

# MASTERARBEIT

## IT UNTERSTÜTZTE KOMMUNIKATION IN EINEM PRIVATEN SEMINARHOTEL

ausgeführt am



Studiengang

Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Christopher Wastl

Personenkennzeichen: 1910320024

Graz, am 16. März 2021

.....  
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.

.....

Unterschrift

## **DANKSAGUNG**

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Freunden und meiner Familie bedanken, dass sie immer ein offenes Ohr für mich hatten und mich während dieser Arbeit stets unterstützt haben. Ebenfalls möchte ich mich für Eure Geduld und das Tolerieren meiner mangelnden Zeit herzlich bedanken. Ein besonderer Dank für die Motivation und die Unterstützung gilt vor allem Denise Bracic, David Pöttler, Farid Abdelgaffar, Gerwin Passer, Maurice Opdebeke, Paul Zwölfer, Patrick Gollner, Patrick Posch, Patrick Ulz und Zlatko Knežević. Des Weiteren möchte ich mich bei meinem Arbeitgeber, der DCCS GmbH und meinem direkten Vorgesetzten bedanken, dass sie mir die notwendige Flexibilität für das Studium und das Erstellen dieser Arbeit ermöglicht haben. Abschließend möchte ich mich auch noch herzlich bei meinem Betreuer Magister Walter J. Rath, MBA und dem Hoteldirektor Josef Röck, sowie seinem Team von der Novapark Hotelbetriebs GmbH bedanken. Ohne Ihre Unterstützung wäre diese Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen. Danke für Ihre Ehrlichkeit, Motivation und gute Zusammenarbeit.

## KURZFASSUNG

In dieser Masterarbeit wird die relevante Theorie und ein Konzept zum Thema IT unterstützte Kommunikation in einem privaten Seminarhotel beschrieben. Hierzu werden zu Beginn im ersten Kapitel die Grundlagen des Prozessmanagements erörtert. Dies beinhaltet die Definition der Begriffe Prozess und Prozessmanagement. Des Weiteren wird ein Reifegradmodell in diesem Kontext und die Bedeutung von Effektivität und Effizienz näher erörtert. Abschließend werden in diesem Kapitel noch Fehler im Prozessmanagement und der kontinuierliche Verbesserungsprozess erklärt.

Im zweiten Kapitel wird das Thema Dienstleistungsmanagement behandelt. Hierfür wird zuerst der Begriff des Dienstleistungsmanagements näher erörtert. Im Anschluss werden die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen und das Dimensionen Modell betrachtet. Darauf folgend werden in Bezug auf das Dienstleistungsmanagement sogenannte Leistungsbündel und die Wahrnehmung von Dienstleistungen beschrieben. Zum Abschluss des Kapitels werden die Themen Value Proposition Canvas, Personas, Service Blueprint, Customer Journey Map, Usability und User Experience in Bezug auf das Erstellen und Verbessern von Dienstleistungen erklärt.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich nachfolgend mit den Grundlagen des Marketings und der Digitalisierung. Hierzu wird der Marketing-Mix, die Unique Selling Proposition und das KANO-Modell beschrieben. Anschließend folgt die Überleitung zur digitalen Transformation und der IT unterstützten Kommunikation im Hotelbereich.

Im vierten Kapitel wird ein Konzept vorgestellt, welches die wichtigsten Voraussetzungen an die IT unterstützte Kommunikation in einem privaten Seminarhotel abdeckt. Nachfolgend wird im fünften Kapitel eine Umfrage durchgeführt, um Rückmeldungen und wertvolle Informationen zum Konzept zu erhalten. Abschließend wird im letzten Kapitel dieser Masterarbeit auf Basis der erhaltenen Informationen das Konzept optimiert.

Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass das im Rahmen dieser Arbeit erstellte Konzept eine gute Basis für die Zukunft darstellt.

## **ABSTRACT**

This master's thesis describes the relevant theory and a concept for the topic of IT-supported communication in a private seminar hotel. The first chapter describes the basics of process management, as well as a process management maturity model and the importance of effectiveness and efficiency. Finally, this chapter explains common mistakes in process management and the continuous improvement process.

The second chapter deals with the topic of service management. The term service management is discussed in more detail, and the special properties of services and the dimensions model are considered. Subsequently, service bundles and the perception of services are described in relation to service management. At the end of the chapter, the topics of value proposition canvas, personas, service blueprint, customer journey map, usability and user experience are explained in relation to the creation and improvement of services.

The third chapter deals with the basics of marketing and digitalization. For this purpose, the marketing mix, the unique selling proposition and the Kano model are described. Finally, digital transformation and IT supported communication in the hotel sector are covered in more detail.

Based on the theoretical research, the fourth chapter describes a concept containing the most important requirements for IT-supported communication in a private seminar hotel. To get feedback and valuable information about this concept, a survey will be conducted in the next chapter. Based on the obtained information from the survey the concept will be optimized in the last chapter of this master thesis.

The result of the survey shows that the created concept in the context of this work represents a good basis for the future.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>  <b>EINLEITUNG</b></b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation .....	1
1.2	Zielsetzung .....	1
1.3	Vorgehensweise .....	2
1.4	Aufbau und Struktur der Arbeit .....	2
<b>2</b>	<b>  <b>GRUNDLAGEN DES PROZESSMANAGEMENTS</b></b> .....	<b>4</b>
2.1	Prozesse .....	4
2.2	Prozessmanagement .....	6
2.3	Reifegradmodell .....	7
2.4	Effektivität und Effizienz .....	8
2.5	Fehler im Prozessmanagement .....	9
2.6	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	12
<b>3</b>	<b>  <b>DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT</b></b> .....	<b>15</b>
3.1	Eigenschaften von Dienstleistungen .....	16
3.2	Dimensionen Modell .....	19
3.3	Leistungsbündel .....	22
3.4	Dienstleistungswahrnehmung .....	24
3.5	Value Proposition Canvas .....	25
3.6	Personas .....	29
3.7	Service Blueprint .....	30
3.8	Customer Journey Map .....	32
3.9	Usability und User Experience .....	34
<b>4</b>	<b>  <b>MARKETING UND DIGITALISIERUNG</b></b> .....	<b>37</b>
4.1	Grundlagen des Marketings .....	37
4.2	Unique Selling Proposition .....	40
4.3	KANO-Modell .....	40
4.4	Digitale Transformation .....	42
4.5	IT unterstützte Kommunikation im Hotelbereich .....	43

<b>5</b>	<b>KONZEPTION</b> .....	<b>48</b>
5.1	Flächendeckendes WLAN .....	49
5.2	Digitaler Check-In und Check-Out.....	50
5.3	Digitale Zeitschriften- und Zeitungsabos .....	50
5.4	Allgemeine Infodisplays und Raumdisplays für Seminarräume .....	51
5.5	Konferenzlösung für Seminarräume .....	51
5.6	SMART-Rooms.....	52
5.7	Mobile App.....	53
<b>6</b>	<b>KOMPETENZUMFRAGE</b> .....	<b>55</b>
6.1	Methodenwahl .....	55
6.2	Beschreibung der Untersuchungsgruppe .....	55
6.3	Design der Umfrage.....	56
6.4	Auswertung der Umfrage.....	57
6.4.1	Einleitungsfragen .....	57
6.4.2	Flächendeckendes WLAN .....	59
6.4.3	Digitaler Check-In und Check-Out.....	61
6.4.4	Digitale Zeitschriften- und Zeitungsabos .....	64
6.4.5	Allgemeine Infodisplays und Raumdisplays für Seminarräume .....	66
6.4.6	Konferenzlösung für Seminarräume .....	68
6.4.7	SMART-Rooms.....	70
6.4.8	Mobile App.....	72
6.5	Ergebnis der Umfrage.....	75
<b>7</b>	<b>OPTIMIERUNG DES KONZEPTES</b> .....	<b>77</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSIO UND AUSBLICK</b> .....	<b>80</b>
	<b>ANHANG A - FRAGEBOGEN</b> .....	<b>82</b>
	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>88</b>
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>89</b>
	<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>91</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>92</b>

# 1 EINLEITUNG

*"Your most unhappy customers are your greatest source of learning" (Bill Gates)*

Wie bereits Bill Gates sagte, sind unzufriedene Kunden und Kundinnen eine der wichtigsten Quellen, um Fehler zu erkennen und daraus zu lernen. Aufgrund des Wandels zu einer Dienstleistungsgesellschaft und der steigenden Digitalisierung sind ein Mehrwert, hohe Qualität und Kundenzufriedenheit der Schlüssel, um sich gegenüber der Konkurrenz am Markt zu differenzieren und etablieren zu können. Aus diesem Grund und wegen der sich laufend ändernden Rahmenbedingungen sind kontinuierlich Anpassungen und neue Innovationen notwendig.

In den folgenden Abschnitten werden die Ausgangssituation, Zielsetzung, Vorgehensweise und der Aufbau dieser Arbeit erläutert.

## 1.1 Ausgangssituation

Aufgrund von ständigen Neuerungen, zunehmender Konkurrenz und der steigenden Digitalisierung ist es für Hotelbetreiber immer schwieriger, sich langfristig gegenüber ihrer Konkurrenz am Markt zu etablieren und erfolgreich zu sein. Somit ist es stets notwendig, die Kosten durch Prozessverbesserungen und Automatisierungen zu senken und das Personal dadurch bestmöglich zu entlasten, um die Ressourcen dort einzusetzen, wo sie notwendig sind.

Auch die Anforderungen der Kunden und Kundinnen steigen durch die Digitalisierung und dem damit verbundenen Einsatz von Informationstechnologie (IT) laufend. Begeisterungsfaktoren werden für die Kunden und Kundinnen früher oder später zu Leistungsfaktoren und diese wiederum irgendwann zu Basisfaktoren.

Es ist somit kontinuierlich darauf zu achten, die Kundenbedürfnisse zu erkennen, optimal zu erfüllen und mit der steigenden Digitalisierung Schritt zu halten. Effektivität und Effizienz wird immer wichtiger. Schlussendlich gilt es die Kunden und Kundinnen zu begeistern und diesen einen Mehrwert zu bieten.

## 1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es, folgende Forschungsfrage zu beantworten: Welche Voraussetzungen muss ein Seminarhotel in der IT unterstützten Kommunikation vor Ort erfüllen, um langfristig am Markt bestehen zu können? Hierzu wird im Rahmen dieser Arbeit zu Beginn die dafür notwendige Theorie erarbeitet.

Aus dem daraus generierten Wissen und den bereitgestellten Informationen von der Novapark Hotelbetriebs GmbH folgt ein Konzept, welches die wichtigsten Voraussetzungen an die IT

unterstützte Kommunikation in einem privaten Seminarhotel abdeckt. Dieses Konzept wird im Anschluss mithilfe einer Umfrage evaluiert. Ziel der Umfrage ist es, Rückmeldungen und dadurch wertvolle Informationen zu dem Konzept zu erhalten.

### **1.3 Vorgehensweise**

Zu Beginn dieser Arbeit wurde ein Gespräch mit dem Team von der Novapark Hotelbetriebs GmbH geführt, um die aktuelle Situation und die Problemstellung im Detail zu besprechen. Nachfolgend wurde eine Literaturrecherche im Bereich Prozessmanagement und Dienstleistungsmanagement durchgeführt. Hierbei wurden die Begriffe definiert und ausgewählte Themen näher beschrieben. Darauffolgend wurde weitere Literatur aus den Bereichen Marketing und Digitalisierung herangezogen. Die darin enthaltenen Themen ergänzen die bereits zuvor erarbeitete Theorie sowie die Definition der digitalen Transformation und aktuelle Lösungen in Bezug auf die IT unterstützte Kommunikation im Hotelbereich. Aus den daraus erarbeiteten Informationen wurde ein Konzept zur IT unterstützten Kommunikation in einem privaten Seminarhotel erstellt. Dieses Konzept wurde im Anschluss mittels einer Umfrage evaluiert, um Rückmeldungen und wertvolle Informationen zum Konzept zu erhalten. Abschließend wurde das Konzept auf Basis der gewonnenen Informationen optimiert.

### **1.4 Aufbau und Struktur der Arbeit**

Inhaltlich unterteilt sich die nachfolgende Arbeit in fünf Kapitel. Das erste Kapitel beschreibt die Grundlagen des Prozessmanagements. Hierzu werden die Begriffe Prozess und Prozessmanagement definiert. Darauffolgend werden ein Reifegradmodell und die Bedeutung von Effektivität und Effizienz in diesem Kontext erörtert. Abschließend werden in diesem Kapitel Fehler im Prozessmanagement, welche es unbedingt zu vermeiden gilt und der kontinuierliche Verbesserungsprozess beschrieben.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Dienstleistungsmanagement. Hierzu wird zu Beginn der Begriff Dienstleistungsmanagement erklärt, gefolgt von den besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen und dem Dimensionen Modell. Im Anschluss werden die Themen Leistungsbündel und Dienstleistungswahrnehmung aufgearbeitet. Für ein solides und umfangreiches Grundwissen werden in diesem Kapitel anschließend die Themen Value Proposition Canvas, Personas, Service Blueprint, Customer Journey Map, Usability und User Experience beschrieben.

Im dritten Kapitel folgen die Themenbereiche Marketing und Digitalisierung. Hierzu werden ergänzend zum Dienstleistungsmanagement die Grundlagen des Marketings, die Bedeutung von einem Alleinstellungsmerkmal und das KANO-Modell erklärt. Danach werden die digitale Transformation und die IT unterstützte Kommunikation im Hotelbereich näher betrachtet. Beide Themen bilden den Übergang zum vierten Kapitel.

Das vierte Kapitel enthält das im Rahmen dieser Arbeit erstellte Konzept zur IT unterstützten Kommunikation in einem privaten Seminarhotel. Hierzu wird das Konzept zuerst allgemein erklärt, gefolgt von einer detaillierteren Beschreibung der einzelnen Teile des Konzeptes.

Das erstellte Konzept wird im fünften Kapitel mittels einer Umfrage evaluiert, um Feedback dazu zu erhalten. Darauffolgend wird im sechsten Kapitel auf Basis der durch die Umfrage gewonnenen Informationen das Konzept optimiert. Um die Arbeit abzuschließen, folgen danach die Conclusio und der Ausblick.

## 2 GRUNDLAGEN DES PROZESSMANAGEMENTS

Prozessmanagement hat in vielen Unternehmen einen hohen Stellenwert und trägt maßgeblich zur Erreichung der Unternehmensziele bei. Die Wörter Prozess und Prozessmanagement sind in allen Unternehmensbereichen unabhängig von der jeweiligen Branche ein Thema. Trotz dessen entstehen immer wieder Unklarheiten in Bezug auf die Bedeutung der Begriffe und deren Umfang. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel zu Beginn in den ersten beiden Abschnitten der Begriff Prozess und Prozessmanagement näher definiert und erläutert.

Im Anschluss wird ein Reifegradmodell beschrieben, welches im Prozessmanagement zur Orientierung herangezogen werden kann. Darauffolgend wird das Thema Effektivität und Effizienz für ein einheitliches Verständnis erörtert, gefolgt von sieben Fehlern, die im Prozessmanagement unbedingt vermieden werden sollen.

Abschließend beschäftigt sich der letzte Abschnitt von diesem Kapitel mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

### 2.1 Prozesse

In der Literatur finden sich unzählige Definitionen zum Begriff Prozess. Viele dieser Definitionen sind sich sehr ähnlich und beziehen sich darauf, dass ein Prozess grundsätzlich aus drei Kernelementen besteht. Hierzu gehören die Eingabe, eine oder mehrere Tätigkeiten und die daraus resultierende bzw. erwartete Ausgabe. Für die Eingabe und Ausgabe werden im deutschen Sprachgebrauch ebenfalls die englischen Wörter Input und Output verwendet.

Des Weiteren verfügt ein Prozess über sogenannte Prozessgrenzen, welche ihn von den Lieferanten / den Lieferantinnen und den Kunden / den Kundinnen, wie in der Abbildung 1 zu sehen ist abgrenzen. Der Lieferant / die Lieferantin und der Kunde / die Kundin können extern, aber auch intern sein.

Intern würde bedeuten, dass es vor- und nachgelagerte Prozesse bzw. Abteilungen gibt. (Benes & Groh, 2017).

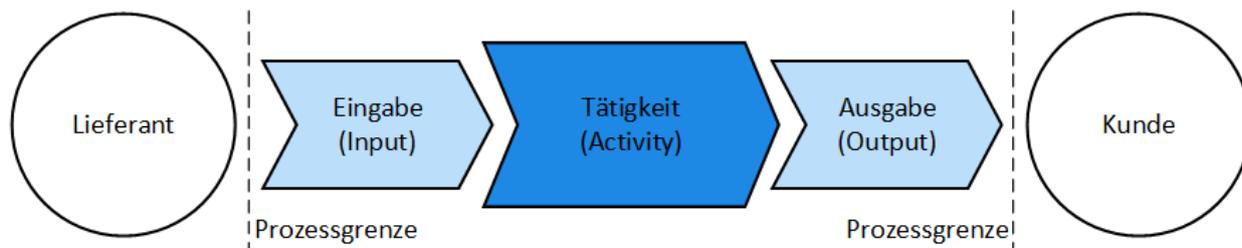


Abbildung 1 Prozessdefinition (in Anlehnung an Benes & Groh, 2017, S. 154)

Eine passende Definition hierzu von Benes und Groh lautet: „Ein Prozess ist jede Art von einzelner oder zusammengesetzter Tätigkeit, die dazu führt, ein materielles oder immaterielles Produkt zu erzeugen, das den Forderungen des Kunden oder Abnehmers entspricht. Ein Prozess hat einen messbaren Input und Output, fügt Werte hinzu und ist wiederholbar.“ (Benes & Groh, 2017, S. 154)

In Unternehmen werden Prozesse oft auch als Unternehmensprozesse bezeichnet. Unternehmensprozesse lassen sich in drei verschiedene Kategorien eingliedern. Zu diesen gehören Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse. Geschäftsprozesse werden in Unternehmen und der Literatur des Öfteren auch als Kernprozesse bezeichnet.

