhnlich auf so einem ähnlich hohen Level, dass du dich fast nicht mehr herausstechen kannst. Das andere Problem, das die Vermittlerportale in dieser Branche sind, so stark und haben so einen hohen Einfluss, dass du gar keine Chance hast, eigentlich als Anbieter einfacher gefunden zu werden. Keine Ahnung, Booking ist so der größte Fisch in diesem Ozean und du wirst so viel einfacher auf Booking gefunden als auf deiner eigenen Website, dass eigentlich, die Chance, die du hast, fängt dann an, wenn jemand wiederkommt. Jemand war bei dir, dass du es dann schaffst, dem beim zweiten Besuch auf deine Kanäle zu ziehen. Der eine andere Weg, den es gibt, ist extrem Personalaufwendig und das ist über Two Way Kommunikation auf allen Kommunikationskanälen, die relevant sind für einen Bucher. Das Beispiel von unserer letzten Reise. Wir sind doch jetzt in Sardinien gewesen und wir haben das im Januar gebucht. 30. Januar. Ich habe noch mal in den E-Mails geschaut. Und wir werden jetzt buchen aber nicht irgendwas, sondern wir haben uns genau angeschaut, wie passt das in unseren Urlaub, wir wollen maximale Erholung, das heißt, das muss in dem und dem Zeitraum funktionieren. Dann haben wir uns die Flüge angeschaut und dann sind wir durch unsere Bucket List durchgegangen. Was wollen wir unbedingt sehen in der Zeit. Dann sind wir einen Schritt weiter gegangen, da kommt diese Destination dabei heraus. Dann sind wir weitergegangen, in der Destination, was gefällt uns denn da gut. Dann haben wir uns Bewertungsseiten angeschaut. In der Buchungsentscheidung ist wahrscheinlich der relevanteste Einflussnehmer, nach persönlicher Empfehlung aus deinem Umfeld, sind

Bewertungsplattformen. TripAdvisor wahrscheinlich als Wichtigste. Und die Buchungsplattformen haben mittlerweile auch alle Bewertungssysteme dahinter geklemmt und versuchen, da auch hineinzukommen. Aber um Kunden anzulocken, die noch nicht bei dir waren, sind sicherlich Bewertungsplattformen das allerwichtigste, um auf dich aufmerksam zu machen. Ich habe das schon in unterschiedlichen Betrieben gesehen, bei Restaurants meistens, wenn du das Restaurant gut positionierst, also, wenn du mit den Leuten sprichst, und ihnen sagst, wenn es ihnen gefallen hat, würden wir uns sehr freuen, wenn wir eine Bewertung von ihnen bekommen. Dann führt das dazu, dass ein Teil von diesen Leuten das tatsächlich macht und über diese Bewertung du dann ja deine Marketingkosten ganz stark senken kannst. Weil du musst dir keinen Google Advert und Search Engine Optimization mehr machen, wenn die Leute zu dir kommen wollen. Wenn du das schaffst, dass jemand das haben will, das Erlebnis. Wir haben auf Sardinien, da wollten wir einen Bootsausflug machen und dann habe ich geschaut bei Anbietern, da gab es verschiedene und bei einem stand megagute Bewertungen. Ich wollte da unbedingt mit, bei einer Bewertung stand drin, das ist der Fischer, der mit Jamie Oliver zusammen gekocht hat. Da dachte ich mir, geil, ich will auf dieses Boot. Es gab wahrscheinlich auch zehn andere, die genauso gut gewesen wären, aber das war für mich, hatte das eine Relevanz gehabt, weil das ist mit Qualität verbunden, auf der einen Seite, Essensqualität ...

I: Man assoziiert im Hintergrund das.

B: Ich muss das haben. Ich arbeite in dieser Branche, ich bin sehr empfänglich auch für so was. Was anderes, wir haben einen Kochkurs gemacht und haben mit Muttis Nudeln gemacht. Und da war auch eines, da stand in der Beschreibung drinnen, Make Pasta with Italian Grannys. Das muss ich haben. Sagt mit einem Satz das Erlebnis, das ich haben will. Das heißt auch wieder, in der Formulierung von diesen Erlebnissen, nicht zu statisch und zu vorsichtig zu sein, sondern in die Vollen zu gehen. Wie würde jemand aus dieser Zielgruppe das Erlebnis beschreiben, dass er haben will. Und dann diese Nachricht, Message, in all diese Kanäle hinein katapultieren. Das geht zwar theoretisch auf alle Bewertungen zum Beispiel antworten als Betreiber und kannst ja immer sagen, das Erlebnis, was wir versprechen, ist, dadada. Und einfach jeden Platz nutzen, wo du das erzählen kannst. Und dann, der andere extrem wichtige Punkt, besonders Facebook und Instagram erlauben es dir ja als Anbieter, in direkten Kundenkontakt zu kommen. Jemand sieht dein Unternehmen oder was und schreibt dich an, weil er Interesse hat. Haben Sie noch einen Tisch frei oder habt ihr zu dem Zeitpunkt noch Zimmer frei oder irgendwie so was. Und wenn das ist, dann muss eine Alarmsirene losgehen und man muss sofort zurückschreiben. Weil da sparst du dir Kommission, da hat jemand Interesse an dir und recherchiert und wenn du es dann schaffst, in Natur in Kommunikation mit diesen Leuten zu begegnen, dann kürzt du diesen Buchungsprozess total ab. Das Schaffen aber die allerwenigsten Unternehmen.

I: Das ist wahrscheinlich dann der Punkt, an dem alle arbeiten wahrscheinlich. Um die Buchungsplattformen und die Kommissionen dahinter auszuschalten.

B: Ja, genau. Aber für die meisten, das normale Set-up in den meisten Unternehmen und ich rede jetzt nur von Großunternehmen, ist es eine Person, die es gibt, die zuständig ist für Social Media. Das ist meistens jemand irgendwie, der nicht mehr kellnern wollte oder so. Oder jemand, der das Handy hat und schöne Fotos macht oder so was. Und dann ist so eine Output Maschine. Wir schießen mal nach draußen, was wir schön finden, aber nicht, was interessiert die Gäste, warum kommt jemand zu uns. Das ist immer, keine

Ahnung, das habe ich ganz, ganz oft erlebt in meinem Arbeitsleben, keine Ahnung, der Spa funktioniert nicht, posten wir was auf Instagram. Wenn es schon keinen interessiert, wird es ja nur noch schlimmer, wenn du jetzt auch noch deine Follower vergraulst, indem du ihnen deine Ladenhüter anbietest. Das gilt für jedes Unternehmen. Da liegt wirklich Magie drin. Weil es ja noch öffentlich ist. Es ist ja sichtbar.

I: Das stimmt. Um einen Schritt weiterzukommen, stelle ich die nächste Frage. Nämlich, für jedes Geschäft oder für jeden Betrieb braucht man spezielle Ressourcen. Was sind so aus deiner Sicht die wichtigsten Ressourcen? Zu einem Hotel gehört sicher Zimmerausstattung beziehungsweise die Ausstattung von der Gastronomie, Küche und dergleichen noch dazu. Was sind aber aus deiner Sicht zusätzliche Punkte, an die man unbedingt denken muss, aber die meisten nicht daran denken?

B: Also, der größte Kostenfaktor in jedem gastronomischen Betrieb ist immer Mitarbeiter. Immer. Normalerweise zwischen 50 und 65 Prozent aller Kosten. Teilweise sogar noch mehr. Das heißt, das ist das der Dreh und Angelpunkt, wenn es um Ressourcen geht. Ein gutes Produkt ist irgendwie selbstverständlich und dass man da immer wieder reinvestiert. Das hört ja auch nie auf. Und wenn man irgendwann mal aufhört, da zu reinvestieren, dann ...

I: Dann bleibt man stehen.

B: ... kriegt man sehr schnell die Quittung dafür auch. Aber der entscheidende Punkt sind wirklich die Mitarbeiter. Und das fängt an bei, die richtigen Mitarbeiter finden. Wenn man die richtigen Mitarbeiter hat, die zu halten und wenn man sie halten kann, sie dann weiterzubringen. Und das ist einfach wahnsinnig kostenintensiv. Das fängt an bei so Dingen, die man selber machen kann. Meistens sind es fachliche Schulungen, die werden meistens von Betrieben selber abgedeckt, klassische Wein Schulung oder Sektschulung, Zigarrenschulung oder so was. Aber das, was jetzt besonders Menschen so in unserer Altersklasse haben wollen, ist die persönliche Weiterentwicklung. Also angefangen von Methodik über, wie trete ich auf, Führungskompetenzen, tieferes Verständnis, Persönlichkeitsentwicklung, Kompetenzentwicklung. Und das ist was, was in den seltensten Fällen, glaube ich, Unternehmen selber bewerkstelligen können. Das heißt, das ist ein Kostenfaktor, der hört an keinem Ende auf. Also, von richtige Mitarbeiter finden, halten ...