Ebenfalls werden in der Praxis die Unterstützungsprozesse oft als Supportprozesse beschrieben. In der folgenden Auflistung werden die drei zuvor genannten Kategorien an Unternehmensprozessen näher erörtert:

- **Managementprozesse.** Managementprozesse beziehen sich auf die Führung eines Unternehmens. Sie dienen dazu, ein Unternehmen auszurichten und zu steuern. Aus diesem Grund beinhalten sie Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Kontrollaktivitäten. Zusammengefasst verfolgen diese Prozesse das Ziel, auf das Unternehmen einzuwirken, um die gesetzten Ziele nachhaltig zu erreichen. Typische Beispiele für solche Managementprozesse wären das Qualitätsmanagement und Controlling. (Bieri & Fuchs, 2009; Daniel, 2008; Ertl-Wagner, Steinbrucker & Wagner, 2009; Weidner, 2014)
- **Geschäftsprozesse.** Geschäftsprozesse oder wie bereits zuvor erwähnt auch Kernprozesse genannt, sind erfolgskritisch und tragen im Unternehmen direkt zur Wertschöpfung bei. Im Zuge dieser Prozesse wird durch die ausgeführten Tätigkeiten eine Leistung in Form einer Dienstleistung oder eines Produktes gegenüber dem Kunden / der Kundin erbracht. Damit die gewünschte Ausgabe von einem Geschäftsprozess sichergestellt werden kann, sind diese oftmals von sogenannten Unterstützungsprozessen abhängig, welche im nachfolgenden Aufzählungspunkt beschrieben werden. Beispiele für Geschäftsprozesse sind der Einkauf, der Vertrieb und die Produktion in Unternehmen. (Becker, Kugeler & Rosemann, 2012; Bieri & Fuchs, 2009; Ertl-Wagner et al., 2009; Kern, 2012; Weidner, 2014)
- **Unterstützungsprozesse.** Die Unterstützungsprozesse sind nur indirekt an der Wertschöpfung beteiligt. Sie werden benötigt, um Geschäftsprozesse zu ermöglichen und sie sorgen für einen reibungslosen Ablauf. Ein kurzfristiger Ausfall eines solchen Unterstützungsprozesses führt somit zwar zu Unannehmlichkeiten, aber im Gegensatz zu einem Ausfall eines Geschäftsprozesses nicht zu einem Stillstand im Unternehmen. Zu Unterstützungsprozessen zählen im Unternehmen zum Beispiel das Personalmanagement und die Informationstechnologie. (Becker et al., 2012; Bieri & Fuchs, 2009; Ertl-Wagner et al., 2009; Kern, 2012; Weidner, 2014)

Wichtig ist, dass die Prozesskategorien nicht vollständig abgekapselt bzw. getrennt voneinander betrachten werden. Grund hierfür ist, dass sowohl die Managementprozesse als auch die Unterstützungsprozesse auf die Geschäftsprozesse einwirken und diese maßgeblich beeinflussen.

## 2.2 Prozessmanagement

Aufgrund von ständigen Veränderungen, Wachstum und dem steigenden Kostendruck ist es notwendig, Prozesse laufend anzupassen. Dies ist eine Grundvoraussetzung, damit Unternehmen sich am Markt etablieren und langfristig bestehen können. Prozessmanagement ist somit essenziell für Unternehmen.

Prozessmanagement beschäftigt sich mit dem Planen, Steuern und Kontrollieren von Prozessen. Prozesse werden so aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und eingeführt. Ziel ist es, effektive und effiziente Prozesse im Unternehmen zu etablieren, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen und somit die Unternehmensziele erfolgreich zu erreichen. Die beiden zuvor genannten Begriffe Effektivität und Effizienz werden nochmals gesondert im nachfolgenden Abschnitt 2.4 (Effektivität und Effizienz) erörtert. Grund hierfür ist, dass die beiden Begriffe häufig verwendet werden, aber dennoch oft unklar ist, welche Bedeutung diese genau in diesem Kontext haben.

Mittels dem Prozessmanagement soll in Unternehmen sichergestellt werden, dass Ressourcen, wie zum Beispiel Material und Personal optimal eingesetzt werden. Um dies zu erreichen, werden für Prozesse Kennzahlen gebildet, damit diese messbar werden. (Friedrichs, Bagdahn & Kebdani, 2019; Hanschke & Lorenz, 2012; Ott, 2010)

Ziel des Prozessmanagements ist es somit, die gewünschte Prozesswirksamkeit und Prozessleistung zu erreichen. Die Prozesswirksamkeit wird oft auch als Prozesseffektivität bezeichnet und beschreibt die Fähigkeit eines Prozesses, das gewünschte Ergebnis zu erbringen. Die Prozessleistung hingegen beschäftigt sich damit, ob das gewünschte Ergebnis im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen passt. Dadurch sollen die Kosten und die Qualität der erbrachten Leistung optimiert werden, um wettbewerbsfähig zu sein. (Brugger-Gebhardt, 2016)

Im Rahmen des Prozessmanagements ergeben sich ebenfalls bestimmte Aufgaben, welche unbedingt beachtet werden müssen. Zu diesen Aufgaben gehört es, dass Ziele für die Prozesse gesetzt werden. Es gilt die Prozesse zu beschreiben bzw. zu dokumentieren und passende Prozesskennzahlen festzulegen. Anhand dieser Kennzahlen ist es notwendig, die Prozesse kontinuierlich zu messen und zu überwachen, um sicherzustellen, dass die Ziele des Prozesses erfüllt werden. Schnittstellen müssen in den Prozessen klar definiert und kommuniziert werden.

Auch ist es unerlässlich für Prozesse, prozessverantwortliche Personen zu definieren, damit es zu keinen unklaren Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen kommt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das reaktive und proaktive reagieren auf Fehler und Abweichungen in Prozessen und das kontinuierliche Verbessern dieser. Eine Möglichkeit hierzu ist der kontinuierliche

Verbesserungsprozess, welcher im Abschnitt 2.6 (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) näher beschrieben wird.

Alle diese Aufgaben tragen dazu bei, effektive und effiziente Prozesse zu erstellen, die Qualität hochzuhalten, wettbewerbsfähig zu bleiben und sich dadurch im Idealfall einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. (Benes & Groh, 2017)

## 2.3 Reifegradmodell

Als Orientierung werden im Prozessmanagement, um optimierte Prozesse zu erreichen, in der Praxis häufig verschiedene Reifegradmodelle herangezogen. Ein mögliches Reifegradmodell, welches dafür verwendet werden kann, stammt ursprünglich aus der Softwarebranche und leitet sich vom Capability-Maturity-Model (CMM) ab. Wie in der Abbildung 2 zu sehen ist, besteht dieses aus fünf Stufen.

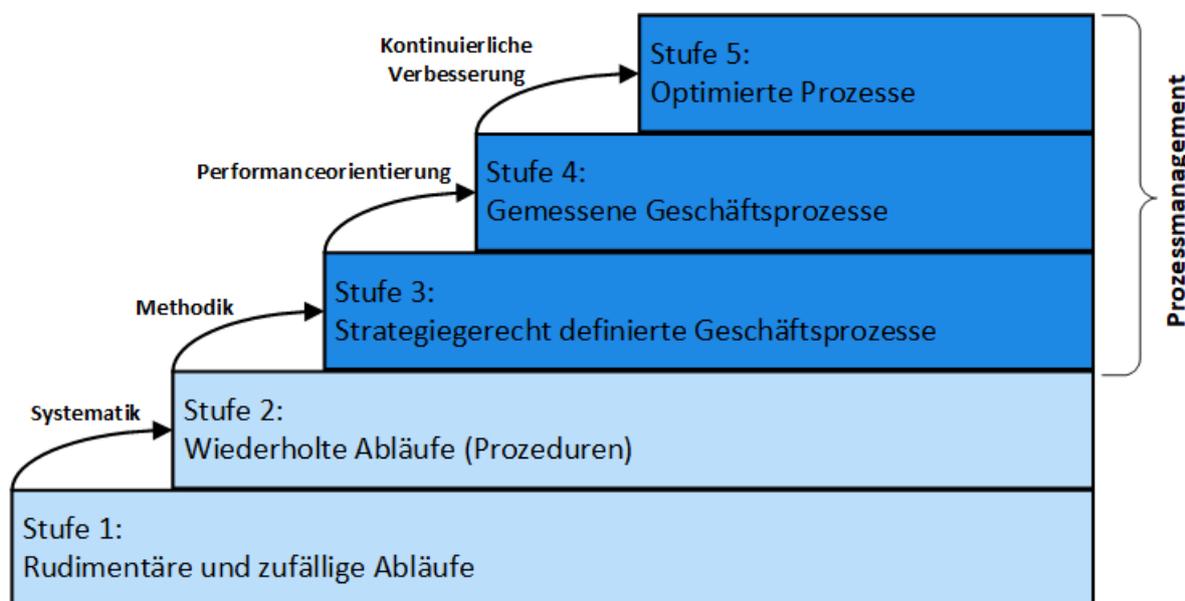


Abbildung 2 Strategiegeleitetes Prozessmanagement Reifegradmodell (vgl. Suter, Vorbach & Weitlaner, 2015, S. 13)

Unternehmen können sich anhand dieser fünf Stufen, unabhängig vom Anwendungsfall, weiterentwickeln und verbessern. Nachfolgend werden die fünf Stufen des Modells kurz erläutert, um ein besseres Verständnis dafür zu schaffen:

- Stufe 1: Rudimentäre und zufällige Abläufe.** In der ersten Stufe wird von sogenannten rudimentären und zufälligen Abläufen gesprochen. Diese Abläufe sind nicht geplant, gesteuert und überwacht. Aus diesem Grund sind diese Abläufe in keiner Art und Weise dokumentiert, standardisiert oder optimiert. Sie werden von jedem Mitarbeiter / jeder Mitarbeiterin im Unternehmen uneinheitlich bei Bedarf durchgeführt und führen somit auch zu unterschiedlichen Ergebnissen. Bei jungen und kleinen Unternehmen ist diese Stufe häufig vorzufinden. In diesen sorgt sie zu Beginn für die benötigte Flexibilität. Sobald

Unternehmen aber zu wachsen beginnen und sich die Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöht, führt dies zu fehlender Transparenz und diversen anderen Problemen.

- **Stufe 2: Wiederholte Abläufe.** Durch das Hinzufügen einer bestimmten Systematik zu den Abläufen wie in der Abbildung 2 zu sehen ist, entstehen in weiterer Folge wiederholte Abläufe. Diese werden auch als Prozeduren bezeichnet. Wiederholte Abläufe werden im Gegensatz zu den rudimentären und zufälligen Abläufen des Öfteren von verschiedenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ähnlich ausgeführt.
- **Stufe 3: Strategiegerecht definierte Geschäftsprozesse.** Ab der dritten Stufe wird tatsächlich von Prozessmanagement gesprochen. Hierbei handelt es sich bereits um strategiegerecht definierte Geschäftsprozesse. Diese verfügen über eine bestimmte Systematik und Methodik. Diese Prozesse werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und versuchen diese und deren Ziele optimal zu unterstützen.
- **Stufe 4: Gemessene Geschäftsprozesse.** Die vierte Stufe des Reifegradmodells wird durch das Messen und Überwachen von Geschäftsprozessen erreicht. Hierzu werden bestimmte Kennzahlen festgelegt. Oft wird für diese Kennzahlen auch die englische Bezeichnung Key Performance Indicators (KPIs) verwendet. Gemessene Geschäftsprozesse verfügen somit über eine Systematik, Methodik und sind Leistungs- bzw. Performanceorientiert. Durch das Messen anhand definierter Kennzahlen, werden Abweichungen von den festgelegten Sollwerten sichtbar und es kann dementsprechend darauf reagiert werden. Dies stellt unter anderem die Grundlage für die fünfte Stufe dar. Des Weiteren werden durch das Messen Prozesse vergleichbar. Hierdurch können zum Beispiel bei Veränderungen von Prozessen die tatsächlichen Kostenveränderungen ermittelt werden.
- **Stufe 5: Optimierte Geschäftsprozesse.** Die letzte Stufe des Reifegradmodells beinhaltet die optimierten Prozesse. Diese sollten von jedem Unternehmen angestrebt werden. Von optimierten Prozessen wird gesprochen, wenn die Prozesse im Unternehmen kontinuierlich verbessert werden. Diese laufenden Veränderungen ergeben sich aus Erfahrungswerten, Rückmeldungen und Beobachtungen aus den Kennzahlen bzw. KPIs. Zusammengefasst verfügen optimierte Prozesse über eine Systematik und eine Methodik, sind Performance orientiert und werden laufend adaptiert und verbessert.

(Suter et al., 2015)

## 2.4 Effektivität und Effizienz

Wie bereits zuvor im Abschnitt 2.2 (Prozessmanagement) erwähnt, hat das Prozessmanagement dafür Sorge zu tragen, dass Prozesse effektiv und effizient gestaltet werden. Damit dies erreicht wird, müssen die Prozesse aufgrund regelmäßiger Veränderungen der Rahmenbedingungen, Produkte und Dienstleistungen überwacht und wenn notwendig adaptiert werden. Dies gilt sowohl

für bestehende als auch für neue Prozesse. Die Begriffe Effektivität und Effizienz werden allgemein in der Literatur für ein einheitliches Verständnis wie folgt definiert:

- **Effektivität.** Die Effektivität beschäftigt sich mit der Frage, ob etwas richtig gemacht wird. In Bezug auf das Prozessmanagement werden bei der Effektivität die Prozesse von außen betrachtet. Prozesse sind dann effektiv, wenn die Ausgabe eines Prozesses dem erwarteten Ergebnis entspricht. In der Praxis bedeutet dies, dass hinterfragt werden muss, ob überhaupt das Richtige zur Erreichung der Ziele getan wird.
- **Effizienz.** Bei der Effizienz hingegen liegt der Fokus darauf, wie das gewünschte Ergebnis erreicht wird. Es folgt im Gegensatz zur Effektivität eine Betrachtung von innen. Die durchgeführten Schritte zum Erreichen eines Zieles sind dann effizient, wenn ein minimaler Ressourceneinsatz für ein optimales Ergebnis vorliegt. Um dies zu erreichen, müssen die Tätigkeiten im Prozess laufend optimiert werden.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass ein Prozess effektiv ist, wenn zur Erreichung des Zieles das Richtige getan wird. Wenn für das Erreichen von diesem Ziel die dafür notwendigen Schritte auch noch optimal ausgeführt werden, ist der Prozess auch effizient.

(Branz, 2009; Brommer, 1999; Grosser, 2015)

## 2.5 Fehler im Prozessmanagement

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit Fehlern, welche oft zum Scheitern im Prozessmanagement führen und unbedingt vermieden werden sollen. Sie verhindern, dass Prozesse effektiv und effizient sind. Manche dieser Fehler schaden in weiterer Folge nicht nur der Wirtschaftlichkeit, sondern haben auch ernste Auswirkungen auf die eingesetzten Ressourcen. Speziell das Personal kann unter solchen Fehlern im Prozessmanagement stark leiden. Um dies zu verhindern und die Qualität für die gewünschte Kundenzufriedenheit hochzuhalten, sind folgende Fehler unbedingt zu vermeiden:

- **Ungenügende Flughöhe.** Ein häufiger Fehler im Prozessmanagement ist, dass oft Prozesse mit einer ungenügenden Flughöhe betrachtet und entworfen werden. Es werden, anders formuliert, zu früh zu viele Details betrachtet und ausgearbeitet. Dieser Fehler führt häufig zur Kapitulation im Prozessmanagement. Die Konsequenz aus diesem Fehler führt zu dem Problem, dass oft schon bei kleinen Veränderungen an anderen Stellen Probleme entstehen. Es entsteht dadurch nie ein Überblick bzw. ein sogenanntes Big Picture und wichtige Zusammenhänge gehen verloren. Aus diesem Grund ist es essenziell, Prozesse zu Beginn aus der richtigen Flughöhe global und im Kontext zu der gesamten Wertschöpfung zu betrachten. Um eine optimale Lösung zu erreichen, ist es unbedingt notwendig, die Prozessgrenzen richtig zu setzen. Zu den wichtigsten Unternehmensgrenzen zählen die Grenzen zu den Lieferanten / den Lieferantinnen, den Kunden / den Kundinnen und den Geschäftspartnern / den Geschäftspartnerinnen. Vorteil

einer solchen übergeordneten Sicht ist, dass die gesamte Wertschöpfung des Unternehmens im Fokus steht.

- **Fehlendes Maßschneidern der Prozesse.** Unternehmen müssen sich am Markt strategisch profilieren und behaupten. Dies gelingt nur, wenn die Prozesse im Unternehmen auch passend zur Geschäftsstrategie maßgeschneidert werden. Häufig wird der Fehler begangen, dass branchenübliche Prozesse ident übernommen werden. Dies führt allerdings durch deren Generalisierung häufig zur Schwerfälligkeit und zur fehlenden Differenzierung am Markt gegenüber dem Wettbewerb. Somit ist es unerlässlich, die eigenen Geschäftsprozesse an das Unternehmen anzupassen. Unterstützungsprozesse hingegen können, sofern die Hauptprozesse entsprechend unterstützt werden, anhand bestimmter Standards ausgerichtet werden. Somit ergibt sich aus den strategiegerecht maßgeschneiderten Prozessen der Vorteil, dass die Fokussierung auf das betriebliche Geschehen liegt und dieses vereinfacht wird. Hierdurch entsteht die Möglichkeit für das Unternehmen, den Kundennutzen optimal zu erfüllen und einen Mehrwert zu generieren.
- **Viele Schnittstellen.** Viele Schnittstellen in einem Prozess führen dazu, dass eine starke Abhängigkeit von anderen Prozessen entsteht. Geschäftsfälle können dadurch nur schwer nachvollzogen werden und es entstehen unnötige Wartezeiten. Das Koordinieren der Prozesse wird erschwert und bei Fehlern entsteht ein hoher Suchaufwand. In diesem Zusammenhang wird oft auch von sogenannten Spaghetti-Prozessen gesprochen. Solche Prozesse erhöhen die Gefahr eines Stillstandes im Unternehmen bei einer kleinen Störung maßgeblich. Daher sollte das Prozessmanagement dafür Sorge tragen, dass Prozesse sauber, schlank und schnittstellenarm gestaltet werden und resistent gegenüber Störungen sind. Zur Gänze lassen sich Schnittstellen aber dennoch nicht vermeiden. Für die tatsächlich notwendigen Schnittstellen empfiehlt es sich daher, diese klar zu definieren und nach zum Beispiel dem Grundmuster einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung aufzubauen. Somit ist eindeutig, welches Ergebnis geliefert werden soll und als Eingabe für den nächsten Prozess dient. Wenn der Fehler von zu vielen Schnittstellen in einem Prozess vermieden wird, ergibt sich daraus der Benefit, dass sich die Durchlaufzeiten verkürzen, Wartezeiten verringern und Schnittstellenprobleme auf ein Minimum reduziert werden.
- **Keine durchgängigen Zuständigkeiten im Prozess.** In vielen Unternehmen gibt es bei Prozessen keine durchgängigen Zuständigkeiten. Dies führt dazu, dass niemand die vollständige Verantwortung für einen Geschäftsfall trägt. Prozesse werden durchlaufen und an den einzelnen Übergängen entstehen Informationsverluste. Fehler bleiben häufig unbemerkt. Wird ein Fehler nachträglich wahrgenommen, gestaltet sich die Fehlersuche dementsprechend aufwendig, weil niemand den Fehler bereits in der Prozesskette bemerkt hat. Wenn eine durchgängige Zuständigkeit von Beginn bis zum Ende des Prozesses festgelegt wurde, ist die Fallzuständigkeit klar geregelt und es entstehen keine Informationsverluste. Daraus resultiert, dass es gegenüber dem Auftraggeber / der

Auftraggeberin nur einen Ansprechpartner / eine Ansprechpartnerin gibt. Dieser Ansatz wird auch als „One Face to the Customer“ bezeichnet. Dieser ist für den gesamten Fall zuständig bzw. verantwortlich. Dadurch wird das Liegenbleiben von Geschäftsfällen vermieden, die Qualität gesteigert und die Aufträge vollständig abgeschlossen.

- **Trennung von Prozesssteuerung und -ausführung.** Häufig gibt es in Unternehmen die Trennung von Prozesssteuerung und -ausführung. Dies ist ein veralteter Ansatz, welcher zu diversen Problemen führt. Unter anderem verlieren dadurch die ausführenden Personen die Ergebnisverantwortung und es kommt bei Störungen zu Verzögerungen. Grund hierfür ist, dass Störungen zuerst den ausführenden Personen auffallen und erst danach von der Prozesssteuerung bemerkt werden. Anstatt proaktiv, sprich im Vorhinein darauf zu reagieren, wird lediglich reaktiv gehandelt. Dies bedeutet das auf Störungen erst reagiert wird, nachdem sie bereits eingetreten sind. Die ausführenden Personen haben aufgrund der fehlenden Verantwortung und dem fehlenden Handlungsspielraum nur wenig Interesse daran, eine Störung zu vermeiden oder zu beheben. Um dies zu vermeiden, schnell reagieren zu können und die notwendige Flexibilität zu erhalten, muss der Fehler einer Trennung von Prozesssteuerung und -ausführung vermieden werden. Ein Prozess muss, wenn notwendig autonom entscheiden können.
- **Ausklammerung der Aufbauorganisation.** Ein weiterer Fehler ist das fehlende Berücksichtigen bzw. Ausklammern der Aufbauorganisation. Häufig entsteht das Problem, dass eine Zuständigkeit von Beginn bis zum Ende eines Prozesses oder auch „End to End“ Zuständigkeit genannt, definiert wurde, aber dabei die Aufbauorganisation des Unternehmens ausgeklammert wurde. Prozesse führen über Organisationsgrenzen hinweg von einer Abteilung in die andere. Wenn dies der Fall ist und beim Festlegen vom Prozessverantwortlichen / der Prozessverantwortlichen die Aufbauorganisation nicht berücksichtigt wurde, kann es schnell zu Meinungsverschiedenheiten und Prioritätskonflikten kommen. Diese entstehen zwischen dem Prozessverantwortlichen / der Prozessverantwortlichen und den verantwortlichen Personen aus den anderen Abteilungen. Hierdurch verliert der Prozessverantwortliche / die Prozessverantwortliche rasch seine / ihre Durchgriffskompetenzen. Um dies zu vermeiden, muss beim Festlegen von prozessverantwortlichen Personen die Aufbauorganisation unbedingt berücksichtigt und gegebenenfalls angepasst werden. Im Regelfall fallen die Organisationsgrenzen mit den Schnittstellen der Geschäftsprozesse zusammen.
- **Tool-Gläubigkeit.** Oft besteht in Unternehmen und Abteilungen eine bestimmte Tool-Gläubigkeit. Es wird davon ausgegangen, dass durch den Einsatz von neuen Tools Probleme ohne weitere Veränderungen gelöst werden. Durch das Einführen neuer Tools lassen sich jedoch im besten Fall ohne Veränderung nur oberflächliche Probleme lösen. Sie unterstützen danach das Erfassen von Informationen und eine bestimmte Bearbeitungslogik. Um tatsächlich von einem Tool zu profitieren, ist es unumgänglich, die davor verwendeten Prozesse zu optimieren. Es müssen historisch gewachsene Tätigkeiten hinterfragt und unnötige Prozessschritte eliminiert werden. Nachdem die

Prozesse optimiert und adaptiert wurden, kann ein realistisch geplantes Tool, welches einfach zu handhaben ist, eingesetzt werden und den gewünschten Erfolg erzielen. Realismus beim Einführen eines Tools schützt vor negativen Überraschungen durch vorherige Prozessoptimierung und sorgt für erfüllbare Ziele, welche durch das Tool erreicht werden sollen.

(Suter et al., 2015)

## 2.6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Bewegung in einem Unternehmen ist eine fundamentale Grundvoraussetzung, um weiter am Markt zu bestehen und wachsen zu können. An dieser Stelle ist der KVP entscheidend. Der KVP kommt aus dem Qualitätsmanagement und ist auch Bestandteil der ISO9001. Mittels dem KVP sollen Prozesse bzw. Arbeitsabläufe in regelmäßigen Abständen hinterfragt und bewertet werden. Ziel ist es, Verbesserungspotentiale zu erkennen und durch dementsprechende Maßnahmen umzusetzen. (Weidner, 2020)

Abgeleitet wurde der KVP aus dem japanischen Kaizen. Im Fokus steht das Entwickeln von Lösungen im Team, effektives und effizientes Arbeiten in Prozessen, Transparenz zu schaffen, Verschwendungen zu beseitigen und die gewünschte Qualität der Produkte und Dienstleistungen sicherzustellen.

Ein zentrales Element des KVPs stellt der PDCA-Zyklus dar. In der Literatur ist dieser auch unter den Namen Deming-Kreis bekannt. Der PDCA-Zyklus besteht insgesamt aus vier Phasen, welche in einer Endlosschleife durchlaufen werden. Die Phasen nennen sich Plan, Do, Check und Act. Ist eine Iteration des Kreises, wie in der Abbildung 3 zu sehen ist, abgeschlossen, beginnt dieser wieder von vorne.

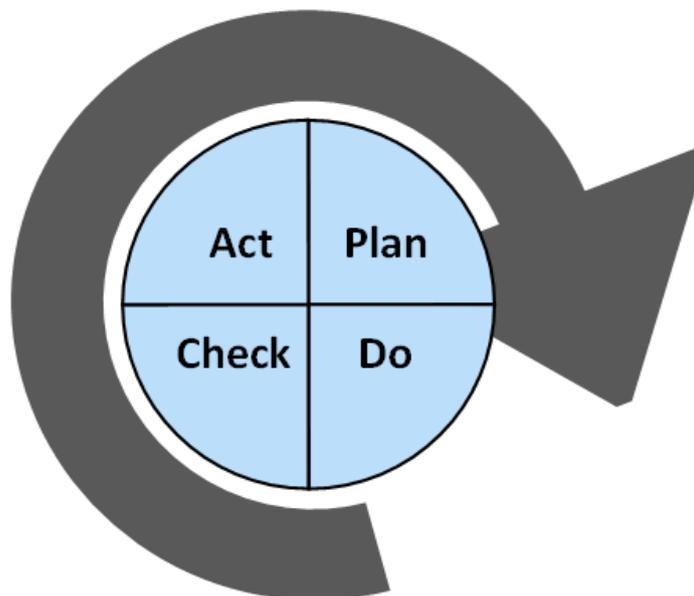


Abbildung 3 PDCA-Zyklus (Kostka & Kostka, 2017, S. 7)

Mit jeder weiteren Iteration werden Fehler und Schwachstellen ausgebessert und die Qualität weiter gesteigert. Durch die laufenden kleinen Veränderungen und Verbesserungen wird ein rasches und effektives reagieren auf Umwelteinflüsse im Unternehmen ermöglicht und die oft vorhandene Trägheit beseitigt. Um einen besseren Überblick zu erhalten, werden in der nachfolgenden Aufzählung die vier Phasen des PDCA-Zyklus näher beschrieben:

- **Plan.** Gestartet wird der PDCA-Zyklus mit der Phase Plan. Wie der Name der Phase bereits verrät, beschäftigt sie sich mit dem Planen. Hierzu gehört das Identifizieren, Erkennen bzw. Anerkennen und benennen von Verbesserungsthemen. Wurde ein Thema identifiziert, folgt im Anschluss eine Analyse der Ausgangssituation. Werkzeuge, welche sich in diesem Schritt sehr gut eignen, sind zum Beispiel ein Ursachen-Wirkungs-Diagramm oder die folgenden W-Fragen: Was? Wo? Wann? Wer? Womit? Wie? Wichtig ist, dass in dieser Phase nicht an Zeit bei der Analyse gespart wird. Wie bereits Albert Einstein meinte, ist es wichtiger das Problem zu erkennen, als bereits dafür eine Lösung zu haben. Handelt es sich um ein komplexeres Problem, wird die Analyse auch dementsprechend Zeit in Anspruch nehmen. Es macht keinen Sinn, bereits eine Lösung für ein Problem zu entwerfen, welches noch nicht im Ganzen ausmaß bekannt ist. Wurde die Ausgangssituation analysiert, folgt im nächsten Schritt das Identifizieren von Handlungsschwerpunkten. Nachdem die Ausgangssituation bekannt ist und die Ursachen identifiziert sind, folgt im Anschluss das Formulieren eines konkreten Zieles. Dieses Ziel sollte unbedingt SMART definiert werden. Darunter ist zu verstehen, dass das Ziel spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert ist. Nachdem das Ziel definiert wurde, gilt es die Rahmenbedingungen abzustecken und mögliche Hindernisse zu erkennen. Darauffolgend sind die Stakeholder, also die beteiligten und betroffenen Personen, zu identifizieren und deren Rollen abzuklären. Nachdem die zuvor genannten Schritte erledigt sind, folgt der letzte Schritt der Phase. Dieser beschäftigt sich mit dem Entwickeln einer Lösung und dem Planen der Umsetzung. Das Ergebnis sollte dann einen Zeitplan und Maßnahmenplan beinhalten. Die Umsetzung folgt erst in der nächsten Phase.
- **Do.** Die Phase Do ist die zweite Phase des PDCA-Zyklus. Diese beschäftigt sich, wie der Name bereits verrät, mit der Umsetzung. Es werden die zuvor gesetzten Maßnahmen Schritt für Schritt umgesetzt, überwacht und koordiniert. Der in der vorherigen Phase erstellte Maßnahmenplan unterstützt dabei, welche Aufgabe bis wann zu erledigen ist. Um auch hier die Transparenz nicht zu verlieren, ist es wichtig, die Arbeitspakete präzise, aber trotzdem nicht zu lang zu beschreiben. Des Weiteren lässt sich aus diesem Plan auch entnehmen, wer für die Umsetzung der jeweiligen Aufgabe verantwortlich ist. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass die Umsetzung zeitgerecht erfolgt. Ebenso ist dadurch bei Hindernissen klar geregelt, wer dafür zuständig ist, diese zu klären. Zusammengefasst beschäftigt sich diese Phase somit mit der Sicherstellung der Umsetzung.

- Check.** Die Phase Check beschäftigt sich mit dem Messen und Überprüfen der zuvor geplanten und bereits umgesetzten Maßnahmen. Es wird überprüft, ob die festgelegten Ziele erreicht wurden und ob diese den gewünschten Effekt erzielen. Hierfür werden die Ergebnisse dementsprechend erfasst, aufbereitet und visualisiert. Ebenfalls sollten regelmäßig Erfolgskontrollen durchgeführt werden, um einen Überblick der aktuellen Aktivitäten zu behalten. Hierzu bietet es sich an, Review-Meetings durchzuführen. Durch solch regelmäßige Abstimmungen entsteht Kontinuität und die Motivation wird aufrechterhalten. Das Auftreten von Problemen wird dadurch rasch erkannt und es kann dementsprechend gegengesteuert werden. Sobald ein Ziel erreicht ist, wird die dabei gesammelte Erfahrung für die Zukunft gesichert. Auch bei Misserfolgen wird die Erfahrung gesichert und in weiterer Folge geprüft, warum es zu diesen kam. Grund hierfür ist, um aus Fehlern weiter zu lernen und daran zu wachsen. Misserfolge haben einen sehr hohen Informationsgehalt und dürfen aus diesem Grund keinesfalls ignoriert werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt in dieser Phase ist, dass beim Messen und Überprüfen auf Mutmaßungen verzichtet werden soll. Es sollte grundsätzlich auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten gehandelt werden.
- Act.** Act ist die letzte Phase des PDCA-Zyklus. Diese Phase dient abschließend zum Reflektieren. Es wird rückwirkend betrachtet, was gut und was nicht so gut funktioniert hat. In dieser Phase gilt es Erfolge zu feiern und entsprechend zu übernehmen. Misserfolge werden ebenfalls nicht ignoriert, sondern in den nächsten Durchlauf des Kreises mitübernommen, um weitere Verbesserung zur erzielen. Auch werden die Ideen, welche durch das Reflektieren entstehen, übernommen. Dieser Aspekt steigert zusätzlich die Motivation der Beteiligten. Durch das laufende Wiederholen des Kreises werden so Prozesse immer schlanker, einfacher und harmonischer.

(Kostka & Kostka, 2017)

Zusammengefasst ist es notwendig, sich laufend anzupassen und zu verbessern. Es gibt keine perfekte Lösung, welche immer aktuell ist oder passt. Der PDCA-Zyklus unterstützt dabei, den laufenden Veränderungen stand zu halten und schließt vom Problem bis zur Verbesserung alle Schritte in einem Kreis ein. Mit jeder Iteration werden Verbesserungen erzielt und Hindernisse beseitigt. Abschließend zeigt die Abbildung 4 nochmals den gesamten KVP und wie dieser auf dem PDCA-Zyklus basiert, um einen Überblick zu vermitteln.

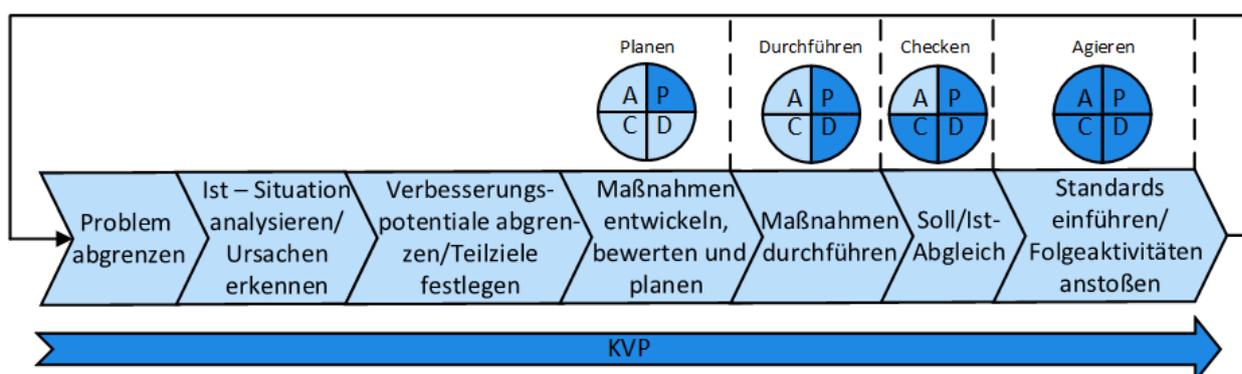


Abbildung 4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Kostka & Kostka, 2017, S. 9)

### 3 DIENSTLEISTUNGSMANAGEMENT

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Dienstleistungsmanagement. Hierzu wird im nachfolgenden Absatz zuerst der Begriff Dienstleistungsmanagement allgemein erörtert. Im Anschluss werden die Eigenschaften von Dienstleistungen näher beschrieben. Darauffolgend wird das aus dem konstitutiven Ansatz abgeleitete Dimensionen Modell betrachtet. Danach werden die Begriffe Leistungsbündel und Dienstleistungswahrnehmung beschrieben. Des Weiteren wird die Value Proposition Canvas erklärt, gefolgt von den Personas, dem Service Blueprint und der Customer Journey Map. Abschließend behandelt dieses Kapitel noch die Themen Usability und User Experience, um ein besseres Verständnis dafür zu schaffen.