I: Das ist ein dauerhafter Prozess.

B: Ja, genau. Alles andere ist, glaube ich, austauschbar. Wenn du ein teures Bett kaufst, ist es wahrscheinlich besser. Teurer Fernseher. Da musst du halt immer gucken, dass du das aufwiegst, auf welchem Level willst du dich mit deinem Produkt bewegen. Also, da muss die Ausstattung dazu passen. Als letzter Satz noch dazu, die Herausforderung für ganz viele Gastronomiebetriebe ist ja heutzutage, ist, dass die Leute zu Hause, also, kochen ist ja sexy. Die Leute haben ja selber zu Hause teilweise (große, schöne Küchen und Dampfgerar, Entlüfter, was weiß ich, man gibt ja heute viel Geld aus für ein tolles Messer. Das heißt, die Ausstattung, die die Leute zu Hause haben, egal, ob es ein Bad oder eine Regendusche ist, ist ja, wenn du dich in einem Luxusmarkt bewegst, ist es wirklich schwer, da was Besseres anzubieten, als Leute zu Hause haben.

I: Du meinst dann, wenn ich es richtig verstanden habe, dass man mindestens an Ausstattung das bieten muss oder beziehungsweise mehr bieten muss, als die Gäste, die man ansprechen möchte.

B: Eigentlich schon, wir sind jetzt Mittelschicht, oder was, arbeiten beide, haben noch keine Kinder, wir haben einen Beamer zu Hause gehabt die letzten Jahre. Das heißt, wenn wir einen Film schauen, dann ist es normalerweise achtmal größer als alles, was wir in jedem Hotel der Welt an Fernseher ...

I: Das ist schwierig zu ersetzen

B: Genau. Oder bist du gelegentlich in Hotels?

I: Ja, auf verschiedenen Urlauben, sicherlich nicht so oft, wie du, aber ...

B: Dann schaust du ja auch eher auf dem Laptop was auf Netflix als den Fernseher in deinem Hotelzimmer und dann zu hoffen, dass irgendwo was ...

I: Das stimmt. Der nächste Punkt ist eigentlich ein kleinerer Punkt, da geht es um die Gesellschaft und in meinem Modell muss ich mit abdecken sozusagen den Punkt, wer im Allgemeinen aus so einem Geschäftsmodell heraus profitiert, was sind so, deiner Meinung nach, die wichtigsten Punkte, wer Profit, beziehungsweise positive Dinge aus einem Hotelbetrieb, beispielsweise in der Südsteiermark nehmen kann?

B: Also, ganz klar zuerst derjenige, dem es gehört. Dieses, Gewinn abschöpfen und herausziehen, ich glaube, das ist ein Geschäftsmodell, was immer stärker überholt ist. Was auch, zumindest erlebe ich das so, in Österreich gar nicht so verbreitet ist, weil es doch noch viele Familienunternehmen gibt. Und da natürlich eher das Ziel ist, das an die nächste Generation zu übergeben. Du hast ja, wie du selber erzählst, hast, nicht das Ziel, quasi irgendwie so was zu machen und dann zehn Jahre Gewinne abzuschöpfen, zu verkaufen. Sondern wenn ist das ein Investment für die Generation, das zu übernehmen. Das ist, glaube ich, ein großes Thema. So familiäre Familienbetriebe, wo du immer wieder diese Hürde des Generationenwechsels hast. Da gibt es ganz viele Consulting Firmen, die sich mittlerweile mit dem Thema beschäftigen, weil es so viele Familienunternehmen gibt. Ein anderes immer größer werdendes Thema ist dieses, was tue ich für meine Umgebung. Wie kann ich als wirtschaftender in meiner Umgebung, meine Umgebung damit befruchten. Und das fängt ja an davon, dass du, wenn du, keine Ahnung, lässt dir was schreinem, dann machst du das bei dem Schreiner aus deinem Dorf. Und nicht bei dem, den du auf irgendeinem Portal findest, der dann 200 Kilometer fährt, aber dafür günstiger ist. Das geht weiter mit dem Thema, was wir vorhin hatten, mit Lieferanten und so weiter, dass Qualität nicht nur damit zu tun hat, wer am teuersten ist, sondern auch über Regionalität. Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es das Made in Germany, was eigentlich damals wie so eine Art Warnsiegel eingeführt worden ist. Achtung, das ist ein Produkt von Kriegsgegnern und hat sich aber über die Qualität total etabliert als Qualitätssiegel. Das Gegenbeispiel dazu ist Made in China, wo du, keine Ahnung, hast du irgendwas Tolles, guckst du es an und denkst, oh toll, das ist aus China. Was ja noch nicht mal heißt, dass es nichts taugt oder so was. Aber, dass Qualität immer stärker mit, ich fördere meine Region oder ich fördere meine Umgebung. Und das finde ich in Österreich tatsächlich bemerkenswert, wenn du in den Supermarkt gehst zum Beispiel, hast du in Deutschland, da steht Äpfel aus Deutschland. Und in Österreich steht, das sind Äpfel aus der Steiermark. Oder aus dem Waldviertel oder was auch immer. Dass es eine ganz hohe Affinität gibt zu regionalen Produkten.

I: Was da auch, wie du schon angemerkt hast, dazu zählt, sind verschiedene Partner, die man auch in dem Fall, im besten Fall aus der Region sozusagen heranzieht. Wie siehst du das, wie viele Partner hat man im

allgemeinen, wenn man jetzt nicht in der Kettenhotellerie, beziehungsweise große Hotellerie unterwegs ist, sondern eher im kleineren Bereich, eben wie du es vorhin gesagt hast, in einem Familienunternehmen und was sind da für dich die wichtigsten Partner, die man unbedingt benötigt?

B: Wieder verschiedene Bereiche. Auf der Einkaufsseite natürlich alles, um dein Produktspektrum auch anbieten zu können. Ich glaube, einen Bereich, der ganz stark immer noch unterschätzt wird, ist die Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten. In der Südsteiermark gibt es einen Tourismusverband und auch dort stehst du natürlich im Wettbewerb um einen Gast, ob der jetzt zu dir oder in das Hotel daneben kommt. Aber im Schritt davor, jemanden für die Südsteiermark zu begeistern, sitzt du ja im gleichen Boot. Also, punkto Partner, Management, es ist sicherlich ein extrem wertvoller Austausch und ich kenne es wieder aus der internationalen Hotellerie, da ist das selbstverständlich. Ich treffe zum Beispiel jetzt aus meinem Wettbewerbsfeld, die Verkaufsdirektoren, treffe ich alle sechs Wochen. Haben wir einen festen Termin bei mir, der wichtiger ist als die meisten anderen Meetings. Also, das ist ein spannendes Thema, grundsätzlich Dachverbände wie Tourismusorganisationen oder so was, alles, was quasi Menschen zusammenbringt, die das gleiche Problem haben. Das ist ja ganz selten, dass du ein neues Problem hast, was noch nie jemand hatte. Es gibt ja eigentlich immer Menschen, die entweder das gleiche oder ein ähnliches Problem schon mal hatten und entweder das schon gelöst haben oder vielleicht zumindest eine Idee haben, wie man es lösen könnte. Das, glaube ich, ist was, wo viel Potenzial drin steckt. In der Vermarktung ist halt immer die große Herausforderung, gerade für die Hotellerie, zu welchem Preis möchtest du dich vermarkten lassen. Das macht ja niemand aus Gutmenschentum. Sondern gerade in diesen Vertriebsportalen, je mehr du von deiner Wertschöpfung als Kommission abgibst, desto besser ist wieder deine Sichtbarkeit und so weiter. Und das ist ein gefährliches Spiel.

I: Ja, das kann die wahrscheinlich im schlimmsten Fall wiederum in den Tod führen, sage ich mal, wenn man es ...

B: Genau. Ja.

I: Was da auch dazugehört, oder vielleicht nicht dazugehört, aber was so, du hast Portale angesprochen und dergleichen, natürlich sind Einnahmen und dergleichen, die man lukriert, hauptsächlich wahrscheinlich über Zusatzangebote, wie zum Beispiel in meinem Fall mit den Momenten, die Übernachtung, beziehungsweise auch die Gastronomie, die man anbietet. Siehst du da oder kennst du Alternativen, alternative Einnahmequellen sozusagen? Beziehungsweise, hauptsächlich geht es um die alternativen Einnahmequellen, wo du die siehst beziehungsweise wie man zusätzlich Einnahmen lukrieren kann, abgesehen von diesen Punkten?