In der gesamten Wertschöpfung werden Dienstleistungen häufig mittels des sogenannten drei Sektoren Modells eingeteilt. Diese drei Sektoren nennen sich primär, sekundär und tertiär Sektor. Zu Beginn dominierte der primäre Sektor. Dieser umfasst die Land- und Forstwirtschaft. Darauffolgend wurde der sekundäre Sektor für die Wirtschaft immer wichtiger. Der sekundäre Sektor beinhaltet die Industriegesellschaft. In diesem Sektor steht vor allem die effektive und effiziente Erstellung von Gütern im Fokus. Aufgrund vielfältiger Ursachen, welche nachfolgend noch genannt werden, gewinnt nun der tertiäre Sektor oder auch Dienstleistungssektor genannt, immer mehr an Bedeutung in der Volkswirtschaft. In diesem Zusammenhang wird hier auch von der sogenannten Tertiarisierung gesprochen. Der Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft. (Bullinger & Scheer, 2003)

Wie bereits zuvor erwähnt, gibt es für den starken Anstieg der Dienstleistungsnachfrage mehrere Gründe. Hierzu gehören unter anderem gesellschaftliche Veränderungen. Diese beinhalten zum Beispiel, dass gefährliche Arbeiten nicht mehr selbst ausgeführt werden und der Anteil von erwerbstätigen Frauen im Gegensatz zu früher gestiegen ist. So werden Dienstleistungen, welche zuvor selbst im Haushalt erbracht wurden, nun zu kommerziellen Dienstleistungen und werden nicht mehr selbst ausgeführt. Auch haben die Internationalisierung und die Verkürzung der Arbeitszeiten eine große Auswirkung. Weitere Veränderungen gibt es im Konsumverhalten. Durch das große Angebot an Dienstleistungen entsteht der Trend zu mehr Bequemlichkeit und Komfort. So werden qualitätsorientierte Angebote von Dienstleistungen zum neuen Standard. Oft haben solche Angebote auch einen branchenübergreifenden Einfluss.

Zum Beispiel hat die Luftfahrt erhebliche Auswirkungen auf die Ansprüche an die Eisenbahn in Bezug auf Komfort und Zeit. Solche Einflüsse früh genug zu identifizieren und dementsprechend darauf zu reagieren, ist essenziell im Dienstleistungsmanagement. Ein weiterer Grund für die gesteigerte Nachfrage an Dienstleistungen sind demografische Veränderungen. Dies resultiert aus der gestiegenen Lebenserwartung der Menschen. Hierdurch gibt es eine starke Zunahme an älteren Menschen, welche zum Beispiel eine höhere Nachfrage nach Pflegedienstleistungen haben. Ebenfalls steigt die Nachfrage nach Versicherungen und altersgerechten Freizeitangeboten.

Als letzten Grund sind induzierte Veränderungen durch das Angebot von Konsum- und Investitionsgütern zu nennen. Durch das große Angebot von Produkten und Dienstleistungen

ergibt sich ein steigender Bedarf an Beratung. Ohne Beratung ist es häufig für Konsumenten und Unternehmen zeitlich und wissensbedingt nicht mehr möglich, sich einen Überblick über alle Produkte und Dienstleistungen zu verschaffen. Auch die steigende technische Komplexität ist in diesem Kontext zu erwähnen, wodurch immer häufiger Schulungen und ähnliche Dienstleistungen notwendig werden. (Meffert & Bruhn, 2000)

Aufgrund von dem zuvor beschriebenen Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft gewinnt das Dienstleistungsmanagement immer mehr an Bedeutung. Allgemein formuliert beschäftigt sich Dienstleistungsmanagement mit dem Planen, Durchführen und Kontrollieren von Maßnahmen, um neue Dienstleistungen zu entwerfen, aber auch bestehende Dienstleistungen an Veränderungen und den steigenden Kundenanforderungen anzupassen. Kontinuierliches verbessern und optimieren ist unerlässlich. (Berry, 1995, 1999) Es gilt den Kunden / die Kundin zufriedenzustellen und im Idealfall zu begeistern. In Bezug auf die Kundenzufriedenheit wird im Kapitel Marketing im Abschnitt 4.3 (KANO-Modell) das KANO-Modell später genauer betrachtet. Das primäre Ziel ist es, Dienstleistungen also so zu gestalten, dass die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden und Kundinnen optimal erfüllt werden.

### 3.1 Eigenschaften von Dienstleistungen

Dienstleistungen verfügen über bestimmte Eigenschaften bzw. Charakteristika, welche sie grundlegend von einem Produkt bzw. Sachgut unterscheidet. In der Literatur findet man hierzu unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen. Aus Sicht des Autors sind die folgenden fünf Eigenschaften von besonderer Relevanz:

- **Integration eines externen Faktors.** Im Gegensatz zu einem Produkt bringt sich bei der Erstellung von Dienstleistungen immer ein externer Faktor von außen mit ein. Anders formuliert bedeutet dies, dass das Erbringen einer Dienstleistung ohne die Einbindung eines externen Faktors nicht möglich ist. Diese Abhängigkeit entsteht, weil der Nachfrager / die Nachfragerin oder ein Objekt des Nachfragers / der Nachfragerin im Prozess der Leistungserstellung mitbeteiligt sein muss, damit die Leistung erbracht werden kann. Ein Produkt kann ohne externen Faktor erstellt werden. Der externe Faktor bindet sich erst beim Kauf ein, also nach dem das Produkt bereits erstellt wurde. Bei Dienstleistungen hingegen ist dies nicht möglich. So wird für die Produktion einer Kaffeemaschine der externe Faktor nicht benötigt. Ein Haarschnitt lässt sich allerdings nicht ohne den externen Faktor, dem Nachfrager / der Nachfragerin erstellen. Wie stark bzw. in welchem Ausmaß der externe Faktor in einer Dienstleistung integriert ist, kann variieren. Manche Dienstleistungen können überwiegend autonom erbracht werden. Ein Beispiel hierfür wäre das Maßschneidern eines Anzugs. Andere Dienstleistungen, wie zum Beispiel der zuvor genannte Haarschnitt sind stark vom externen Faktor abhängig. Dies bedeutet, dass die Qualität und das Ergebnis der erbrachten Leistung nicht nur vom Anbieter / der Anbieterin, sondern schlussendlich auch vom externen Faktor abhängig ist. Aus diesem Grund gestalten sich auch die Standardisierung und die Qualitätskontrolle von

Dienstleistungen äußerst schwierig. Es können oft lediglich die internen Produktionsfaktoren optimiert werden.

- **Immaterialität.** Eine weitere besondere Eigenschaft von Dienstleistungen ist die Immaterialität. Häufig wird in diesem Kontext dafür auch der sinnverwandte Begriff Intangibilität verwendet. In der Literatur folgt in Bezug auf diese Begriffe die Erläuterung, dass Dienstleistungen nicht über unsere Sinne wahrgenommen werden können. Sie können nicht gesehen, gehört, gefühlt, gerochen oder geschmeckt werden. Aus Sicht des Autors sind im Zusammenhang von Dienstleistungen und der Immaterialität die Begriffe unkörperlich und Unsichtbarkeit für das Verständnis zu bevorzugen. Vereinfacht formuliert sind Dienstleistungen also nicht greifbar. Es kann kein Haarschnitt berührt werden, lediglich die Haare des Kunden / der Kundin. Aufgrund dieser Immaterialität empfinden Kunden und Kundinnen den Kauf von Dienstleistungen risikoreicher als den von Produkten. An dieser Stelle ist anzumerken, dass Dienstleistungen häufig mit einem Produkt gekoppelt sind. In der Theorie können Dienstleistungen zur Gänze ohne ein Produkt bzw. Sachgut angeboten werden. Produkte hingegen besitzen immer einen geringen Dienstleistungsanteil aufgrund von notwendigen Vertriebsleistungen. Diese Theorie sollte allerdings in Bezug auf die Dienstleistungen kritisch betrachtet werden, weil diese ohne Produkte nur schwer vorstellbar sind. Zum Beispiel wird ein Friseur ohne eine Schere keinen Haarschnitt erzeugen können.
- **Uno-actu-Prinzip.** Das Uno-actu-Prinzip beschreibt im Wesentlichen, dass die Leistungserstellung und die Leistungsanspruchnahme bzw. Leistungsabgabe von Dienstleistungen simultan erfolgt. Demzufolge werden Dienstleistungen in dem Moment, in welchem sie erstellt werden, zugleich vom Kunden / der Kundin oder eines Objektes vom Kunden / der Kundin konsumiert. In diesen Moment muss bzw. wird der externe Faktor unweigerlich miteinbezogen. Ohne den externen Faktor kann an dieser Stelle keine Dienstleistung erzeugt werden. Als Beispiel hierfür kann ein Konzert betrachtet werden. Spielt ein Orchester auf der Bühne ein Musikstück, erbringt es die Leistung. Diese Leistung wird zur gleichen Zeit vom Publikum in Anspruch genommen bzw. konsumiert. Die Leistung verwirkt in dem Moment, in dem sie erzeugt wird. Daraus resultiert unter anderem die im nachfolgenden Aufzählungspunkt beschriebene Eigenschaft.
- **Fehlende Lagerfähigkeit.** Dienstleistungen sind nicht lagerfähig. Aufgrund vom Uno-actu-Prinzip und der Immaterialität ergibt sich der Umstand, dass Dienstleistungen nicht auf Lager produziert werden können. Dies erschwert die Planung von Kapazitäten in Bezug auf Angebot und Nachfrage. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf Nachfrageschwankungen gehen verloren. Es können vom Friseur / der Friseurin keine Haarschnitte auf Lager produziert werden. Genau so wenig ist es möglich, eine Taxifahrt vorab ohne den Kunden / der Kundin durchzuführen, um diese später aus einem Lager abzurufen. Eine Ausnahme bei der fehlenden Lagerfähigkeit gibt es jedoch abhängig von der Betrachtung. Zum Beispiel können Leistungen, welche an ein Produkt gekoppelt sind, wie etwa Software oder Bücher auf Lager produziert werden. Grund hierfür ist, dass es

sich lediglich bei der Erstellung von Software oder einem Buch um eine Dienstleistung handelt. Danach fallen diese in den Bereich von Produkten bzw. Sachgütern.

- **Heterogenität.** Eine weitere Eigenschaft, welche Dienstleistungen von Produkten unterscheidet, ist die Heterogenität. Produkte können in großer Stückzahl ident von Mensch und Maschine produziert werden. Mithilfe des Qualitätsmanagements wird sichergestellt, dass die in großer Anzahl erstellten Produkte immer gleich sind und der gewünschten Qualität entsprechen. Dies lässt sich durch Standardisierung und Kontrolle umsetzen. Bei Dienstleistungen hingegen sind diese Standardisierung und Kontrolle besonders schwierig. Die Leistung wird von unterschiedlichen Personen unterschiedlich erbracht. Ebenso ist der externe Faktor, wenn es sich nicht um ein Objekt handelt, definitiv ein Unikat. Hierdurch entsteht jedes Mal beim Erbringen der Dienstleistung eine andere Ausgangssituation. Ebenso unterscheidet sich das Ergebnis jedes Mal im Gegensatz zu einem Produkt. Ein jeder Haarschnitt hat aufgrund dessen, dass dieser nicht immer vom gleichen Friseur / der gleichen Friseurin beim gleichen Kunden / der gleichen Kundin durchgeführt wird, eine Unterscheidung. Zusätzlich kommt hier noch hinzu, dass der Kunde / die Kundin vielleicht auch nicht immer den gleichen Haarschnitt möchte. Der Faktor Mensch spielt beim Erbringen von Dienstleistungen eine wichtige Rolle. So sind die Motivation, Begeisterung und die Gefühlslage von jedem Menschen von Tag zu Tag anders. Allein aus diesem Grund ist es nicht möglich, jedes Mal das gleiche Ergebnis zu erzielen bzw. das Ergebnis gleich zu empfinden.

(Burr & Stephan, 2019; Haller, 2005)

Auf Basis der fünf zuvor genannten Eigenschaften können Dienstleistungen von Produkten, wie in der nachfolgenden Tabelle 1 zu entnehmen ist, abgegrenzt werden. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass diese Eigenschaften und die folgende Abgrenzung sich auf Produkte und Dienstleistungen in ihrer herkömmlichen Form beziehen. Aufgrund der laufend voranschreitenden Vernetzung und Digitalisierung entstehen immer mehr E-Services, welche teilweise Unterschiede und Einschränkungen von Produkten und Dienstleistungen aushebeln und überwinden.

Produkt	Dienstleistung
Ein Produkt ist materiell und dadurch greifbar.	Eine Dienstleistung ist immateriell und dadurch nicht greifbar.
Ein Produkt kann vor dem Kauf betrachtet und getestet werden.	Eine Leistung kann vor dem Kauf nicht betrachtet oder getestet werden.
Quantität und Qualität von Produkten sind messbar.	Quantität und Qualität von Leistungen sind nur sehr schwer messbar.
Die Produktion ist ohne das Einbinden des externen Faktors möglich.	Die Erstellung einer Leistung ist ohne das Miteinbeziehen des externen Faktors nicht möglich.

Die Produktion und Übertragung des Produktes können zeitlich und räumlich getrennt sein.	Die Erstellung und Übertragung einer Leistung finden zeitlich und räumlich zusammen statt.
Ein Produkt ist lagerfähig und kann transportiert werden.	Eine Leistung ist nicht lagerfähig und kann nicht transportiert werden.
Ein Produkt erhält seine Form im Produktionsprozess.	Eine Leistung erhält ihre Form erst zum Zeitpunkt und Ort der Erbringung.
Das Eigentum und der Besitz wechseln beim Kauf eines Produktes.	Das Eigentum wechselt beim Kauf einer Dienstleistung nicht.

*Tabelle 1 Kontrast zwischen Produkte und Dienstleistungen (in Anlehnung an Lehmann, 1995)*

Abschließend wird in Bezug auf diesen Abschnitt für ein besseres Verständnis ein Gesamtbeispiel beschrieben, welches die fünf Eigenschaften im Kontext mit der Hotelbranche verdeutlichen soll.

Eine Übernachtung in einem Hotel ist nicht möglich, ohne dass sich der Kunde / die Kundin im Sinne des externen Faktors einbringt. Die Übernachtung im Hotel ist immateriell und nicht greifbar. Ebenfalls wird die Leistung der Übernachtung zugleich nach dem Uno-actu-Prinzip erstellt und konsumiert. Auch ist die Übernachtung im Hotel nicht lagerfähig. Die Hotelzimmer sind zwar vorhanden, aber es können für die Übernachtung zu Spitzenzeiten, wenn alles ausgelastet ist, nicht einfach zusätzliche Zimmer aus dem Lager geholt werden. Die Übernachtung fällt aufgrund unterschiedlicher Zimmer und individuellen Bedürfnissen der Kunden und Kundinnen ebenfalls immer anders aus. Zusammenfassend trifft auf die Übernachtung die Integration eines externen Faktors, die Immaterialität, das Uno-actu-Prinzip, die fehlende Lagerfähigkeit und die Heterogenität zu.

### **3.2 Dimensionen Modell**

Die Betriebswirtschaftslehre und das Marketing beschäftigen sich bereits seit Langem verstärkt mit dem Dienstleistungsumfeld. Die in der Literatur auffindbaren Definitionsansätze befassen sich überwiegend mit Merkmalen zur Abgrenzung von materiellen und immateriellen Leistungen. Im wissenschaftlichen Bereich gibt es ebenfalls Definitionsansätze, welche sich grob in vier verschiedene Kategorien gliedern. Hierzu gehören der enumerative, negative, institutioneller und konstitutiver Ansatz. Der Enumerative Ansatz versucht, Dienstleistungen durch das Auflisten von Beispielen zu definieren. Dieser genügt zum Klassifizieren von einzelnen Unternehmungen, aber nicht zur präzisen Trennung von verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Bei der Negativabgrenzung hingegen wird alles, was nicht einer Sachleistung zugeordnet werden kann, als Dienstleistung bezeichnet. Diesem Ansatz zufolge handelt es sich um eine Dienstleistung, wenn die ausgeführten Tätigkeiten sich nicht auf das Gewinnen, Bearbeiten oder Verarbeiten von Sachgütern beziehen. Dies führt jedoch nur zu einer Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Gütern, wodurch ebenfalls keine klare Trennung zwischen Produkten und

Dienstleistungen möglich wird. Auch die institutionelle Abgrenzung schafft keine klare Abgrenzung. Die institutionelle Abgrenzung geht von der Annahme aus, dass es sich nur dann um Dienstleistungen handelt, wenn diese im tertiären Sektor erbracht wurden. Hierzu gehören zum Beispiel Banken, Handel, Verkehr und Versicherungen. Problematisch hierbei ist, dass ebenfalls im primären und sekundären Sektor Dienstleistungen erbracht werden und dies nicht berücksichtigt wird. Der vierte Ansatz basiert im Gegensatz zu den ersten drei auf Grundlage von konstitutiven Merkmalen. Ein solches Merkmal ist eine besondere bzw. prägende Eigenschaft, welche eine Dienstleistung kennzeichnet. Dazu zählen wie bereits im Abschnitt 3.1 beschrieben zum Beispiel die Integration eines externen Faktors und die Immaterialität. Beim konstitutiven Ansatz wird also anhand spezifischer Eigenschaften abgegrenzt, ob es sich um eine Dienstleistung handelt bzw. eine vorhanden ist. Von den vier genannten Ansätzen zur Begriffsbestimmung von Dienstleistungen eignet sich aus wissenschaftlicher Sicht der konstitutive Ansatz am besten. Dieser Ansatz bietet zusätzlich zu der Abgrenzung anhand von spezifischen Eigenschaften auch noch eine Unterscheidung nach Phasen. (Bullinger & Scheer, 2003) Diese Phasen werden in der Literatur häufig als Dienstleistungsdimensionen bezeichnet und in der Abbildung 5 dargestellt.

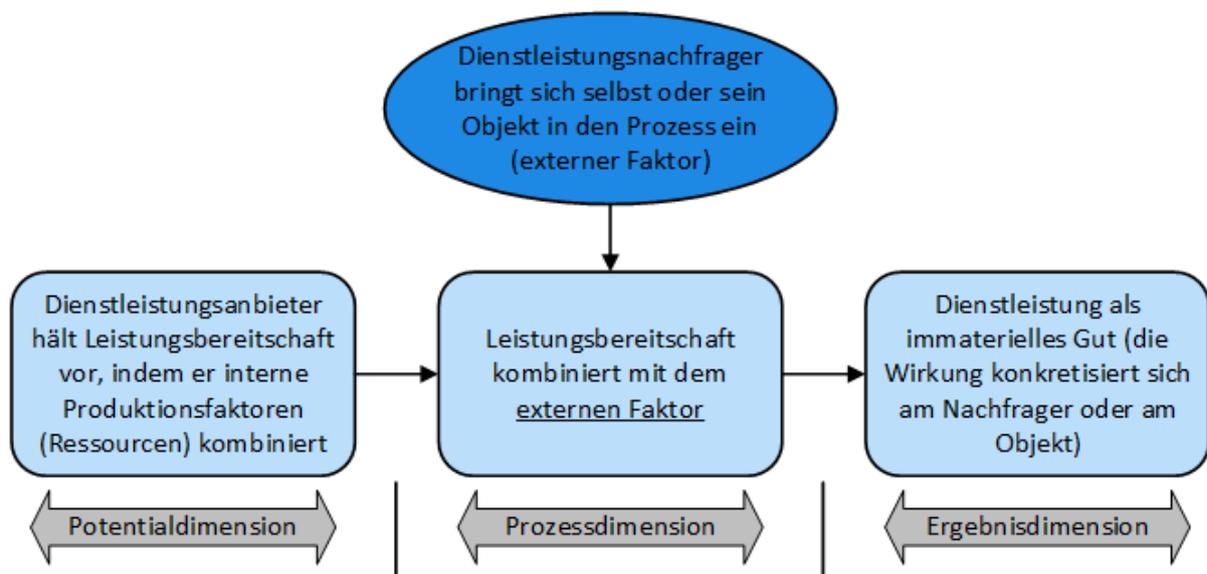


Abbildung 5 Dimensionen einer Dienstleistung (in Anlehnung an Bullinger & Scheer, 2003, S. 25)

Gesamt besteht der Ansatz aus drei Dimensionen. Die Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension. Diese drei Dimensionen stellen den idealtypischen Ablauf dar, in welche eine Dienstleistung gegliedert werden kann. In der nachfolgenden Aufzählung werden die Phasen bzw. Dimensionen aus dem konstitutiven Ansatz näher beschrieben:

- **Potentialdimension.** Die erste Dimension nennt sich Potentialdimension. Diese Dimension fokussiert sich auf die Bereitstellung einer Leistung. Hierzu gehören die Bereitschaft und die Fähigkeit, eine Dienstleistung durch das Verbinden von internen Verbrauchs- und Potentialfaktoren, erbringen zu können. Die internen Verbrauchs- und Potentialfaktoren können auch als Ressourcen bezeichnet werden. Unter der Bereitschaft ist der Wille des Anbieters / der Anbieterin zu verstehen. Der Wille, die vom Nachfrager /

der Nachfragerin geforderte Leistung in der vereinbarten Form zum vereinbarten Zeitpunkt oder in einer festgelegten Zeitspanne zu erbringen. Zusätzlich zur Bereitschaft ist, wie bereits zuvor erwähnt, ebenfalls die Fähigkeit notwendig. Hierzu zählen sowohl geistige, psychische als auch physische Fähigkeiten. Beispiele hierfür wären das Fachwissen, die psychische Belastbarkeit und körperliche Ausdauer. So ergibt sich durch die Bereitschaft, Fähigkeit und dem Hinzufügen von Ressourcen, wie zum Beispiel Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen, Maschinen und Räumlichkeiten, das sogenannte Dienstleistungspotential. Grundlage für eine geschäftliche Beziehung bilden dann das Interesse vom Dienstleistungsanbieter / der Dienstleistungsanbieterin, seine / ihre Leistungsfähigkeit zu beweisen und vom Nachfrager / der Nachfragerin das Interesse an einem bestimmten Leistungsergebnis. Dabei trägt der Nachfrager / die Nachfragerin immer das Risiko, dass das Endergebnis eventuell nicht seinen / ihren Vorstellungen entspricht. Anhand vom Beispiel eines Friseursalons bedeutet dies, dass der Friseur / die Friseurin mit den benötigten Utensilien und Fähigkeiten im geöffneten Salon bereitsteht und auf den Kunden / die Kundin wartet.

- **Prozessdimension.** In der zweiten Dimension werden Dienstleistungen in Form von Prozessen betrachtet. Es wird der externe Faktor eingebunden und das Potential aus der ersten Dimension übertragen. Erst das Hinzufügen eines externen Faktors ermöglicht das Durchführen der in den Prozessen definierten Schritte, um die Dienstleistung zu erbringen. Der externe Faktor wird so zum Auslöser und Begleiter der Prozesse. Dies bedeutet zum Beispiel, dass der Kunde / die Kundin den Friseursalon nun betritt und sich die Haare schneiden lässt. Anhand von diesem Beispiel ist auch die Integration eines externen Faktors, die Immaterialität, das Uno-actu-Prinzip, die fehlende Lagerfähigkeit und die Heterogenität zu erkennen. Für das Erbringen vom Haarschnitt ist das Einbringen des Kunden / der Kundin notwendig. Die Leistung, also der Haarschnitt, ist immateriell und wird erbracht und konsumiert zugleich. Ebenfalls kann der Haarschnitt vorab nicht auf Lager produziert werden und das Ergebnis unterscheidet sich von Haarschnitt zu Haarschnitt. Aus diesen Gründen entsteht bei Dienstleistungen die besondere Herausforderung bei Nachfrageschwankungen, wie zum Beispiel bei Spitzenzeiten, die notwendige Flexibilität zu wahren und die Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen.
- **Ergebnisdimension.** Nach dem Abschluss der Prozessdimension folgt abschließend die Ergebnisdimension. Diese Dimension befasst sich mit dem Ergebnis, nach dem die Dienstleistungsprozesse abgeschlossen sind. Unterschieden wird zwischen dem prozessualen Ergebnis und dem Folgeergebnis. Diese werden in der Literatur auch als Output und Outcome bezeichnet. Das prozessuale Ergebnis ist das Ergebnis direkt nach dem die Leistungsprozesse abgeschlossen sind. Hierzu zählt zum Beispiel die Frisur nach dem Haarschnitt, wenn der Friseurbesuch abgeschlossen ist. Das Folgeergebnis hingegen muss nicht direkt nach dem Abschluss der Leistungsprozesse zu erkennen sein. Häufig ist dieses Ergebnis erst nach einer bestimmten Zeitspanne erkennbar. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn die neue Haarfarbe nach vier Wochen ausgewaschen ist. Ebenfalls

kann das Folgeergebnis auch als Wirkung, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit betrachtet werden.

(Bullinger & Scheer, 2003; Haller, 2005)

Die drei zuvor beschriebenen Dimensionen unterstützen bei der Erstellung von neuen Dienstleistungsmodellen und sind für die Modellierung dieser von zentraler Bedeutung. Zusätzlich zu dieser Betrachtung ist des Weiteren die Fokussierung nicht nur auf Dienstleistungen zu legen, sondern auch auf die Kombination von Produkten und Dienstleistungen. In diesem Kontext wird von sogenannten Leistungsbündeln oder auch hybriden Produkten gesprochen, welche im nachfolgenden Abschnitt näher erörtert werden.

### 3.3 Leistungsbündel

Wie bereits zuvor erwähnt, sind Produkte und Dienstleistungen häufig miteinander verbunden. Aufgrund des Trends zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft wird der immaterielle Anteil immer wichtiger. Leistungsbündel bzw. hybride Produkte sind zumeist eine Kombination aus Sach- und Dienstleistungen und basieren auf dem Prinzip des sogenannten Bundling. Diese Kombinationen zu einem Leistungsbündel, stellen sich immer häufiger als kritischer Erfolgsfaktor heraus. So ist das Bundling für Unternehmen von besonderer Bedeutung, um sich am Markt gegenüber den Mitbewerbern / den Mitbewerberinnen zu differenzieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Mittels Bundling wird somit versucht, dem Kunden / der Kundin nicht nur Leistungen, sondern Problemlösungen anzubieten. Aus diesem Grund müssen die Kundenbedürfnisse unumgänglich im Mittelpunkt stehen. (Bullinger & Scheer, 2003; Peschl, 2010)

Ein Leistungsbündel wird als eigenes und selbstständiges Produkt betrachtet und dient zur Realisierung der Unternehmensstrategie. Ziel eines Leistungsbündels ist es dabei, den Kundennutzen optimal zu erfüllen. Es bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich durch unterschiedliche Bündel an unterschiedlichen Kundengruppen auszurichten. Dadurch wird es ermöglicht, die Kundenzufriedenheit aller Zielkundengruppen hochzuhalten. Aus diesem Grund gewinnen Leistungsbündel auch im Bereich der Hotellerie immer mehr an Bedeutung bzw. sind in diesem Sektor schon lange in ihrer klassischen Form, wie zum Beispiel der Vollpension oder Wochenendpaketen vorhanden. (Christen, 2006)

Ein weiterer Aspekt, welcher in diesem Zusammenhang mit Leistungsbündeln zu betrachten ist, sind die verschiedenen Formen von Bundling. Basisformen bzw. vier häufige Ausprägungen dieser werden nachfolgend näher erläutert:

- **Pure Bundling.** Unter der Form des Pure Bundling wird verstanden, dass Produkte und Dienstleistungen ausschließlich in Form von Leistungsbündeln angeboten und verkauft werden. Dies führt dazu, dass der Kunde / die Kundin einzelne Leistungen, welche er / sie vielleicht nicht benötigt, trotzdem bezahlen muss. Dies könnte als störend empfunden werden und die Kundenzufriedenheit senken. Andererseits könnte aus diesem Grund der Kunde / die Kundin die Leistung dann doch in Anspruch nehmen und wird bei positiver

Erfahrung die Zusatzleistung in Zukunft von sich aus erfragen. Ein häufiges Beispiel dieser Form sind inkludierte Stunden für die Kinderbetreuung in einem Kinderhotel. Diese können nicht explizit aus dem Angebot entfernt werden. Wenn die Leistung nicht beansprucht wird, ergibt sich daraus kein Preisnachlass für den Kunden / die Kundin.

- **Pure Components.** Die Form Pure Components ist das Gegenstück zum zuvor beschriebenen Pure Bundling. Produkte und Dienstleistungen werden ausschließlich nur einzeln angeboten und verkauft. Je nach Definition handelt es sich bei dieser Form nicht um Bundling. In dieser Form gibt es zum Beispiel keine Voll- oder Halbpension, sondern alle Leistungen, wie die Übernachtung, Frühstück und alles weitere müssen im Hotel gesondert gefordert werden.
- **Mixed Bundling.** Beim Mixed Bundling sind Produkte und Dienstleistungen sowohl einzeln als auch in Leistungsbündeln erhältlich. Diese Form des Bundlings ist in der Praxis am häufigsten anzutreffen. Oft gestalten sich in diesem Zusammenhang die Leistungsbündel für den Kunden / die Kundin attraktiver als einzelne Leistungen. Grund hierfür ist, dass im Leistungsbündel angebotene Leistungen in Summe günstiger sind. Würde der Kunde / die Kundin dieselben Leistungen einzeln ordern, wären die Kosten merkbar höher. Ein Beispiel in Bezug auf ein Restaurant wäre die Wahl zwischen dem vorgegebenem Mittagsmenü, welches in diesem Fall das Leistungsbündel darstellt oder die eigene Menüzusammenstellung.
- **Mixed Components.** Die vierte Form nennt sich Mixed Components und überlässt gleich wie beim Mixed Bundling dem Kunden / der Kundin die Entscheidung, ob eine Leistung einzeln oder im Bündel in Anspruch genommen wird. Der Unterschied liegt darin, dass bei dieser Variante nicht alle Leistungen einzeln bezogen werden können. Bestimmte Leistungen sind für den Kunden / die Kundin nur im Leistungsbündel erhältlich. Die Form Mixed Components ist daher eine Stufe zwischen dem Mixed und Pure Bundling. Ein Beispiel aus der Praxis wäre, dass eine Kosmetikbehandlung und Massage nur in Kombination mit einer Übernachtung im Hotel beansprucht werden kann.

(Christen, 2006; Corsten & Roth, 2017)

Zusammenfassend können Leistungsbündel aus Sicht von Unternehmen als verkaufsfördernde Maßnahme und Preisstrategie verfolgt werden. Des Weiteren ergibt sich die Möglichkeit, diese Leistungsbündel so zu gestalten, dass die Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Es wird zum Beispiel ein Produkt nur mehr mit der notwendigen Dienstleistung dazu angeboten, ohne welche der Kunde / die Kundin unzufrieden und das Produkt wertlos wäre. Durch die richtigen Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen werden die Kunden und Kundinnen im Idealfall sogar an das Unternehmen gebunden und akquirieren aufgrund der hohen Zufriedenheit indirekt weitere Kunden.

### 3.4 Dienstleistungswahrnehmung

Eine besondere Herausforderung im Dienstleistungsmanagement ist die Wahrnehmung von Dienstleistungen. Für Kunden und Kundinnen ist grundsätzlich schwer abschätzbar, welchen Wert eine Dienstleistung hat. Grundsätzlich gilt, je größer der Wissensanteil einer Dienstleistung ist, umso schwerer ist der Wert für den Kunden / die Kundin abzuschätzen.

Daher ist es beim Entwerfen und Optimieren von Dienstleistungen wichtig, dass der Aspekt der Zahlungsbereitschaft auch miteinbezogen wird. Sollte dieser nicht berücksichtigt werden, kann es passieren, dass ein gutes und umfangreiches Dienstleistungsangebot entsteht, aber der Kunde / die Kundin nicht bereit ist, für dieses zu bezahlen.

Diese Zahlungsbereitschaft ist stark davon abhängig, wie die Dienstleistung wahrgenommen wird. Je mehr ein Kunde / eine Kundin eine Dienstleistung wahrnimmt, desto höher ist die Bereitschaft dafür zu zahlen. Wie in der Abbildung 6 zu sehen ist, lässt sich die Wahrnehmung von Dienstleistungen grob in die nachfolgenden vier Kategorien unterteilen:

- Verkaufte bzw. verrechnete Dienstleistung
- Subventionierte Dienstleistung
- Verschenkte Dienstleistung
- Versteckte bzw. nicht sichtbare Dienstleistung

Eine verkaufte Dienstleistung wird vom Kunden / der Kundin als Leistung wahrgenommen und vollständig verrechnet. Ein Beispiel hierfür wäre eine Übernachtung in einem Seminarhotel. Subventionierte Dienstleistungen werden ebenfalls als Leistung wahrgenommen, aber im Gegensatz zur verkauften Dienstleistung nur teilweise an den Kunden / die Kundin verrechnet.

In Bezug auf das vorherige Beispiel könnte eine subventionierte Dienstleistung ein bereitgestellter Parkplatz sein, welcher bei einer Übernachtung nicht verrechnet wird.

Die dritte Kategorie ist die verschenkte Dienstleistung. Diese wird wahrgenommen, aber nicht an den Kunden verrechnet. Hierzu zählen zum Beispiel Fragen an das Personal oder eventuell das Bereitstellen von funktionierendem WLAN.

Im Gegensatz zu den drei zuvor genannten Kategorien wird die letzte Kategorie, die versteckte Dienstleistung, nicht wahrgenommen. Aus diesem Grund ist hierfür auch keine Zahlungsbereitschaft des Kunden / der Kundin vorhanden. Als Beispiel gehören hierzu die Organisation und Vorbereitung vom Personal für die Übernachtung vom Kunden / der Kundin im Hotel. In der nachfolgenden Abbildung 6 ist die Wahrnehmung in Kombination mit der Zahlungsbereitschaft nochmals vereinfacht grafisch dargestellt.