B: Sind diese Momente was, was du siehst, als was, dass jemand kaufen kann?

I: Ich sehe die Momente so, dass man sagen kann, man kann sie als Paket buchen, das man sagt, Übernachtung für zwei Tage plus ein Paket deiner Wahl und dergleichen. Oder man kann sich zu einem späteren Zeitpunkt, wenn man das im ersten Moment noch nicht wollte, die dazu buchen. So habe ich das persönlich gesehen.

B: Okay. Wieder, wie ich mir das vorstelle. Wenn ich die Wahl habe, ob ich 100 Euro für ein Zimmer bezahle und 100 Euro für einen Moment oder 200 Euro für ein Zimmer inklusive Moment, dann hätte ich bei den 200 Euro das Gefühl, ich habe was dazu gekriegt. 100 Euro plus 100 Euro hätte ich das Gefühl, das ist

aber ein teurer Moment. Das würde ich überdenken, grundsätzlich. Da gibt es ja Unternehmen, die darauf basieren. Zum Beispiel Robinson, die Kluburlaube, wo die Menschen hinfahren, weil sie nicht darüber nachdenken müssen, was kostet mich das jetzt noch. Oder wenn du auf so eine Kreuzfahrt gehst, egal ob jetzt River Cruise oder Ocean Cruise, da ist ja einfach alles mit dabei. Da sind deine Landausflüge schon mit abgedeckt und so weiter. Und das ist das, was ganz viele Leute suchen. Kostensicherheit. Du willst in den Skiurlaub und dann wirst du geschöpft und geschöpft und geschöpft und dann noch den Skiausweis und dann noch der Kaiserschmarrn auf der Hütte und dann der Grog und so weiter und so fort. Aber was du ja eigentlich willst, ist ein Paket. Kostensicherheit. Und von der Hinsicht her glaube ich, dass es in der Vermarktungstechnik besser funktioniert, wenn du es schaffst, dass jemand dein Produkt haben möchte. Dann gib ihm lieber so viele Leistungen wie möglich, aber mach den Preis höher als umgekehrt. Weil sonst musst du die ganze Zeit immer wieder deine Produkte platzieren ...

I: Und zusätzlich sozusagen eine Verkaufsmaschinerie im Hintergrund aufbauen, damit die zusätzlichen Leistungen zusätzlich auch gekauft werden.

B: Genau. Und andersherum denkst du die ganze Zeit, super, keine Ahnung, wieder das Beispiel, wir haben eine Katamaranfahrt gemacht auf Sardinien und es hieß, es gibt Essen und Getränke dazu. Kommen wir auf das Boot, fahren los, fragt der als erstes, ja, wer möchte Espresso. Da denkst du, oh nett, da gibt es Espresso. Und dann geht es weiter, dann machen sie den ersten Wein auf. So, super, Wein, du denkst dir, das ist ja lässig. Und halt immer jedes Mal, bevor du danach fragst, kriegst du was, was Teil vom Paket ist. Und das war echt nicht günstig, aber wir haben denen eine mega Bewertung geschrieben, weil es einfach, es war so ein Moment. Es war wirklich ein perfektes Beispiel dafür. Zusatzeinnahmequellen finde ich gerade bei der Südsteiermark eine total geile Frage. Weil die Leute sind ja total aufgeladen mit Erfahrung. Egal, ob jetzt jemand einen Moment erlebt oder nicht. Aber du läufst da durch die Weinberge und ich weiß noch, wie es mir ging, ich dachte mir, super, wir müssen jetzt zu egal wem fahren und acht Kisten Wein kaufen. Einfach nur, weil ich gerade da bin. Und wenn du zum Zotter fährst, ist es genau das Gleiche. Und Vulkano, genau das Gleiche. Und warum machen die Erlebniswelten? Weil sie, du lädst die Besucher emotional auf für dieses Thema, gibst denen die komplette Background Story plus noch die Menschen dazu und dann kaufst du plötzlich nicht mehr Schokolade, sondern dann kaufst du handgeschöpfte Bioschokolade mit Bergkäse Geschmack, die der Willi gerade gemacht hat. Und das ist, glaube ich, das größte Potenzial für Zusatzvermarktung. Also angefangen von den madigen Sachen wie irgendwie Würstchen, Wein und keine Ahnung, über, da kannst du ja richtig kreativ werden mittlerweile. Die Seidenhotels verkaufen ihre Ausstattung. Es gibt ein Unternehmen, da ist immer im Eingang so eine Boutique, wo du die Sachen kaufen kannst. Angefangen von den Seifen über, was weiß ich, die Kuschtiere und so weiter. Und dann gibt es noch quasi gebrandete Produkte pro Destination, da hast du noch den Sammelfaktor dazu. Ich will jetzt aber alle 15 Zahnputzbecher haben. Das funktioniert ja sogar bei den blöden Cola Gläsern bei McDonalds.

I: Das stimmt.

B: Bei uns stehen eine Karaffe, die haben wir in einem Hotel in der Schweiz gekauft, weil die so cool aussah. Und wenn du quasi deine Ausstattung so unique und cool machst, dass die Leute sie für zu Hause haben wollen, dann reißen sie dir das Zeug aus den Fingern. Und das heißt, aber auch, deswegen wieder dieses Thema, wenn du, keine Ahnung, bei deinem Frühstück, da steht, die Marmelade kommt hier direkt

von um der Ecke, die hat die Oma von dem Weinbauern gemacht und dann bei der Abreise kannst du die dann kaufen für 5 Euro, das wird funktionieren.

I: Ja.

B: Ich glaube, das ist das größte Potenzial für Zusatzverkäufe.

I: Deine Frau hat das Ganze, hat eigentlich im Prinzip dasselbe gesagt.

B: Echt jetzt?

I: Ja.

B: Ja, eine kluge Frau.

I: Ja. Was auch zu dem Punkt gehört sind im Allgemeinen, ist auch die Umwelt, sage ich mal, ist ein großes Thema. Was sind aus deiner Sicht Maßnahmen, die man treffen kann, um im Allgemeinen in dieser Branche umweltfreundlicher als andere unterwegs zu sein?

B: Boah, das ist das Spezialgebiet meiner Frau.

I: Hat man gemerkt.

B: Ja, voll. Aber das ist für sie auch total wichtig, zum Beispiel. Wo ich mich immer so ein bisschen schwertue bei dem Thema, weiß ich aber auch, dass es für Konsumenten einen immer größeren Stellenwert einnimmt. Und jetzt ist natürlich die, es gibt viele Sachen, die sind irgendwie so Augenwischerei. Keine Ahnung, so was wie Mülltrennung oder so, da kriegst ja heute schon ein Zertifikat und bist irgendwie dann besonders weit vorwärts. Die Bettwäsche wird nur jeden zweiten Tag gewechselt. In der Hotellerie gibt es ein riesen Thema, das bis 2022 keine kleinen Shampooflaschen mehr in den Zimmern sind, sondern so große Spender. Macht das jetzt die Umwelt besser? Wahrscheinlich ein bisschen. Aber wahrscheinlich kann man da viel größer denken, mit, keine Ahnung, es gibt eine Vermarktungsplattform, die Biohotels, die zum Beispiel, ich glaube, da kannst du aufgenommen werden, wenn du irgendwie Selbstversorger für Energie bist. Wenn du mit deinen Solarzellen dich selbst versorgen kannst. Du hast gefragt nach Umwelt, nicht nach nachhaltig, aber das sind, glaube ich, Dinge, die du gut machen kannst. Was anderes, das ist jetzt wieder aus der Sales Perspektive und nicht aus der Kundenperspektiv, wie du damit umgehst im Hotel. Zum Beispiel, eine Karaffe Leitung, normalerweise kriegst du eine Karaffe dahin gestellt und weißt du, wahrscheinlich ist das Leitungswasser. Aber warum schreibst du nicht drauf, Karaffe Leitung oder so. Das ist das Wasser aus der Steiermark. Die Quelle hinten im Garten. Also nimm das an und dann spiele damit. Und dann gib ihm noch einen fancy Hashtag und das wird auch dafür sorgen, dass irgendjemand deine Botschaft in die Welt hinaus posaunt. Das heißt, auch da wieder, der richtige Schritt ist natürlich zuerst, das richtige Angebot zu haben und dann, wie du es vermarktest. Ich bin nun mal eher auf der Vermarktenseite.

I: Man merkt es. Was sind so, aus deiner Sicht dann, genau gegengesetzt, die Dinge, wo du sagst, okay, das findest du, nimmt am meisten negativen Einfluss auf die Umwelt ein?