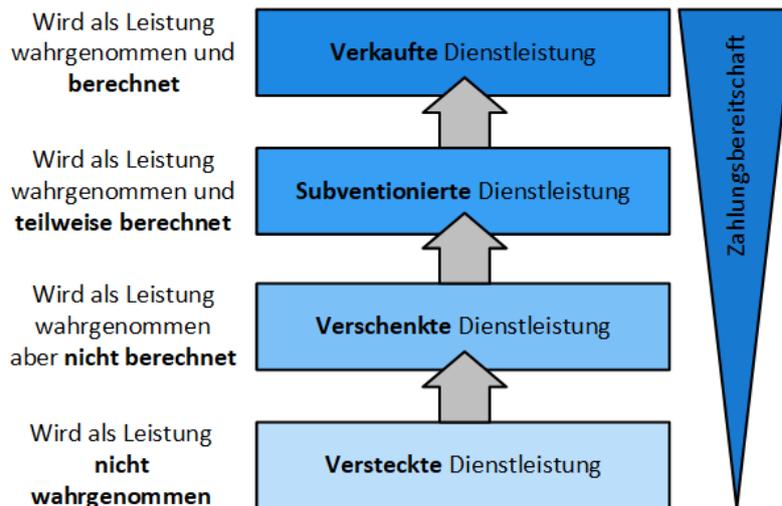


Abbildung 6 Zahlungsbereitschaft anhand der Dienstleistungswahrnehmung (in Anlehnung an Vogel-Weyh & Röhm, 2002, S. 26)

In diesem Kontext ist auch zu bedenken, dass nicht jeder Kunde / jede Kundin das gleiche Interesse an einer Dienstleistung hat. Dementsprechend ist trotz des gleichen Kundennutzens oft die Zahlungsbereitschaft unterschiedlich. Aus diesem Grund bietet es sich an, seine Kunden und Kundinnen in entsprechende Gruppen zu unterteilen. Ebenfalls sollte ein Kommunikationskonzept je Gruppe erstellt werden, um die Dienstleistungen dem Kunden / der Kundin zu visualisieren und sichtbar zu machen. Vor allem bei IT basierten Dienstleistungen ist die Wahrnehmung vom Kunden / der Kundin in Bezug auf die Leistungsfähigkeit nicht immer ersichtlich. (Aschbacher, 2014; Streich & Wahl, 2007; Vogel-Weyh & Röhm, 2002)

Es gilt also Dienstleistungen entsprechend dieser vier Kategorien zu kommunizieren und wenn sinnvoll dem Kunden / der Kundin sichtbar zu machen. Grund hierfür ist, dass die Zahlungsbereitschaft vom Kunden / der Kundin dementsprechend steigt, wenn die Leistung auch wahrgenommen wird. Daher ist es unumgänglich, Dienstleistungen systematisch zu entwickeln. Ein möglicher Ansatz für die Entwicklung bestehender und neuer Dienstleistungen ist die Value Proposition Canvas, welche im nachfolgenden Abschnitt 3.5 (Value Proposition Canvas) näher beschrieben wird.

### 3.5 Value Proposition Canvas

Die Value Proposition Canvas ist ein Teil des Business Model Canvas. Sie beschäftigt sich mit den beiden Teilbereichen Kundensegment und Nutzenversprechen. In der Literatur sind zumeist die englischen Begriffe Customer Segment und Value Proposition in Verwendung. Die Value Proposition Canvas unterstützt Unternehmen dabei, ihre Produkte und Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen auszurichten und diese dadurch so gut wie möglich zu befriedigen. Nur wenn das Produkt oder die Dienstleistung einen Wert bzw. Nutzen für den Kunden / die Kundin schafft, kann ein Unternehmen damit am Markt erfolgreich sein. Um dies zu erreichen, wird bei der Value Proposition Canvas im ersten Schritt das Kundensegment

betrachtet. Wichtig ist, dass es sich hierbei immer nur um eine bestimmte Kundengruppe bzw. Persona handelt.

Für ein besseres Verständnis wird in dem Abschnitt 3.6 (Personas) das Werkzeug Personas genauer erörtert. Ziel ist es, bei dieser Betrachtung die Herausforderungen und Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen zu verstehen. Das Kundensegment unterteilt sich in die Bereiche Kundenaufgaben, Probleme und Gewinne, welche in der nachfolgenden Aufzählung näher beschrieben werden:

- **Kundenaufgaben.** Im ersten Schritt werden bei der Value Proposition Canvas die Kundenaufgaben betrachtet. Hierzu gehören Probleme, Aufgaben und Tätigkeiten, welche der Kunde / die Kundin bewältigen will. Diese Aufgaben aus dem Alltag und der Arbeit sind in eigenen Worten zu beschreiben. Damit wird versucht die folgende Frage zu beantworten: Was braucht der Kunde / die Kundin? Unterschieden werden sollte hierbei zwischen funktionalen, sozialen und emotionalen Kundenaufgaben. Funktionale Aufgaben sind häufig Tätigkeiten, welche im Zusammenhang mit einem Problem stehen. Bei sozialen Aufgaben hingegen steht im Fokus, wie der Kunde / die Kundin von anderen gesehen wird. Bei emotionalen Aufgaben sucht der Kunde / die Kundin einen bestimmten Ausgleich oder eine bestimmte Emotion.
- **Probleme.** Nachdem die Kundenaufgaben definiert sind, werden im nächsten Schritt die Probleme des Kunden / der Kundin geklärt. Zu diesen Problemen zählen jegliche Herausforderungen, mit welchen der Kunde / die Kundin vor, während und nach der Ausführung einer Aufgabe konfrontiert ist. Hierzu gehören Hindernisse, Risiken, unerwünschte Ergebnisse, Frustration und vieles mehr. Ziel in diesem Schritt ist es, alle Probleme zu beschreiben, welche den Kunden / die Kundin beim Erledigen seiner / ihrer Aufgaben begleiten oder eventuell sogar daran hindern. Im Nachgang empfiehlt es sich, die zuvor beschriebenen Probleme zu bewerten. Dies unterstützt nachfolgend dabei, dass die größeren Probleme nicht aus dem Fokus verloren gehen.
- **Gewinne.** Abschließend werden beim Kundensegment die sogenannten Gewinne des Kunden betrachtet. Hierunter sind die Vorteile, positive Erlebnisse, erfolgreiche Ergebnisse und Resultate zu verstehen, welche der Kunde / die Kundin erzielen möchte. Diese sind ebenfalls gleich wie die Kundenaufgaben und Probleme schriftlich festzuhalten. Auch hier sind wie bei den Kundenaufgaben die funktionalen, sozialen und emotionalen Aspekte zu berücksichtigen.

Nachdem diese Schritte abgeschlossen sind, wird als Nächstes der zweite Teilbereich betrachtet. Das Nutzenversprechen untergliedert sich ebenfalls in drei Bereiche. Diese nennen sich Produkte und Dienstleistungen, Problemlöser und Gewinnerzeuger. Nachfolgend werden diese drei Bereiche genauer erörtert:

- **Produkte und Dienstleistungen.** In diesem Bereich werden Leistungsmerkmale von Produkten und Dienstleistungen beschrieben. Ob es sich hierbei lediglich um ein oder mehrere Produkte oder Dienstleistungen handelt, ist vom Anwendungsfall abhängig.

Häufig werden mehrere in der Praxis vermischt, wenn im Sinne vom Full Service Gedanken gehandelt wird. Ebenfalls können sowohl bereits vorhandene als auch noch nicht vorhandene Leistungsmerkmale mit aufgenommen werden. Wenn eine Mischung beider vorhanden ist, sollten diese zur Differenzierung dementsprechend gekennzeichnet werden. Die daraus entstehende Liste ist die Antwort auf die Aufgaben und den damit verbunden Problemen, welche zuvor im Kundensegment erarbeitet wurden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich hier die Leistungsmerkmale anhand von zum Beispiel dem KANO-Modell zu kategorisieren. Daraus würde eine Unterteilung in Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren erfolgen. Was genau unter den drei Kategorien zu verstehen ist, wird im Abschnitt 4.3 (KANO-Modell) erklärt.

- **Problemlöser.** Nachdem die Leistungsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen beschrieben wurden, folgt die Ausarbeitung der Problemlöser. Die Problemlöser sind das Gegenstück zu den Problemen aus dem Kundensegment. Hierbei wird beschrieben, wie genau die zuvor genannten Produkte und Dienstleistungen die Probleme vom Kunden verringern bzw. im Idealfall lösen. Jedoch müssen die Problemlöser nicht alle Probleme vom Kunden adressieren. Der Fokus sollte bei den Problemen liegen, welche zuvor eine hohe Gewichtung erhalten haben. Eine solche Priorisierung kann ebenfalls dann im Anschluss bei den Problemlösern durchgeführt werden. Die Problemlöser mit der stärksten Wahrnehmung und dem größten Wirkungsgrad sind zu bevorzugen.
- **Gewinnerzeuger.** Abschließend werden die Gewinnerzeuger betrachtet und ausgearbeitet. Diese konzentrieren sich im Gegensatz zu den Problemlösern nicht auf die Probleme, sondern auf die Gewinne aus dem Kundensegment. Gewinnerzeuger sind Extras, welche der Kunde zusätzlich zum gelösten Problem erwartet. Ebenfalls zählen auch Extras hinzu, die für den Kunden / die Kundin unerwartet sind, ihn / sie allerdings begeistern. Aus Sicht des KANO-Modells sind diese Leistungsmerkmale mindestens Leistungsfaktoren oder sogar auch Begeisterungsfaktoren. Bei den Gewinnerzeugern sollte, nach dem diese ausgearbeitet wurden, ebenfalls wieder eine Gewichtung erfolgen. Dies soll sicherstellen, dass die wichtigsten Gewinnerzeuger schlussendlich auch im Produkt oder der Dienstleistung vorhanden sind.

(Diehl, 2017; Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2015; Theil, 2020)

Nachdem jeweils die drei Bereiche vom Kundensegment und Nutzenversprechen ausgearbeitet wurden, gilt es nun zu prüfen, ob das Nutzenversprechen mit den Bedürfnissen des Kundensegments übereinstimmt. Zusammengefasst ist das Ziel, dass die angebotenen und geplanten Produkte und Dienstleistungen mit den Kundenaufgaben zusammenpassen. Des Weiteren müssen aus den Produkten und Dienstleistungen Problemlöser hervorgehen, welche die Probleme des Kunden / der Kundin reduzieren oder im besten Fall lösen. Abschließend müssen dann noch die Gewinnerzeuger mit dem vom Kunden geforderten Gewinn zusammenpassen. Passen die Bereiche jeder Seite jeweils aufeinander, wird ein Produkt oder eine Dienstleistung erzeugt, welche einen Wert für den Kunden / die Kundin schafft. Sobald für

den Kunden / die Kundin dieser Wert geschaffen wird, ist er / sie auch bereit dafür zu bezahlen. (Diehl, 2017)

Nachfolgend wird in der Abbildung 7 die Value Proposition Canvas nochmals grafisch dargestellt, um ein besseres Verständnis zu schaffen.

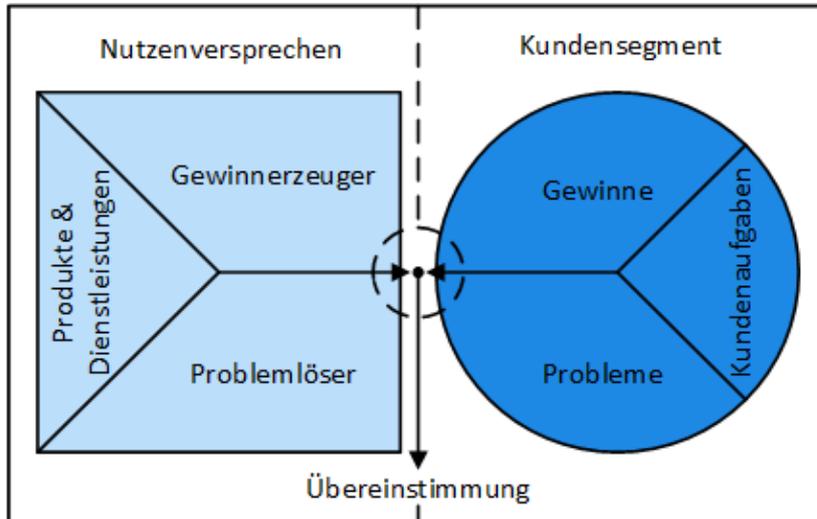


Abbildung 7 Value Proposition Canvas (in Anlehnung an Osterwalder et al., 2015, S. 8–9)

Zusätzlich können aus der Tabelle 2 die englischen Begriffe zur Value Proposition Canvas entnommen werden. Grund hierfür ist, dass in der Praxis des Öfteren auch die englischen Begriffe verwendet werden.

Deutsch	Englisch
Gewinne	Gains
Gewinnerzeuger	Gain Creators
Kundenaufgaben	Customer Jobs
Kundensegment	Customer Segment
Nutzenversprechen	Value Proposition
Probleme	Pains
Problemlöser	Pain Relievers
Produkte & Dienstleistungen	Product & Services
Übereinstimmung	Fit

Tabelle 2 Value Proposition Canvas englische Begriffe

### 3.6 Personas

Die besten Produkte und Dienstleistungen können zum Misserfolg werden, wenn Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Kunden und Kundinnen verfehlen. Durch die Verwendung von sogenannten Personas kann ein solcher Misserfolg vermieden werden.

Personas sind fiktive Personen und repräsentieren eine Zielgruppe, welche das Unternehmen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung erreichen möchte. Dadurch erhält das Unternehmen eine konkrete Person und kann direkt auf deren Bedürfnisse und Wünsche eingehen. Somit wird sichergestellt, dass die Produkte und Dienstleistungen vom Unternehmen den Bedürfnissen des Kunden / der Kundin entsprechen.

In der Praxis finden sich in Unternehmen häufig Zielgruppen, welche wie folgt beschrieben werden: Unsere Zielgruppe ist zwischen 25 und 65 Jahren alt, ist männlich oder weiblich und verfügt über ein monatliches Einkommen von 2500 Euro brutto. Daraus resultieren für das Unternehmen einige Unklarheiten, welche in weiterer Folge zu Problemen führen. Die zuvor genannte Beschreibung der Zielgruppe ist grundsätzlich nicht falsch, trifft aber ca. auf 60% der Bevölkerung zu.

Als Beispiel wird es mit dieser Beschreibung schwierig, in der Modebranche eine Kollektion zu entwerfen, welche sowohl von einem 25-jährigen Studenten als auch von einer 65-jährigen Pensionistin gekauft wird. Ebenso ist es mit dieser Beschreibung in der Hotelbranche unmöglich, treffende Angebote zu erstellen. Es ist aus der beschriebenen Zielgruppe nicht möglich abzuleiten, ob der Kunde / die Kundin privat oder dienstlich das Hotel besucht. Währenddessen sich der Kunde / die Kundin bei einem privaten Besuch im Urlaub vielleicht einen Wellnessaufenthalt vorstellt, möchte ein Businesskunde / eine Businesskundin hingegen modern ausgestattete Seminarräume für Besprechungen.

Die Beschreibung der Zielgruppe ist also so umfangreich, dass sie für das Marketing, den Vertrieb und andere Abteilungen im Unternehmen unbrauchbar ist. Es kann nicht konkret auf die Bedürfnisse und Anforderungen einer so umfangreichen Zielgruppe eingegangen werden. Damit dies nicht passiert, sollte grundsätzlich zwischen Käufergruppen, Zielgruppen und Personas unterschieden werden.

Die Käufergruppe beschreibt den Ist-Stand. Welche Kunden und Kundinnen kaufen aktuell das Produkt oder die Dienstleistung. Die Zielgruppe hingegen beschreibt das Soll. Wer soll die Produkte und Dienstleistungen kaufen? Das Unternehmen plant also an wen es die Produkte und Dienstleistungen ausrichten möchte. Hierbei sollte sich das Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Für wen erstellen wir Produkte und Dienstleistungen?
- Wer soll diese Produkte und Dienstleistungen kaufen bzw. in Anspruch nehmen?

Die Definition der Zielgruppe ist dabei bereits ein Teil der Marketing- und Vertriebsstrategie. Häufig werden hier bereits soziodemografische Variablen berücksichtigt. Hierzu gehören zum Beispiel das Alter, Geschlecht, Einkommen und die Bildung. Diese wurden auch bereits bei dem

zuvor erwähnten Beispiel eingebaut. Grundsätzlich sollten aber für eine gute Zielgruppenbeschreibung auch soziologische und psychologische Variablen ergänzt werden. Ein Beispiel hierfür könnte wie folgt lauten: Unsere Zielgruppe ist männlich, zwischen 35 und 65 Jahren alt, hat ein geringes bis mittleres Einkommen, eine mittlere Schulbildung und ihr ist die Familie und Gesundheit wichtig.

Nachdem die Zielgruppe definiert ist, können daraus nun Personas erstellt werden. Wie viele Personas benötigt werden, ist Fall abhängig. Grundsätzlich gilt so wenig wie möglich. Eine Persona stellt nun, wie bereits zu Beginn erwähnt, eine fiktive Person dar, welche die Zielgruppe konkret repräsentiert. Die Zielgruppe erhält somit ein Gesicht mit einem Namen. Es werden die Lebensgeschichte, Hobbys, Lebensphilosophie, Wünsche, Ängste und vieles mehr zu dieser Persona beschrieben.

Die Beschreibungen müssen nicht bis in das letzte Detail gehen, sollen aber umfangreich genug sein, um ein Big Picture ablesen zu können. Hierdurch wird es ermöglicht, anhand dieser Persona die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und Kundinnen zu erkennen. Für diese Bedürfnisse und Wünsche kann dann das Unternehmen passende Produkte und Dienstleistungen erstellen, für welche der Kunde / die Kundin auch bereit ist zu bezahlen. Aus diesem Grund ist es auch zu empfehlen, dass Personas wie bereits im Abschnitt 3.5 (Value Proposition Canvas) beschrieben als Ausgangsbasis für die Erstellung von der Value Proposition Canvas herangezogen werden. (Häusel & Henzler, 2018; Kreutzer, 2019)

Zusammengefasst haben Personas den Vorteil, dass sie für alle Abteilungen im Unternehmen verständlich sind. Sie ermöglichen dem Unternehmen, die Bedürfnisse des Kunden / der Kundin zu erkennen. Nur wenn die Bedürfnisse des Kunden / der Kundin dem Unternehmen klar sind, kann es auch Produkte und Dienstleistungen anbieten, welche gekauft bzw. in Anspruch genommen werden. Personas ermöglichen dies, in dem sie konkrete Personen aus den Zielgruppen darstellen.