B: Es wird unglaublich viel normalerweise weggeschmissen in Hotels. Essen, das ist wirklich unglaublich. Das hängt halt damit zusammen, dass du so klassischerweise im Hotel gibt es ein Frühstücksbuffet und das will aber auch der Gast, der zwei Minuten vor Ende kommt, der möchte ja auch immer noch die volle



Auswahl haben und alles soll frisch aussehen. Das geht ja irgendwie nicht so ganz auf, die Rechnung. Das heißt, das ist so ein Thema, wo, glaube ich, viel Potenzial drin ist. Und das andere ist halt, das gerade in Österreich ganz viele, gerade so Familienbetriebe, kleine Betriebe zu Zeiten gebaut worden sind, als noch gar nicht zu denken war an Klimaneutrales bauen oder Selbstversorger mit Energie oder all diese Sachen. Oder Elektrogeräte noch aus der Zeit sind, ich weiß nicht, Glühbirnen noch überall. Jedes einzelne von diesen Dingen wird jetzt nicht katastrophal sein, aber wenn du das alles zusammen nimmst mal die Anzahl an Betrieben, wird da schon ganz schön was zusammenkommen.

I: Das stimmt ganz sicher. Was auch sozusagen in dem Punkt noch dazugehört, was jetzt negativ ist, wo siehst du in der Hotellerie jetzt in dem Punkt, dass du sagst, okay, das ist sicher das, was am kostenintensivsten ist?

B: In diesem Bereich Umwelt, Nachhaltigkeit?

I: Nein, gar nicht. Jetzt wieder auf allgemein gesprochen. Jetzt kommt sicher von dir Personal. Ist die Standardantwort. Aber findest du, gibt es noch irgendwas, über was man nachdenken muss, was sozusagen regelmäßige Kosten sind, die auf einen zukommen, wenn man so ein Gewerbe betreibt?

B: Also, Mitarbeiter sind und bleiben der wichtigste Posten. Bezahle deine Mitarbeiter gut und sie sind fröhlich und das sorgt dafür, dass sie die Gäste gut behandeln und so weiter. Es lohnt sich einfach, da zu investieren. Aber wenn man davon weggeht, ist wahrscheinlich so früh wie möglich immer wieder reinvestieren. Keine Investitionsstaus oder was, ist natürlich auch immer leicht zu sagen. In dem Unternehmen, in dem ich jetzt arbeite, da geht es bei Renovierung direkt um zweistellige Millionenbeträge und ...

I: Ja, die muss man mal aufbringen.

B: Genau. Ist aber auch ein Familienbetrieb. Die machen das, investieren wirklich großzügig. Habe ich aber auch noch nie so erlebt. Das ist, glaube ich, ein absoluter Ausnahmefall. Ansonsten, ich glaube, es lohnt sich, zu investieren in kleine Überraschungen. Jemand, der deine Leistungen in Anspruch nimmt, der kommt mit Erwartung und die einzige Chance, die du hast als Unternehmer oder Gastronom, ist, dass du dem mehr bietest, als seine Erwartung. Wenn du auf dem Level Erwartung bist, dann wird es irgendwie hingenommen. Aber eigentlich, ab dem Zeitpunkt, wo du nur auf dem Level bist, hast du schon verloren. Alles, was drunter liegt, wenn du Glück hast, wird das nicht publik oder geht nicht in irgendwelche Statistiken ein, aber es lohnt sich total, in Dinge zu investieren, die über diese Erwartungen hinausgehen. Da habe ich auch eine ganz, ganze kurze Geschichte. Auch wieder, wir waren in Sardinien und haben unseren Tourguide gefragt, wo wir die besten Spagetti mit Venusmuscheln kriegen. Dann hat er gesagt, ja, da gibt es einen Strand, da fahrt ihr eine halbe Stunde da raus, ist aber nichts besonders. Kostet nicht viel, Plastikstühle und das ist eine strandbar einfach nur. Wir sind dahin gefahren, es sah aus, als wäre es zu, niemand da. Dann kriegst du so eine laminierte Plastikkarte und dann haben wir Spagetti Vongole bestellt, die waren superlecker und haben 9 Euro gekostet oder so was. Und es war wirklich gut. Dann haben wir gegessen und wollten bezahlen und gehen und dann gehen wir zurück zum Auto, rennt uns die Kellnerin hinterher und gibt uns ein kleines Glas in die Hand mit Bottarga, das ist so die regionale Spezialität, das sind so Fischeier, getrocknete oder so. Und das haben die über das Essen darüber gemacht. Und ich weiß nicht, ob das jeder Gast oder nur jeder Tourist kriegt oder so, aber du kriegst auf

jeden Fall das kleine Geschenk. Und wir haben überhaupt nicht damit gerechnet, wir haben wirklich viel Geld dagelassen, aber es war so richtig, wir haben mitbekommen, was sich für uns sogar anfühlt wie ein Souvenir.

I: Das ist der typische Begeisterungsfaktor.

B: Ja, voll.

I: Wo man es nicht erwartet und dann schlussendlich ...

B: Genau.

I: Dann die Zufriedenheit umso höher steigt.

B: Ja.

I: Ganz zum Schluss noch, das allerletzte, hast du irgendwas zu dem ganzen Thema noch anzumerken beziehungsweise zu sagen, was dir persönlich auch anhand dessen, dass du es durchgelesen hast, wichtig ist? Was noch fehlt, auf das ich gar nicht geachtet habe oder irgendwas dergleichen?

B: Nein, ich finde das cool. Ich finde das eine ambitionierte Idee und wenn es mehr solche Unternehmen gäbe, da würde ich sofort hinfahren. Ich finde, die Schwierigkeit ist tatsächlich, worüber wir auch kurz geredet haben eben, dass die Frage, verkaufst du jede Leistung einzeln und immer wieder hast du eine Entscheidung, in der Zeit, wo die Leute eigentlich Kostensicherheit haben wollen. Da bist du wahrscheinlich einmal so ein Prime Member, weil du einerseits überzeugt bist, dass das Serienangebot, das Musikangebot dazu mit dem kostenfreien Versand ein gutes Geschäft ist. Aber wenn du darüber nachdenkst und dir anguckst, wie viele Serien gibt es jetzt wirklich zusätzlich bei Amazon und ab 29 Euro verschicken sie es ja sowieso umsonst. Und Spotify Abo hast du ja wahrscheinlich auch.

I: Nein.

B: Brauchst du Prime noch. Also, das Gleiche ist es ja da. Wenn du immer wieder jemand vor eine Kaufentscheidung stellst, dann beeinflusst das ja das Genusserleben. Also, ich will ja nicht immer wieder entscheiden müssen, gebe ich jetzt noch mal zehn Euro aus, weil ich will lieber einmal am Anfang sagen, so, das tut jetzt weh, aber dafür ist dann alles mit drin. Und ich glaube, das ist, gerade bei diesen Erlebnissen, Momente, wäre das, glaube ich, der ...

I: Richtige Weg.

B: Genau. Weil sonst hast du ja auch das Gefühl, du hast für dieses Erlebnis bezahlt. Mein Erlebnis ist 100 Euro wert, warum kriege ich jetzt nur eine Flasche Wein und nicht zwei.

I: Und wenn man es kombiniert, tut man sich schwer, den eigenen Preis dafür herauszunehmen.

B: Genau. Oder denkst, okay, das Zimmer kostet 200 Euro, was ist denn das Erlebnis überhaupt. Genau, ich finde das wirklich beeindruckend, wie du in der Tiefe dich da hineingearbeitet hast. Ich würde jetzt nicht entdecken aus deinem Fragenkatalog oder der Einleitung, dass du branchenfremd bist. Wirklich beeindruckend. Und ich finde es total schade, dass das nicht auf dem Weg in die Realisierung ist.

I: Ja, leider.

B: Ich glaube, das würde der Südsteiermark mal guttun.

## ANHANG 9: AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS

### Kunde

---

Interview 5	Ja, ich glaube, das funktioniert sehr gut, und zwar aus dem Grund, wenn du deine Zielgruppe ganz klar eingrenzt, hast du eine viel höhere Wahrscheinlichkeit, dass diese Menschen sich angesprochen fühlen. Und gerade das Beispiel Urlaub ohne Kinder, ist was, was du auf der ganzen Welt immer mehr siehst. Vor allem gibt es in Österreich ein großes Angebot an Familienurlaub und Familienreisen, deswegen halte ich das für sinnvoll.
Interview 4	Ich finde die Kundengruppe sehr geeignet. Vor allem auch darum, weil der Trend immer mehr in die Richtung geht, dass man mehrere kürzere Urlaube macht. Und vor allem für Personen aus der Stadt kann ich mir gut vorstellen, dass sie gerne für ein Wochenende in die Südsteiermark fahren.
Interview 3	Ich behaupte, dass die Zielgruppe da hier angesprochen werden soll, die richtige ist. Wir versuchen diese Altersgruppe auch anzusprechen, da sie die Kaufkräftigste ist. Auch die Ausrichtung auf ein Erwachsenenhotel finde ich positiv und man kann sicher ein Hotel ohne Kinder gut belegen.
Interview 2	Ich meine, dass die Zielgruppe sehr gut ist. Auf der einen Seite sind wir in den Weinbergen, wo nicht viele junge Personen unterwegs sind und andererseits sind es auch Personen ab ca. 25 die sich für diese Region interessieren. Es kommen aber natürlich auch Familien, aber diese sind eher selten.
Interview 1	Diese Zielgruppe ist definitiv für die Region Südsteiermark geeignet. Das wichtigste ist es, dass man eine Zielgruppe definiert und das Konzept genau auf diese Zielgruppe ausrichtet, dann funktioniert es.

### Wertversprechen

---

Interview 5	Diese Ausrichtung kann nicht nur funktionieren, sie wird funktionieren. Da das Reisen immer mehr über mangelnde Zeit bestimmt wird und man dadurch mehr auf Kurzurlaube in der eigenen Region setzt und weniger auf lange Reisen. Und genau die Ausrichtung auf Zeit zu Zweit und die Flucht aus dem Alltag ist das,
-------------	--

---

	was Reisende suchen und das möglichst effizient ohne Stundenlange Anreise.
Interview 4	Da der Trend zu mehreren Auszeiten im Jahr geht und man dadurch regionalere Reisen macht kann ich mir das gut vorstellen. Vor allem wenn man eine Stressreduktion und Zeit zu zweit haben möchte, bietet sich die Südsteiermark gut an. Auch deswegen, weil man viel kürzere Anreisen hat und dadurch schneller zum Erholungsfaktor kommt.
Interview 3	Ich halte dieses Wertversprechen für geeignet. Man sollte dabei aber eine Mindestaufenthaltsdauer festlegen, damit die Gäste tatsächlich aus dem Alltag entfliehen und Entspannen können und sich damit auf die Momente einlassen können.
Interview 2	Das Wertversprechen passt auf jeden Fall. Einerseits kommen Personen in die Südsteiermark, um sich zurückzuziehen und zu entspannen und zusätzlich bringt auch ein Weingarten eine gewisse Romanik mit sich.
Interview 1	Es ist den Gästen sehr wichtig, dass man sich genau auf solche Momente spezialisiert, weil genau das ist der Grund warum die Gäste auch wieder zurückkommen. Die Gäste sollen ja, wenn sie wieder zuhause ankommen das Gefühl haben, dass der sie das sonst nirgends bekommt.

---

### **Produkt**

---

Interview 5	Bei dem Angebot kommen drei Punkte zusammen. Als Erstes kommt jemand zum ersten Mal in eine Destination, dieser Reisende möchte die Region kennenlernen und sie authentisch erleben und dabei nicht von ausländischen Aushilfskräften bedient werden. Das bedeutet für die Vermarktung sind diese Momente extrem wichtig, weil sie die Destination erklären. Der zweite Punkt ist, wenn man erneut in diese Destination kommt möchte man individuelle eigene Angebote erhalten, die nicht jeder vorher schon erhalten hat. Der dritte Punkt ist, dass wenn der Moment immer wieder wiederholt wird, wird es kein einzigartiges Erlebnis mehr und dass ist der Haken daran. Jedoch die Ausrichtung auf die einzigartigen Momente finde ich wirklich großartig die Herausforderung dabei ist es aber, ein einzigartiges Erlebnis mehrfach zu kreieren und im
-------------	--

---

besten Fall für jemanden der wiederholt kommt oder auch für mehrere Personen gleichzeitig an einem Ort.

---

Interview 4

Die Ausrichtung der Zusatz Angebote kann absolut funktionieren. Auch deswegen, weil der Trend immer mehr in ein individuelles Angebot für den Gast geht. Und mit den unvergesslichen Momenten kann man dem Gast was bieten was er sonst nirgends erhält oder noch nie erhalten hat. Das stellt auch stellt einen hohen Zusatznutzen und sicher auch ein USP dar. Absolut wichtig ist natürlich auch der Roomservice, damit man in der kurzen Zeit auch die Zeit zu zweit genießen kann und deswegen glaube ich auch das Pärchen Massagen absolut wichtig sind, weil man dabei nicht für eine längere Zeit getrennt wird. Ebenfalls ist sollte dabei immer auf Individualität gesetzt werden, damit man auch auf die Wünsche der Gäste eingehen kann.

---

Interview 3

Aus eigenen Erfahrungen weiß ich, dass die Gäste solche Angebote gerne Anfragen, oft scheitert es aber an den Kosten und auch daran, dass sie sich nicht auskennen. Im Hotelbetrieb nutzen die Gäste schon öfters das Restaurant und bevorzugen dabei stille und ruhigere Tische. Was die Gäste auch gerne nützen sind die Wanderwege herum. Dabei bieten wir keine eigenen Touren an, helfen aber die Wege und Einstiege zu finden. Zusätzlich wird in der Südsteiermark auch immer stärker nach E-Bike Verleihe gefragt. Das sind die beiden Punkte neben dem Essen und Trinken was zurzeit sicher am stärksten gefragt wird.

---

Interview 2

Ja, bin ich überzeugt, dass das sicher funktioniert. Vor allem ein Picknick oder ein Candle Light Dinner im Weingarten ist von den Gästen schon gewünscht. Aber wir selbst bieten so etwas nicht an, da es für uns als kleiner Familienbetrieb zu aufwendig ist. Jedoch einen Picknickkorb zu packen und diesen den Gästen mitzugeben würde sicher gut ankommen und hat nicht diesen großen Aufwand. Was wir auch anbieten sind Weinverkostungen und diese sind sehr beliebt. Unsere Gäste machen auch gerne Wanderungen und leihen sich auch gerne ein Fahrrad aus, um die Gegend zu erkunden. Was mir auch gut in dem Angebot gefällt ist die Ausrichtung der Zimmer nach unterschiedlichen Weinsorten, da kann man viel machen.

---

Interview 1 Die zusätzlichen Packages sind definitiv Gründe für Personen das Hotel zu buchen, denn sie wollen weg von dem Kommerz und individuelle Angebote erhalten. Sie wollen auch die Region kennenlernen und ein wenig herumkommen. Dafür bieten wir ein gratis Gästetaxi an. Zusätzlich ist es auch wichtig die Gäste zu begeistern und einmal etwas Unerwartetes zu machen oder zu bieten.

---

### **Gastronomie**

---

Interview 5 Ich glaube es führt gar kein Weg daran vorbei, dass man regionale und saisonale Kost anbietet, da es für den Konsumenten einen sehr hohen Stellenwert hat. Zusätzlich ist die Qualität der Produkte in der Südsteiermark so groß, dass da absolut kein Weg daran vorbeiführt. Der andere Punkt ist wie man es kommuniziert, um dadurch für seinen Betrieb einen Mehrwert zu erhalten. Dabei geht es dann nicht darum, dass man z.B ein Bio Frühstück anbietet, sondern die Geschichte der Personen dahinter kommuniziert und sich authentisch vermarktet.

---

Interview 4 Ich halte die die Ausrichtung der Gastronomie auf regionale und saisonale Küche für geeignet. Dabei sollte gar nicht der hohe Aufwand dahinterstehen, sondern man sollte sich dabei auf die Individualität der Gäste einlassen und einen nicht zu großen gastronomischen Betrieb dazu aufbauen.

---

Interview 3 Ich glaube, dass man mit einer guten regionalen Wirtshausküche, zu guten Preisen, mit guten Produkten, die Leute am besten abholen kann. Und das, ist in der Südsteiermark ein Erfolgsfaktor. Auch vegane und vegetarische Speisen sollten dabei Angeboten werden, auch wenn sie, wie bei uns, nicht so oft in Anspruch genommen werden.

---

Interview 2 Wir bieten nur kalte Speisen an, aber auch hier ist es wichtig das die Produkte aus der Region kommen und auch saisonal ausgewählt sind. Die Gäste legen aber auch Wert darauf, dass es hausgemachte Speisen und Getränke sind, die nicht immer nur von Großproduzenten kommen.

---

Interview 1 Regionalität ist das aller wichtigste, denn der Gast kommt genau deswegen in die Südsteiermark. Man muss aber auch vegane und vegetarische Gerichte anbieten und das Essen auch viele.