### **3.7 Service Blueprint**

Ein weiteres nützliches Werkzeug in Bezug auf das Dienstleistungsmanagement ist der sogenannte Service Blueprint. Der Service Blueprint kann als Grundlage für die Erstellung und Anpassung von Dienstleistungsprozessen verwendet werden. Er dient zur Analyse, Gestaltung, Entwicklung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen.

Ziel ist es, den gesamten Dienstleistungsprozess grafisch darzustellen. So können neue Dienstleistungen erstellt oder auch bestehende adaptiert werden. Durch das Visualisieren des Dienstleistungsprozesses wird es dem Unternehmen ermöglicht, eine ganzheitliche Sicht zu erhalten. Mittels dieser Sicht können bei neuen Dienstleistungen Probleme vorab identifiziert und vermieden werden. Ebenso wird dadurch ermöglicht, Verbesserungspotential in den bestehenden Dienstleistungen zu identifizieren. (Bruhn & Stauss, 2006; Fließ, 2009; Stapelkamp, 2018)

Für das Erstellen eines Service Blueprints werden im ersten Schritt die einzelnen Aktivitäten, welche bei der Erstellung der Dienstleistung notwendig sind, in chronologischer Reihenfolge dokumentiert. Hierzu gehören sowohl die Aktivitäten des Kunden / der Kundin als auch die Aktivitäten, die vom Unternehmen dafür notwendig sind. Im zweiten Schritt folgt eine Zuordnung dieser Aktivitäten in die fünf nachfolgenden Ebenen:

- Kundenaktivitäten
- Sichtbare Anbieteraktivitäten
- Unsichtbare Anbieteraktivitäten
- Sekundäre Anbieteraktivitäten
- Potentialaktivitäten

Im Rahmen dieser Arbeit werden nachfolgend nur die ersten vier Ebenen betrachtet. Die erste Ebene beinhaltet die Aktivitäten des Kunden / der Kundin. Hierzu gehören zum Beispiel in Bezug auf ein Hotel das Betreten des Hotels. Die zweite Ebene beinhaltet die für den Kunden / die Kundin sichtbaren Aktivitäten des Anbieters / der Anbieterin. Hierzu gehören alle Aktivitäten, welche für den Kunden / die Kundin sichtbar sind. Getrennt werden die beiden Ebenen, wie in der Abbildung 8 zu sehen ist, durch die Kundeninteraktionslinie.

Wenn Aktivitäten vom Kunden / der Kundin oder dem Anbieter / der Anbieterin diese Linie überschreiten, findet eine Interaktion zwischen den beiden Parteien statt. Die darauffolgende Ebene beinhaltet die für den Kunden / die Kundin unsichtbare Anbieteraktivitäten. Getrennt zu den sichtbaren Anbieteraktivitäten wird diese durch die sogenannte Sichtbarkeitslinie. Alles unterhalb dieser Linie ist für den Kunden / die Kundin nicht mehr direkt sichtbar.

Ein Beispiel hierfür wäre, wenn das Personal das Gepäck des Kunden / der Kundin zum Zimmer transportiert. Die vierte Ebene beinhaltet ebenfalls für den Kunden / die Kundin unsichtbare Aktivitäten. Konkret beinhaltet diese Ebene sekundäre Anbieteraktivitäten. Hierzu gehören Unterstützende- bzw. Support-Aktivitäten, welche intern nicht vom Kundenkontaktpersonal, sondern von anderen Personen durchgeführt werden. Als Beispiel könnte das der Prozess für die Rechnungslegung sein. Die Trennlinie zwischen den unsichtbaren Anbieteraktivitäten und sekundären Anbieteraktivitäten wird als interne Interaktionslinie bezeichnet. (Fließ, 2009) Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt für ein besseres Verständnis einen Ausschnitt, wie ein solcher Service Blueprint aussehen könnte:

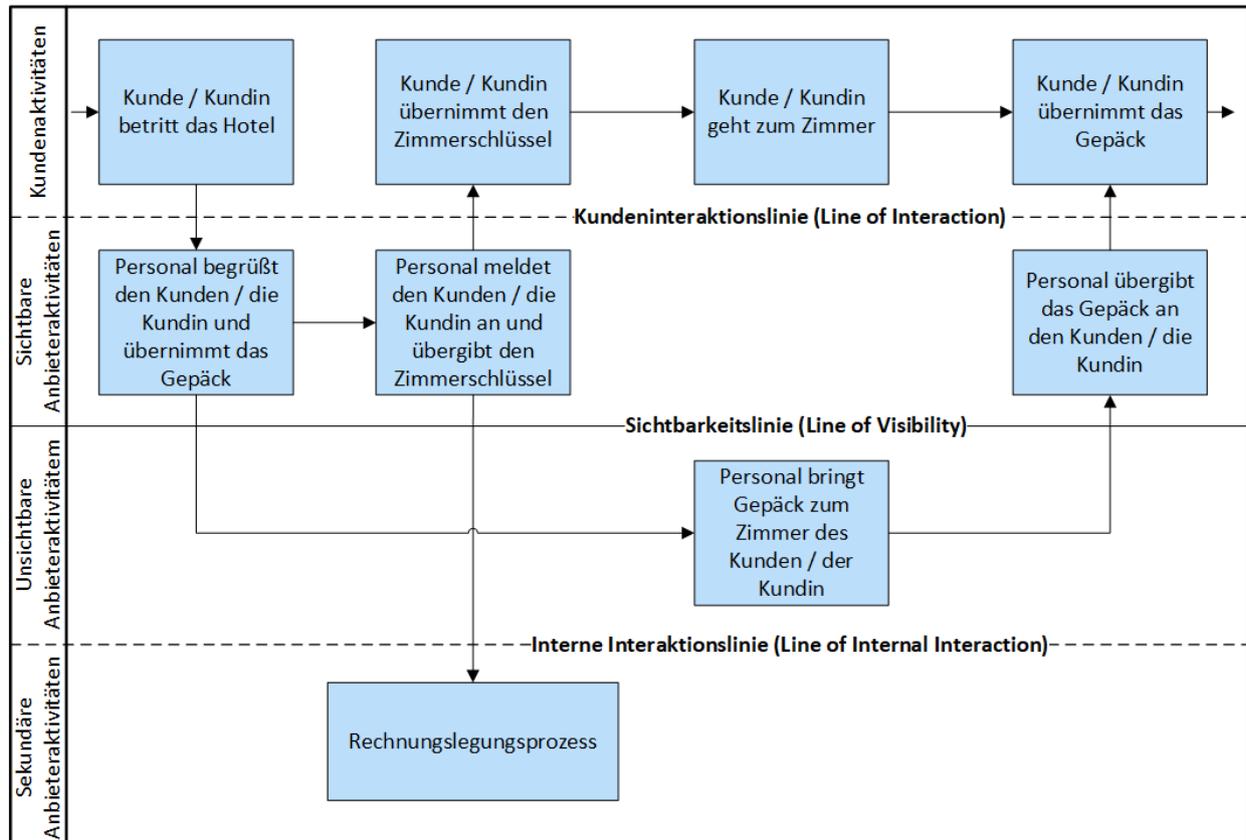


Abbildung 8 Ausschnitt eines Service Blueprints

Die einfachste Variante eines solchen Service Blueprints beinhaltet nur die ersten beiden Ebenen. Hierdurch lassen sich Dienstleistungsprozesse schnell und einfach darstellen. Es ermöglicht dem beteiligten Personal einen Überblick zu erhalten und bei Problemen die Schwachstellen im Prozess schnell zu finden. Ebenso profitiert der Kunde / die Kundin davon. Der Service Blueprint ermöglicht es dem Unternehmen, den Prozess ebenfalls aus Sicht des Kunden / der Kundin zu sehen.

So wird es ermöglicht, Verbesserungspotential zu identifizieren, um die angebotene Dienstleistung für den Kunden / die Kundin zu optimieren. Um das Erlebnis des Kunden / der Kundin von der Dienstleistung noch besser zu verstehen und nachvollziehen zu können, bietet sich im nächsten Schritt auch das Erstellen einer Customer Journey Map an. Diese wird im folgenden Abschnitt 3.8 (Customer Journey Map) genauer erläutert.

### 3.8 Customer Journey Map

Die Customer Journey Map betrachtet die erste Ebene des Service Blueprints genauer. Im Fokus steht das Erlebnis des Kunden / der Kundin. Es wird Schritt für Schritt aus der Kundensicht beschrieben, wie der Kunde / die Kundin die Interaktion mit dem Unternehmen erlebt. Grob unterteilt sich die Customer Journey Map in drei Teilbereiche. Im ersten Teilbereich wird die Frage, was der Kunde / die Kundin macht und sagt, beantwortet. Es wird darauf geachtet, welche Schritte der Kunde / die Kundin durchläuft und welche Handlungen und Aussagen vorgenommen

werden. Ebenso wird betrachtet, welche Touchpoints es gibt und bei welchen eine Interaktion stattfindet. Aus diesen Punkten ergibt sich eine neutrale erste Bestandsaufnahme. Im zweiten Schritt stellt sich die Frage, was der Kunde / die Kundin wahrnimmt. Dies können Funktionen, Services, Gerüche, Geräusche und vieles mehr sein. Auch das Verhalten von anderen Menschen ist hierbei zu berücksichtigen. Schlussendlich wird dann im dritten Schritt noch die Frage betrachtet, was der Kunde / die Kundin bei den einzelnen Schritten fühlt und warum er / sie sich dabei so fühlt. Das Endergebnis von diesem Schritt beinhaltet somit, welche Erlebnisse für den Kunden / die Kundin besonders gut oder schlecht waren und zu welchen Emotionen diese Erlebnisse führen. (Kazmaier, Oberholzer, Eichholzer & AG, 2014)

Ein Begriff, welcher bereits im vorherigen Absatz in diesem Zusammenhang genannt wurde, sind die Touchpoints. Hierbei handelt es sich um Punkte, an denen der Kunde / die Kundin mit dem Unternehmen in Berührung kommt. Im deutschen Sprachgebrauch werden diese Punkte als Berührungspunkte bezeichnet. Üblicherweise wird aber der englische Begriff Touchpoint verwendet. In der Literatur finden sich unzählige Kategorien und Unterteilungen dieser Touchpoints. Aus Sicht des Autors ist zumindest die Trennung von Touchpoints und Moments of Truth von besonderer Relevanz. In den nachfolgenden Aufzählungen werden die beiden Begriffe und deren Unterschied genauer erläutert:

- **Touchpoint.** Ein Touchpoint ist wie bereits zuvor erwähnt, ein Berührungspunkt zwischen dem Kunden / der Kundin und einem Unternehmen. Das Unternehmen kann bewusst steuern, wie diese Touchpoints vom Kunden / der Kundin wahrgenommen werden. Ein Beispiel für ein besseres Verständnis wäre, wenn der Kunde / die Kundin ein Hotel betritt. Das Hotel hat Einfluss darauf wie der Kunde / die Kundin das Betreten des Hotels erlebt. Es kann bewusst das Erlebnis gestalten, in dem es sich zum Beispiel darum bemüht, dass die Eingangshalle geputzt ist und das Personal den Kunden / die Kundin freundlich begrüßt. Ein weiteres plakatives Beispiel für einen Touchpoint wäre eine Werbeschaltung. Diese wird bewusst von der Marketingabteilung gestaltet. Vielen Unternehmen fehlt aber leider diese Sicht. Durch das bewusste Erarbeiten von Touchpoints können diese dementsprechend auf Basis der Kundenbedürfnisse gestaltet werden. Ein Kunde / eine Kundin erwartet sich von einem fünf Sterne Hotel einen anderen Eindruck beim Betreten des Hotels, als von einem drei Sterne Hotel. Ist sich ein Unternehmen dessen bewusst, kann es so durch bestimmte Maßnahmen den Kunden / die Kundin positiv überraschen. Hierfür entstehen häufig nicht einmal ein Mehraufwand oder Zusatzkosten für das Unternehmen. (Kruse Brandão & Wolfram, 2018)
- **Moment of Truth.** Im Gegensatz zu den herkömmlichen Touchpoints sind die sogenannten Moments of Truth besondere Touchpoints. Diese Touchpoints kann ein Unternehmen nicht steuern bzw. nur indirekt beeinflussen. Wie zuvor bei den Touchpoints beschrieben hat ein Hotel zum Beispiel Einfluss darauf, wie ihre Werbung aussieht, aber nicht, wie der Kunde / die Kundin dieser begegnet. Wenn die Werbung vom Hotel auf dem Titelblatt einer Zeitung ist und diese Zeitung in der Straßenbahn am Boden liegt, ist der Eindruck nicht besonders positiv für den Kunden / die Kundin. Das Hotel kann aber keinen Einfluss darauf nehmen, ob der Kunde / die Kundin die Zeitung zerknittert am Boden von der Straßenbahn sieht oder nicht. (Kruse Brandão & Wolfram, 2018)

Nachdem nun der Begriff des Touchpoints geklärt ist, zeigt die Abbildung 9 grafisch, wie eine Customer Journey Map aufgebaut werden kann. Das Erstellen beginnt wie schon bereits zuvor beschrieben bei den Schritten des Kunden / der Kundin. Zu diesen Schritten werden dann in den darunter liegenden Feldern die einzelnen Punkte wie Touchpoints, Funktionen und Services beschrieben. Zum Schluss werden die positiven und negativen Erlebnisse betrachtet. Darauf basierend wird abschließend die Emotionskurve eingezeichnet.

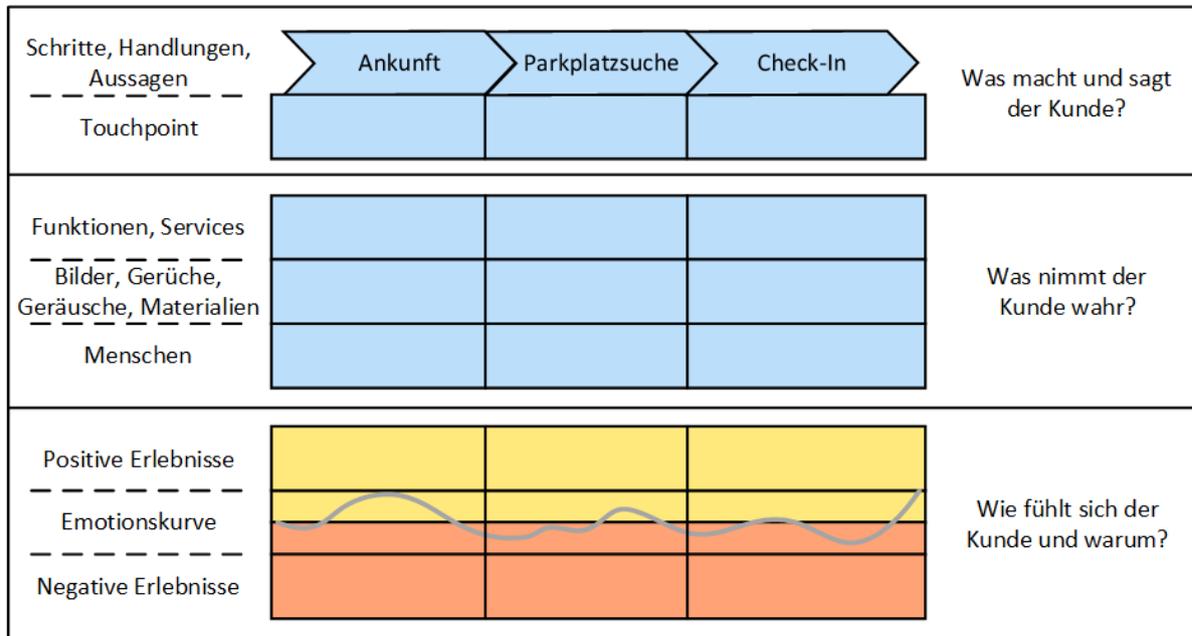


Abbildung 9 Customer Journey Map Vorlage (in Anlehnung an Kazmaier et al., 2014, S. 4)

Zusammengefasst beschreibt die Customer Journey Map, welche Schritte, Handlungen und Aussagen ein Kunde / eine Kundin macht und mit welchen Touchpoints er / sie dabei in Berührung kommt. Darauf basierend kann ausgearbeitet werden, wie der Kunde / die Kundin eine Dienstleistung erlebt. Mithilfe dieser Information lässt sich die Dienstleistung dann an die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen optimal anpassen. Die Customer Journey Map unterstützt Unternehmen also maßgeblich dabei, seine Kunden und Kundinnen zu verstehen. Abschließend noch ein wichtiger Hinweis ist, dass die Reise des Kunden / der Kundin am Ende immer mit einem starken positiven Erlebnis enden sollte. Das positive Erlebnis zum Schluss bleibt dem Kunden / der Kundin in Erinnerung und generiert dadurch eine gewisse Bindung zum Unternehmen und eine positive Mundpropaganda.

### 3.9 Usability und User Experience

Ein wichtiger Bestandteil von Produkten und Dienstleistungen für den Kunden / die Kundin sind die Usability und die User Experience. Beide Themen sind essenziell beim Planen und Optimieren von Dienstleistungen. Definiert werden sie in der DIN EN ISO 9241. Die beiden Themenbereiche haben einen erheblichen Einfluss auf die im Abschnitt 3.8 (Customer Journey Map) beschriebene Customer Journey Map.