---

### Verbesserungspotenzial

---

Interview 5	Ich glaube man muss auf die Welle aufspringen, die unsere Generation verlangt. Sie will immer den Background sehen und somit über alles informiert sein und dies sollte man auch auf die Momente umlegen und somit auch eine Geschichte aufbauen, um alles emotional aufzuladen. Aber im Allgemeinen glaube ich, dass der größte Teil der Leitungsbandbreite abgedeckt ist. Natürlich kann im Bereich Kosmetik, Health Care, Spa, immer was machen. Vor allem wenn es darum geht, was man macht, wenn es regnet. In diesem Bereich gibt es noch etwas abzudecken.
Interview 4	Ich finde, dass man den eigenen USP noch besser herausstreichen sollt, damit der Gast besser versteht was der Unterschied zu den anderen Betrieben ist. Und dabei sollte man genau auf die Individualität der Angebote eingehen und diese herausstreichen.
Interview 3	Grundsätzlich habe ich das eigentlich als relativ gut und auch schon erprobt von einigen anderen Betrieben gesehen. Und glaube auch, dass das Erfolg hat. Details muss man immer anpassen, wenn man es umsetzt.
Interview 2	Was immer wichtig ist, ist dass man einen persönlichen Kontakt zu seinen Gästen hat aber auch das die Gäste vom laufenden Betrieb nicht gestört werden.
Interview 1	Auf jeden Fall ist es wichtig, dass man auf die Wünsche der Gäste eingeht und versucht diese auch zu erfüllen. Ebenfalls muss man immer wieder neue Wege gehen und sich weiterentwickeln, um immer attraktiv zu bleiben.

---

### Schlüsselaktivitäten

---

Interview 5	Man sollte sich dabei anhand der Customer Journey entlang bewegen. Da ist der erste Punkt die Ankunft, in die Hotels sehr viel Investieren, um einen guten ersten Eindruck zu schaffen. Dabei geht es nicht darum, dass man was pompös macht, sondern für den Gast Zeit hat. Der zweite Punkt sind sicher die Abläufe, die auch so gestaltet sein sollen, dass sich Zeit für den Gast genommen wird und er nicht immer warten muss. Natürlich muss alles Tipp top sein daher gehört auch die Reinigung dazu. Auch die Bedienung muss zügig gehen und der Gast darf nicht zulange warten. Man muss im Allgemeinen es schaffen ein fehlerfreies Leistungsangebot bereit zu stellen. Eine andere wichtige Aktivität ist liegt sicher bei der Weiterentwicklung von Mitarbeitern. Dass geht von Zigarrenschulungen bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung.
Interview 4	Zu den wichtigsten Punkten zählt mit Sicherheit, dass man das richtige Personal findet und dieses auch dementsprechend weiterentwickelt und auf das Produkt einschult, weil sich das auf das Erlebnis von dem Gast ganz anders auswirkt.
Interview 3	Die wichtigste Aktivität ist mit Sicherheit das Bewerben des Betriebes, denn wenn man keine Auslastung hat hilft die beste Zimmerausstattung nichts. Es geht dabei auch darum, dass man über die verschiedenen Plattformen vernetzt ist und diese auch immer am aktuellsten Stand hält.
Interview 2	An oberster Stelle steht die Sauberkeit, ob dass das Zimmer betrifft oder die anderen Räumlichkeiten ist dabei egal. Aber auch das immer Personal da ist, um für die Anliegen der Gäste da zu sein.
Interview 1	Das wichtigste ist der alltägliche Ablauf, damit die Qualität stimmt. Dabei müssen die Zimmer gereinigt werden aber auch das vorbereiten von einem Frühstück zählt dazu. Auch der Check In und der Check Out sind dabei wesentlich. Ebenfalls ist es Wichtig auf die Wünsche der Gäste einzugehen.

---



## Kanäle

---

### Interview 5

Der wichtigste Punkt, um Neukunden zu generieren ist, dass man seine Produktbeschreibung so spitz wie möglich zuschneidet, damit der Kunde sich vorstellen kann, um was es eigentlich geht. Ein weiterer Punkt, an den man nicht vorbeikommt, sind Vermittlungsportale, wie Booking. Hier wird man viel besser gefunden als auf der eigenen Webseite. Deswegen fängt die Chance den Kunden auf die eigenen Kanäle zu ziehen erst bei einem zweiten Besuch an. Eine andere Möglichkeit, die sehr Personalaufwendig ist, ist die Two Way Kommunikation auf allen Kommunikationskanälen, die relevant sind für einen Bucher. Ein weiterer Punkt in der Buchungsentscheidung sind sicher persönliche Empfehlungen und Bewertungsplattformen. Und um da gute Bewertungen zu bekommen kann man schon mal direkt auf den Gast zugehen und ihn um eine Bewertung bitten. Denn wenn man es schafft, dass dadurch die Leute zu dir kommen wollen kannst du auch deine Marketingkosten senken. Und zuletzt sind natürlich auch Facebook und Instagram extrem wichtige Punkte, da man in direkten Kundenkontakt kommt.

### Interview 4

Ich würde sagen, ganz klar Booking. Da ist es wichtig, dass man versucht, den Gast quasi das erste Mal als Neukunden zu gewinnen und ihn dann durch das eigene Kundenbindungsprogramm versucht, den Gast als Stammkunden zu gewinnen und dass er bei der nächsten Buchung direkt über uns bucht. Denn durch Buchungen über Booking sind immer Kommissionen fällig. Das Zweite was wirklich wichtig ist, ist Instagram. Die jüngere Zielgruppe informiert sich da schon sehr gut und man kann dadurch schon im Vorhinein ein Erlebnis aufbauen. Und dann sind natürlich auch die Bewertungen wichtig. Die Kundenbindung selbst fängt schon nach der Buchung an. Man kann z.B schon im Vorhinein eine E-Mail senden und alle wichtigen Infos senden (Anreise, Parkmöglichkeiten, Zusatzangebote). Und dann sollte man auch im Nachhinein im Kontakt bleiben und dem Gast Angebote, Geburtstagsglückwünsche oder auch einen Newsletter zukommen lassen.

Interview 3

Unsere Gäste buchen hauptsächlich über Buchungsplattformen und unsere eigene Homepage. Dabei haben wir das Glück, dass wir in der Südsteiermark sind und diese Region gut läuft und wir daher gut gefüllt sind. Ab einer gewissen Größe muss man aber bestimmt aktiv auf Neukunden zugehen, um das Haus voll zu bekommen. Eine Kundenbindung versuchen wir über Newsletter herzustellen aber am wichtigsten dabei ist es den Gast zufrieden zu stellen, ihm Empfehlungen zu geben und sympathisch und authentisch gegenüber zu treten. Dabei bieten wir auch den obligatorischen Begrüßungsschluck an.

---

Interview 2

Zurzeit Buchen unsere Gäste telefonisch aber auch per Mail. Zukünftig möchten wir aber auch auf Booking. Aktive Werbung machen wir zurzeit aber nicht außer über unsere Homepage, über Weinpräsentationen und auch der Tourismusverband bekommen wir Gäste. Zusätzlich versuchen wir uns über unsere Authentizität zu verkaufen und durch ein Willkommensglas den Gast bei uns zu begrüßen.

---

Interview 1

Die meisten Gästen buchen direkt über Portale, die Homepage oder per Mail. Aktive Werbung wird bei uns nicht betrieben, da wir zu wenig Zeit dafür haben. Aber es wäre schon wichtig und dabei soll weniger auf Zeitungen, sondern mehr auf Facebook und Instagram gesetzt werden, um ein Image aufzubauen. Auch die Kundenbindung ist dabei wichtig. Man muss dabei den Gast authentisch gegenüber treten und darf ihn dabei nichts vormachen.

---

### **Ressourcen**

---

Interview 5

Der entscheidende Punkt neben einem guten Produkt, in dem immer investiert werden muss, ist mit Sicherheit der Mitarbeiter. Das ist der Dreh und Angelpunkt, wenn es um Ressourcen geht. Und das fängt an bei, die richtigen Mitarbeiter zu finden, diese zu halten und dann sie weiterzuentwickeln. Natürlich gehört auch die Zimmerausstattung dazu, dabei muss aber immer abgewogen werden auf welchem Level man unterwegs ist. Wobei man immer bedenken muss, dass die Leute zuhause auch immer besser ausgestattet sind und man sich dadurch schwer tut etwas Besseres anzubieten.

---

Interview 4	Die wichtigsten Ressourcen sind die Infrastruktur und die Mitarbeiter.
Interview 3	Die wichtigste Ressource ist sicher der Mensch. Man braucht in der Saison ein gut aufgestelltes Team, damit man gut arbeiten kann, sympathisch überkommt und nicht gestresst ist.
Interview 2	Bei uns ist sicher der Wein und das kulinarische Angebot eine wichtige Ressource. Aber auch durch die Lage ist dabei sehr wichtig.
Interview 1	Es ist immer wieder wichtig auf dem neuesten Stand zu bleiben und immer zu Investieren. Dazu zählt natürlich die Zimmerausstattung aber auch die Küche, um auch den Mitarbeitern was zu bieten. Die Gäste haben zuhause schon immer eine sehr gute Ausstattung und wenn sie zu uns kommen möchten sie eine Bessere. Ansonsten könnten sie ja zuhause bleiben. Wichtig für den Betrieb ist aber natürlich auch das Personal.

---

### **Gesellschaft**

---

Interview 5	Vor allem in Österreich habe ich das Gefühl, dass es sich nicht immer um das Abschöpfen von Gewinn dreht, sondern Familienunternehmen generationsübergreifend weitergegeben werden. Ein anderes größer werdendes Thema ist natürlich meine Umgebung. Dabei versucht man so gut wie möglich alles aus der Umgebung zu beziehen. Ob das den Schreiner oder auch Lieferanten betrifft. Dabei geht es vor allem darum, dass die Region und die Umgebung gefördert werden, weil das auch stark mit Qualität verbunden wird.
Interview 4	Einen Nutzen daraus haben sicher die Einwohner, da man neue Arbeitsplätze schafft. Aber im Allgemeinen kann man sagen die ganze Region, da man dadurch viele unterschiedliche Produkte bewerben kann.
Interview 3	Am meisten profitiert sicher der Ort und die Gemeinde. Weil die Gemeinde bekannt wird, man Arbeitsplätze schafft und die Gäste Geld in die Region bringen. Daher profitieren die Einwohner und Nachbarn am meisten.

---

Interview 2	Bei uns profitiert mit Sicherheit die ganze Region. Einerseits sind es die regionalen Bauern und andererseits sind es auch benachbarte Restaurants, die von unseren Gästen profitieren. Aber natürlich auch umgekehrt. Wer auch profitiert sind Schwimmbäder rund herum.
Interview 1	Die ganze Region soll dabei profitieren. Sowohl mit dem örtlichen Tischler oder auch dem örtlichen Fensterproduzenten soll man zusammenarbeiten. Auch Arbeitsplätze werden dadurch geschaffen. Wichtig ist, dass man versucht immer alles aus der Region zu erhalten und alle mit ins Boot nimmt.
<b>Partner</b>	
Interview 5	Partner braucht man natürlich für alles was auf der Einkaufsliste steht und um das Produktspektrum anbieten zu können. Ich glaube, einen Bereich, der ganz stark immer noch unterschätzt wird, ist die Zusammenarbeit mit Gleichgesinnten. Natürlich steht man im Konkurrenzkampf zu einander aber im Schritt, davor wenn es darum geht den Kunden für die Südsteiermark zu begeistern sitzen alle im gleichen Boot. Natürlich zählen aber auch Dachverbände wie der Tourismusverband zu wichtigen Partnern.
Interview 4	Einen wichtigen Partner stellt sicher der Tourismusverband dar und auch andere Betriebe, mit denen man gemeinsam für die Region werben kann. Aber natürlich gehören hier auch regionale Partner wie Bäckereien und Fotografen für die Hochzeit dazu.
Interview 3	Wir sind Mitglied des Naturparks Südsteiermark und darin sind die unterschiedlichsten Betriebe Mitglieder. Aus diesem Netzwerk ziehen wir unsere Partner. Dies sind ca. 100 Betriebe, von denen wir von den Eiern bis hin zum Speck und vieles mehr beziehen.
Interview 2	Unsere Partner sind Wäschereien für die Bettwäsche, regionale Lieferanten für Lebensmittel aber auch unterschiedliche Helfer für den Weingarten und regionale Handwerker. Insgesamt werden wir bei ca. 20 Partner sein, die wir regelmäßig benötigen.
Interview 1	Es sind eine Vielzahl an Lieferanten. Auch dabei wird auf Regionalität geachtet. Wir haben Kartoffellieferanten, Eierlieferanten und Obstlieferanten. Natürlich auch der Großhandel und Getränelieferanten zählen dazu. Und auch die Bank würde ich dabei nennen.

### Leistungen

---

Interview 5	<p>Ich würde die Herangehensweise Zimmer plus Moment extra zu verkaufen überdenken. Denn die Kunden sind auf Kostensicherheit aus und wollen nicht immer wieder geschöpft werden. Daher würde ich immer ein Zimmer plus einen zusätzlichen Moment anbieten, denn wenn ich 100€ für ein Zimmer und dann wieder 100€ für einen Moment bezahle kommt es mir mehr vor als ich hätte gleich 200€ bezahle. Denn dann habe ich das Gefühl das ich bei 200€ noch etwas dazubekommen habe. Weitere alternative Einnahmequellen sind in der Südsteiermark ganz einfach. Man lädt die Gäste ja durch die Erlebnisse auf und egal ob es der Wein, Würstchen oder regionale Seifen sind die man zusätzlich Verkauf.</p>
Interview 4	<p>Neben den herkömmlichen Einnahmen kann man natürlich auch aus Provisionen Einnahmen lukrieren. Wenn man so wie ihr eine Hochzeit anbietet, dann werdet ihr einen Fotografen, Floristen oder auch einen Bäcker bei den Kunden bewerben und wenn dieser durch eine Hochzeit Umsätze macht solle man schon eine Beteiligung haben. Natürlich kann man auch durch Zusatzverkäufe Einnahmen erhalten. Ob das ein spezielles regionales Massageöl ist, welches im Hotel zu Einsatz kommt oder ein Peeling. Ich würde mal zusammenfassen, Spa Produkte und durch die Vermarktung von anderen Partnern oder auch deren Produkte, Schinken, Sekt, was auch immer.</p>
Interview 3	<p>Neben den herkömmlichen Einnahmequellen aus der Gastronomie und der Übernachtung kann man Zusatzprodukte aus der Region anbieten. So wie ein Hofshop der regionale Honig, Fleisch, Käse oder auch Wein anbietet. Das nehmen die Gäste gerne für ihre Verwandten mit Nachhause.</p>
Interview 2	<p>Unsere Haupteinnahmequelle liegt natürlich beim Wein. Dadurch kommen viele Gäste zu uns und übernachten auch in unseren Zimmern. Auch durch das Essen erwirtschaften wir Einnahmen, diese sind dabei aber eher gering.</p>
Interview 1	<p>Die Einnahmen, die wir generieren kommen durch den Konsum von Speisen und Getränken und natürlich durch die Übernachtungen. Ansonsten haben wir keine Einnahmequellen.</p>

### Umweltschutz

---

Interview 5	Die Umweltfrage finde ich in der Hotellerie ein wichtiges Thema, aber mit dem ich mich immer wieder schwertue. Denn so wie Mülltrennung oder nur jeden zweiten Tag die Bettwäsche waschen ist ein wenig Augenauswischerei. Wir haben aber zurzeit das Thema, dass wir z.B die kleinen Shampooflasche durch große Seifenspender in jedem Zimmer auswechseln. Aber auch Solarzellen, um sich selbst zu versorgen sind sicher ein Thema.
Interview 4	Ein wichtiger Punkt ist immer die Anreise. dabei muss man aber immer schauen wie man diese verbessern kann. Z.B durch einen Bahnhofsshuttle und wenn dieser umweltschohnend anreist erhält er einen Rabatt. Zusätzlich kann man natürlich, wenn man neu baut umwelttechnisch sehr viel machen. Ein anderer Punkt könnte noch sein, dass man versucht weg von Papier zu kommen und die Kommunikation per Mail durchführt.
Interview 3	Das Umweltthema ist sicher ein schwieriges im Tourismus. Wir versuchen durch Solaranlagen und Fotovoltaik die Sonnenkraft zu nützen. Wir haben auch eine Hackschnitzelheizung, um Energieeffizienter zu sein. Zusätzlich versuchen wir unsere Flaschen zu recyceln, aber es gibt sicher noch überall konkreten Handlungs- und Nachholbedarf.
Interview 2	Wir versuchen vor allem bei der Heizung auf erneuerbare Energie zusetzen und wollen auch zukünftig eine bessere Isolierung schaffen, um einen besseren Energiehaushalt zu erhalten.
Interview 1	Wichtig ist es, dass man energieeffiziente Geräte verwendet. Wie zum Beispiel bei Kühlgeräte aber auch bei Glühbirnen, um Strom zu sparen. Auch das Sammeln von dem Altspeisefett würde ich dabei nennen. Um die Umwelt zu schonen wird auch versucht so wenig Plastik wie möglich zu verwenden. So sind wir weg von Einwegflaschen und von den kleinen Butterportionen. Zukünftig wollen wir auch auf Fotovoltaik setzten. Aber meistens fängt es wirklich bei den Kleinigkeiten an.

---

**Kosten**

---

Interview 5	Also, Mitarbeiter sind und bleiben der wichtigste Posten. Bezahle deine Mitarbeiter gut und sie sind fröhlich und das sorgt dafür, dass sie die Gäste gut behandeln und so weiter. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass man einfach immer investiert und renoviert und kein Stillstand zustande kommt. Ansonsten bietet es sich natürlich an in kleine Überraschungen für die Gäste zu investieren, um über die Erwartungen der Gäste hinauszugehen.
Interview 4	Der größte Kostenpunkt und Kostentreiber sind Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen. Und dann natürlich Investitionen die man immer wieder tätigen muss um den Betrieb zu erhalten.
Interview 3	Investitionen sind sicher der größte Faktor und dann sind es sicher die Personalkosten die in der Tourismusbranche. Denn mit dem Kollektivvertrag arbeitet heutzutage niemanden mehr in der Gastrobranche. Daher muss man überbezahlen, was auch sicher jeder tut, aber was dann steuertechnisch anfällt, das ist immer der große Horror.
Interview 2	Die Hauptkosten liegen sicher im Bereich des Personals, vor allem weil man es rund um die Uhr benötigt. Auch die Instandhaltungskosten gehören dazu und natürlich muss die Zimmerausstattung auch immer gegeben sein. Weswegen man auch da immer wieder investieren muss.
Interview 1	Die Hauptkosten sind sicher die Personalkosten und die Investitionen, die man immer tätigen muss.

**negative Umwelteinflüsse**

---

Interview 5	Es wird unglaublich viel Essen in Hotels weggeschmissen. Das ist wirklich unglaublich. Das hängt halt damit zusammen, dass du so klassischerweise im Hotel gibt es ein Frühstücksbuffet und das will aber auch der Gast, der zwei Minuten vor Ende kommt, der möchte ja auch immer noch die volle Auswahl haben und alles soll frisch aussehen. Ein anderer Punkt ist sicher auch dass viele Betriebe älter sind und daher noch nicht Klimaneutral gebaut wurde und auch nicht auf Energieselbstversorgung geachtet wurde. Und dann sind da noch viele Kleinigkeiten, wie Glühbirnen und Elektrogeräte, die sicher nicht katastrophal sind, aber dann im gesamten sehr viel zusammenkommt.
Interview 4	Die Leute reisen dann im Auto an, du hast viel mehr Verkehr vor Ort, im Betrieb. Das wirkt sich natürlich auf die Umwelt aus.
Interview 3	Da die schönsten Tourismusziele meist abseits von großen Städten und guten Verkehrsanbindung liegen, muss man mit dem Auto anreisen. Dies braucht man auch um flexibel zu bleiben. Das ist sicher ein negativer Einfluss. Zusätzlich muss man in der Tourismusbranche immer größer, höher und moderner werden, was auch nicht immer gut für die Umwelt ist. So hat schon fast jeder der Zimmervermietet einen Pool oder Wellnessbereich, das ist vielleicht nicht die richtige Entwicklung.
Interview 2	Ein heikles Thema stellt sicher das Spritzmittel für den Weingarten dar. Dieses wird von den Gästen oft kritisch gesehen. Auch das Traktorfahren im Weingarten hat einen schlechten Ruf. Aber ein wichtiger Punkt ist sicher die Heizung. Wenn man mit Öl oder Gas heizt tut der Umwelt sicher nichts Gutes.
Interview 1	Natürlich entstehen negative Einflüsse, wenn man ein Hotel betreibt aber die Gäste verbrauch zum Beispiel auch Wasser Zuhause. Aber natürlich durch anreisen und Taxifahrten hat man negative Einflüsse.

---



## ANHANG 10: FRAGEBOGEN FÜR DIE ONLINE UMFRAGE

Fragen	Antwortmöglichkeiten
Wählen Sie Ihr Geschlecht aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Männlich</li> <li>b. Weiblich</li> </ul>
Wie alt sind Sie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Unter 18</li> <li>b. 18-29</li> <li>c. 30-45</li> <li>d. 46-60</li> <li>e. Über 60</li> </ul>
Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kein Schulabschluss</li> <li>b. Matura</li> <li>c. Berufsabschluss/Lehrabschluss</li> <li>d. Akademische Abschluss</li> <li>e. Sonstiges</li> </ul>
Wählen Sie Ihren Beziehungsstatus aus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Single</li> <li>b. In einer Beziehung</li> <li>c. Verheiratet</li> </ul>
Welche Aussage trifft auf Ihre Beziehung zu?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ich bin frisch verliebt.</li> <li>b. Der Alltag ist eingeekehrt.</li> <li>c. Ich möchte mich neu in meine/n Partner/in verlieben.</li> <li>d. Wir denken über eine Hochzeit nach.</li> <li>e. Ich bin mir nicht sicher ob es noch lange hält.</li> </ul>
Können Sie sich vorstellen in den südsteirischen Weinbergen ein Urlaub zu verbringen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja</li> <li>b. Nein</li> </ul>
Können Sie sich vorstellen einen Tagesausflug in den südsteirischen Weinbergen zu machen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja</li> <li>b. Nein</li> </ul>
Können Sie sich einen Besuch in den südsteirischen Weinbergen auch ohne Ihren Kindern vorstellen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja</li> <li>b. Nein</li> <li>c. Keine Kinder</li> </ul>
Würden Sie ein Hotel bevorzugen, wo keine Kinder gestattet sind?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja</li> <li>b. Nein</li> <li>c. Ich kann mir keine Nächtigung vorstellen.</li> </ul>

<p>Was wären die Gründe für einen Besuch dieser Region?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Zeit zu zweit/ Pärchenmomente</li> <li>b. Weg aus dem Alltag um sich zu entspannen.</li> <li>c. Regionale Spezialitäten zu genießen</li> <li>d. Sonstiges</li> </ul>
<p>Über welche Kanäle würden Sie sich informieren, um einen Urlaub in der Südsteiermark zu planen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Homepage des Hotels</li> <li>b. Online-Buchungsplattform</li> <li>c. Regionales Tourismusbüro</li> <li>d. Telefonisch</li> <li>e. Mündliche Empfehlungen</li> <li>f. Sonstiges</li> </ul>
<p>Reihen Sie die folgenden Buchungskriterien für ein Hotel in der Südsteiermark, beginnend mit dem für Sie wichtigsten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lage</li> <li>b. Zusätzliche Angebote für Paare (z.B Paar Massage, Picknick im Weingarten)</li> <li>c. Gastronomisches Angebot</li> <li>d. Aussicht</li> <li>e. Zimmerausstattung</li> <li>f. Umweltbewusstes Wirtschaften</li> <li>g. sonstiges</li> </ul>
<p>Nehmen Sie an, Sie haben sich dazu entschlossen die Südsteirischen Weinberge zu besuchen (Tagesausflug oder Nächtigung), welche der folgenden Angebote würden Sie buchen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. (Paar-) Massagen</li> <li>b. Picknick für 2 im Weingarten inkl. Picknickkorb mit regionalen Spezialitäten</li> <li>c. Ein Abend zu zweit mit Candlelight Dinner im Weingarten</li> <li>d. „Wein Akademie“ (Eine Reise durch die Hauseigene Weinproduktion mit anschließender Weinverkostung.)</li> <li>e. E-Bike Verleih für die Erkundung der Weinberge.</li> <li>f. Keine</li> <li>g. Sonstiges</li> </ul>
<p>Können Sie sich vorstellen als Location für Ihre Hochzeit ein Hotel in den Südsteirischen Weinbergen zu wählen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja</li> <li>b. Nein</li> </ul>

Welche der Folgenden gastronomischen Leistungen würden sie in den Südsteirischen Weinbergen bevorzugen?	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Eine große Auswahl an internationaler Küche</li><li>b. Regionale und Saisonale Hausmannskost</li><li>c. Sonstiges</li></ul>
Würden Sie ein Hotel bevorzugen, welches einen hauseigenen Wein anbietet?	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Ja</li><li>b. Nein</li></ul>
Welche Erwartungen haben Sie an einen Besuch zu zweit in den südsteirischen Weinbergen?	