Die Usability definiert sich durch eine effektive und effiziente Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen zur Zufriedenheit des Kunden / der Kundin während der Nutzung. Dies bedeutet, dass der Kunde / die Kundin das Ziel mittels angemessenem Aufwands erreichen kann. In Bezug auf die Hotelbranche wäre eine gute Usability gegeben, wenn der Kunde / die Kundin alle notwendigen Daten und Wünsche im Buchungsportal angeben kann, ohne dass er / sie das Hotel zusätzlich telefonisch kontaktieren muss. Des Weiteren ist das Buchungsportal einfach zu verwenden und vermittelt dem Kunden / der Kundin einen seriösen Eindruck. (Robier, 2016; Weichert, Quint & Bartel, 2018)

Die User Experience hingegen ist weitläufiger und umfasst die Usability. Sie beinhaltet die gesamte Erfahrung des Kunden / der Kundin inklusive aller Emotionen vor, während und nach der Nutzung des Buchungsportals. Um eine gute User Experience handelt es sich also, wenn der Kunde / die Kundin mit angemessenem Aufwand sein / ihr Ziel erreicht und zusätzlich noch ein positives Gefühl wie Freude, Spaß oder große Zufriedenheit erhält. Es gilt die Erwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern im besten Fall zu übertreffen. In der Praxis wäre dies der Fall, wenn das Buchungsportal zusätzlich zur leichten und vollständigen Bedienbarkeit auch einen freundlichen Eindruck vermittelt. Sowohl die Webseite als auch die App des Buchungsportals verfügt über den vollen Funktionsumfang. (Robier, 2016; Weichert et al., 2018)

Ein Aspekt, welcher in diesem Kontext oftmals vergessen wird, ist das neben der Usability bzw. der gesamten User Experience von einem Produkt oder einer Dienstleistung ein Mehrwert für den Kunden / die Kundin generiert werden muss. Wenn der Kunde / die Kundin durch das Produkt oder die Dienstleistung keinen Mehrwert erhält, wird das Produkt nicht gekauft bzw. die Dienstleistung nicht in Anspruch genommen. In diesem Fall können die Usability und User Experience noch so gut gestaltet sein. Wenn dabei kein Mehrwert für den Kunden / die Kundin entsteht, ist das Produkt oder die Dienstleistung wertlos. (Weichert et al., 2018)

Die nachfolgende Abbildung 10 veranschaulicht nochmals grafisch den Umfang der zuvor beschriebenen Usability und User Experience:

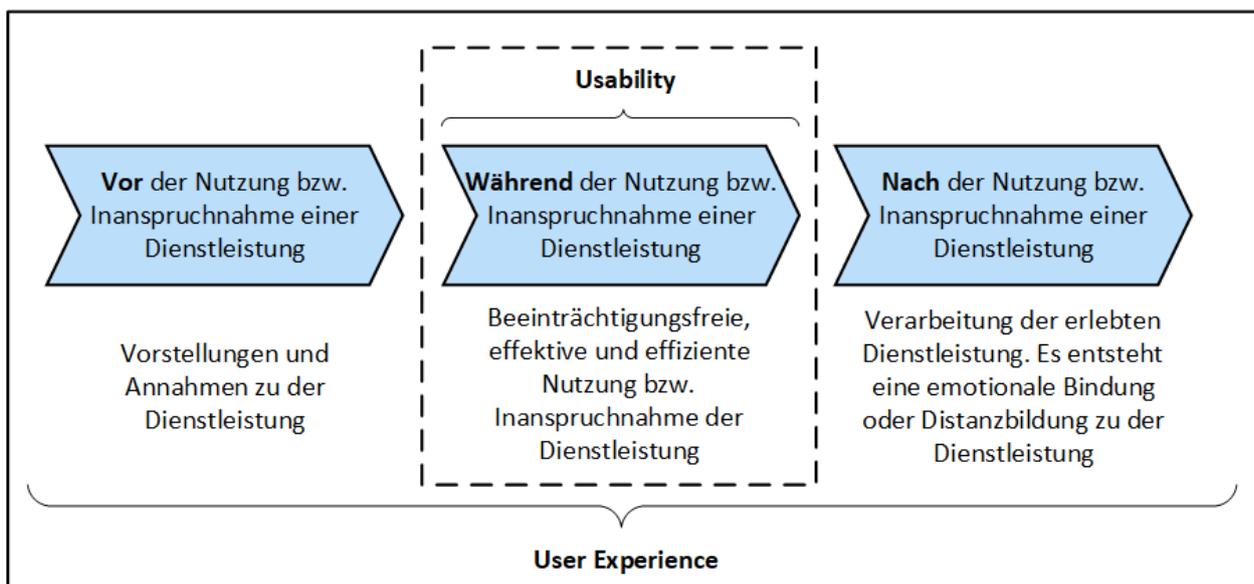


Abbildung 10 Sicht auf die Usability und User Experience (in Anlehnung an ProContext Consulting GmbH, 2010)

Abschließend kurz zusammengefasst, beschäftigt sich die Usability mit der Benutzerfreundlichkeit aus mehreren Blickwinkeln, mit dem Produkt oder der Dienstleistung. Die User Experience hingegen ist das gesamte Erlebnis und Empfinden des Kunden / der Kundin in Bezug auf das Produkt oder die Dienstleistung. Die Usability kann vorab bereits auch unter Laborbedingungen getestet und evaluiert werden. Die User Experience lässt sich im Gegensatz zur Usability nur kaum bzw. sehr schwierig in einem Labor vorab testen. Hierfür gibt es für beide Themenbereiche verschiedene Ansätze und Vorgehensweise, welcher in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden.

## 4 MARKETING UND DIGITALISIERUNG

In diesem Kapitel wird das Thema Marketing und Digitalisierung erörtert. Dazu werden zu Beginn die Grundlagen des Marketings betrachtet. In diesen Grundlagen wird der Begriff Marketing und der Marketing-Mix näher beschrieben. Im Anschluss wird die Unique Selling Proposition (USP) erörtert. Des Weiteren wird betrachtet, wieso es wichtig ist über einen solchen USP zu verfügen. Darauf folgend wird das sogenannte KANO-Modell vorgestellt, welches sich näher mit der Zufriedenheit von Kunden und Kundinnen beschäftigt. Abschließend wird im letzten Abschnitt dieses Kapitels der Begriff Digitalisierung bzw. konkreter formuliert die digitale Transformation betrachtet.

### 4.1 Grundlagen des Marketings

Marketing ist in allen Unternehmen gegenwärtig. Für den Begriff Marketing gibt es unzählige Definitionen in der Literatur. Allgemein formuliert beschäftigt sich das Marketing mit dem Planen, Koordinieren und Kontrollieren von Unternehmensaktivitäten, welche sich auf den aktuellen und potenziellen Markt des Unternehmens beziehen. Es geht somit um die marktorientierte Führung eines Unternehmens.

Marketing kann daher als integriertes und marktorientiertes Führungskonzept verstanden werden. Einerseits ist das Marketing eine Funktion im Unternehmen, wie zum Beispiel die Buchhaltung oder die Produktion. Die Marketingabteilung beschäftigt sich beispielsweise mit der Marktforschung, Markenführung und Kundenbindung. Die Abteilung verfügt somit über spezifische Kompetenzen, die schlussendlich erfolgsentscheidend für den Austauschprozess mit dem Nachfrager / der Nachfragerin sind.

Andererseits ist das Marketing ein Leitkonzept für die Unternehmensführung. Hierunter ist zu verstehen, dass alle Funktionsbereiche im Unternehmen marktorientiert koordiniert werden müssen. Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll dadurch bewusstwerden, welchen Wert sie generieren und wie sie zum Kundennutzen beitragen. Ebenfalls soll der Stellenwert des Kunden / der Kundin, jedem Mitarbeiter / jeder Mitarbeiterin bewusst sein. Das gesamte Unternehmen ist auf die Bedürfnisse und Wünsche der aktuellen und potenziellen Kundengruppen auszurichten. Hierfür benötigt es funktionsübergreifende Prozesse.

Beispiele dafür sind das Qualitäts- und Beschwerdemanagement im Unternehmen. Es ist also zwingend notwendig, dass das Marketing mit den Verantwortlichen aus anderen Unternehmensfunktionen kommuniziert bzw. diese mit einbindet. Das Marketingkonzept muss somit organisatorisch von der Unternehmensspitze weg in das gesamte Unternehmen integriert werden. (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008)

In Bezug auf die Umsetzung von Marketingstrategien ist in diesem Kontext ergänzend der Marketing-Mix zu erwähnen. Dieser besteht ursprünglich aus vier Säulen. Diese werden auch als Instrumente des Marketings bezeichnet. Herkömmlich lag der Fokus hierbei auf Produkte. Nachträglich wurde der Marketing-Mix wie in der Abbildung 11 zu sehen ist, um die drei Säulen

Physical Evidence, People und Process aufgrund der speziellen Charakteristika von Dienstleistungen erweitert.

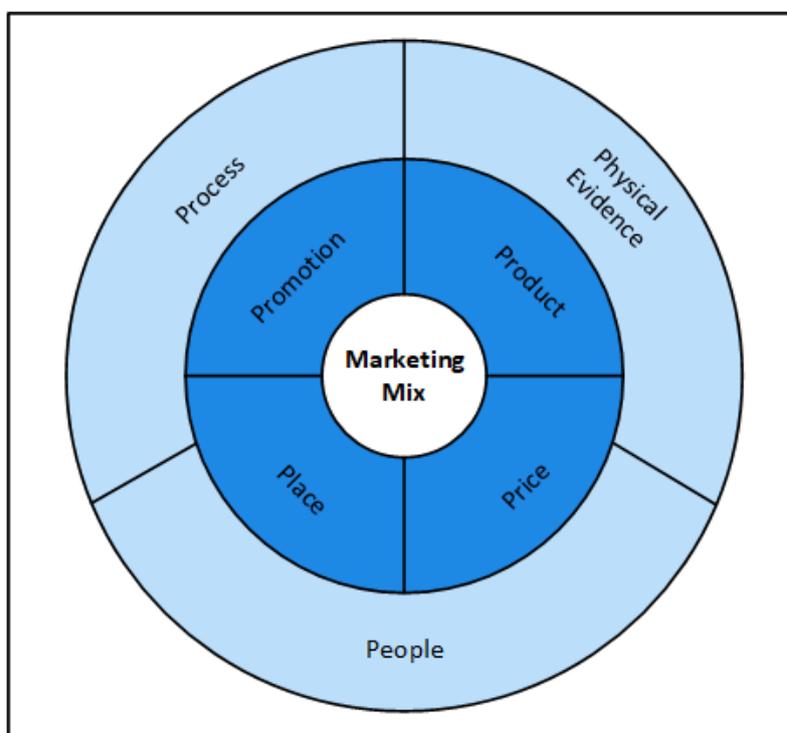


Abbildung 11 Der erweiterte Marketing-Mix (in Anlehnung an Heubel, 2019a)

In der Literatur werden ebenfalls die Begriffe 4Ps und 7Ps des Marketings verwendet. Durch das Anwenden des Marketing-Mix werden in der Praxis die Strategien und Pläne des Marketings in konkrete Handlungen umgesetzt. Die 7Ps dienen als Instrumente, welche dem Marketing bei der Umsetzung zur Verfügung stehen.

Nachfolgend wird der erweiterte Marketing-Mix bzw. die 7Ps in Bezug auf Dienstleistungen näher betrachtet:

- **Product.** Bei dem ersten P liegt der Fokus bei der Produktpolitik. Diese definiert alle Managementprozesse und Tätigkeiten in Bezug auf die Auswahl, Weiterentwicklung und Vermarktung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung. Hierbei werden grundlegende Fragen zum Produkt bzw. der Dienstleistung beantwortet. Ebenso wird klassifiziert, ob es sich um eine Business to Consumer (B2C) oder Business to Business (B2B) Beziehung zum Kunden / zur Kundin handelt. Grund hierfür ist, dass Privatpersonen andere Anforderungen haben als Businesskunden und Businesskundinnen. (Heubel, 2019b; Vogt, 2018)
- **Price.** Das zweite P beschäftigt sich mit der Preispolitik. Hierzu gehört die Gestaltung der Verkaufspreise und Sonderangebote. Spannend in diesem Zusammenhang ist vor allem die Betrachtung vom subjektiv wahrgenommenen Wert und den tatsächlichen Kosten des Produkts bzw. der Dienstleistung. Ziel ist es, mittels einer guten Preispolitik den Kunden /

der Kundin ein faires Preis-Leistungsverhältnis anzubieten und einen Gewinn für das Unternehmen zu erzielen. (Heubel, 2019b; Vogt, 2018)

- **Place.** Unter dem Begriff Place ist die Distributionspolitik zu verstehen. Die Distributionspolitik beschäftigt sich mit dem Vertrieb des Produktes bzw. der Dienstleistung. Es wird definiert und festgelegt, über welchen Weg der Kunde / die Kundin das Produkt bzw. die Dienstleistung beziehen kann. Hierfür stehen den Unternehmen unterschiedliche Distributionsstrukturen und Marketingkanäle zur Auswahl. (Heubel, 2019b; Vogt, 2018)
- **Promotion.** Die Promotion bzw. die Kommunikationspolitik verfolgt das Ziel, Informationen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden / der Kundin auszutauschen und bereitzustellen. Zusätzlich zu dieser externen Betrachtung ist aber auch die interne Kommunikation zu berücksichtigen. Beispiele für die Kommunikationspolitik sind das Schalten von Werbung im Radio, Fernsehen und Internet, aber auch das Bereitstellen von Dokumentationen. (Heubel, 2019b; Vogt, 2018)
- **Physical Evidence.** Die Physical Evidence wird im deutschen Sprachgebrauch als Ausstattungspolitik bezeichnet und beschäftigt sich mit der physikalischen Umgebung und Ausstattung. Wie bereits im Abschnitt 3.1 (Eigenschaften von Dienstleistungen) beschrieben, sind Dienstleistungen im Gegensatz zu Produkten immateriell. Dadurch kann sich der Kunde / die Kundin vorab nur sehr schwer ein Bild über die Qualität einer Dienstleistung machen. Aus diesem Grund ist das sichtbare Umfeld wichtig. Die Art der Ausstattung eines Seminarraums oder das Ambiente im Restaurant eines Hotels beeinflussen somit die Qualitätswahrnehmung des Kunden / der Kundin. Auch die Usability der Webseite zählt hierzu. Zusammenfassend ist das Ziel der Ausstattungspolitik, ein gutes Erscheinungsbild vom Unternehmen zu erstellen. (Heubel, 2019a; Vogt, 2018)
- **People.** Unter dem Begriff People ist im Marketing-Mix die Personalpolitik gemeint. Kunden und Kundinnen haben bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen Kontakt zum Personal eines Unternehmens. Es ist daher wichtig, dass das Personal einen guten und kompetenten Eindruck vermittelt. Dies gilt sowohl für Dienstleistungen vor Ort als auch für angebotene E-Service wie zum Beispiel ein Buchungsportal. Bei einem Buchungsportal kann der Kunde / die Kundin aufgrund von telefonischer Unterstützung genauso mit dem Personal in Kontakt kommen wie vor Ort beim Einchecken an der Hotelrezeption. Durch eine gute Personalpolitik wird dem Kunden / der Kundin gleich wie bei einer guten Ausstattungspolitik Qualität vermittelt. Diese Qualität wiederum schafft Vertrauen, ein gutes Kundenverhältnis und eine hohe Kundenzufriedenheit. (Heubel, 2019a; Vogt, 2018)
- **Process.** Abschließend befindet sich im Marketing-Mix die Prozesspolitik. Hierbei ist das Ziel in der Praxis Prozesse effektiv und effizient zu gestalten, um die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen und dabei trotzdem wirtschaftlich zu handeln. Durch gute Prozesse entstehen für den Kunden / die Kundin zum Beispiel keine unnötigen Wartezeiten und

Unklarheiten. Mit diesem Instrument sorgt das Marketing zusammenfassend für kundenorientierte Geschäftsprozesse im Unternehmen. (Heubel, 2019a; Vogt, 2018)

## 4.2 Unique Selling Proposition

Ein weiteres Thema, welches in Bezug zum Marketing jedem Unternehmen bekannt sein sollte, ist die Unique Selling Proposition. Unter dem USP ist ein Alleinstellungsmerkmal zu verstehen. Ein Alleinstellungsmerkmal in der Hotelbranche wäre zum Beispiel, wenn in jedem Hotel einer Hotelkette, egal in welchem Land, die Zimmer immer gleich vom selben Hersteller ausgestattet sind. Ein solches Alleinstellungsmerkmal sollte die Grundlage für jegliche Marketingaktivitäten darstellen. Wenn die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens über keinen USP verfügen, werden die Kunden und Kundinnen eher das Angebot mit dem besten Preis bevorzugen. Grund hierfür ist, dass sich die Angebote ohne USP oft lediglich durch den Preis differenzieren.

Grundsätzlich gilt, dass Kunden und Kundinnen aufgrund der Digitalisierung immer besser informiert sind. Dementsprechend agieren diese gezielter und die sogenannte Laufkundschaft wird immer weniger. Es wird immer mehr Innovation gefragt, ohne auf bewährtes verzichten zu müssen. Somit rückt der USP auch in der Hotelbranche immer mehr in den Fokus.

Einen USP zu besitzen, bedeutet sich von seiner Konkurrenz zu differenzieren. Durch ein solches Alleinstellungsmerkmal kann der Kunde / die Kundin zum Beispiel nicht mehr anhand vom günstigsten Preis entscheiden, in welchem Hotel er / sie übernachtet. Durch den USP erhält der Kunde / die Kundin einen Mehrwert, welcher wiederum dem Unternehmen einen Vorteil gegenüber seiner Konkurrenz verschafft. Für diesen Mehrwert, der aus dem USP entsteht, sind Kunden und Kundinnen durchaus bereit, einen höheren Preis zu bezahlen. Der Kunde / die Kundin will auf diesen Mehrwert nicht mehr verzichten und wird dadurch auch an das Unternehmen gebunden. Der USP, welchen das Unternehmen erzeugen will, sollte unbedingt bereits beim Planen von Dienstleistungen beachtet werden. Fließt der USP nicht bereits beim Planen, wie zum Beispiel bei der im Abschnitt 3.5 (Value Proposition Canvas) genannten Value Proposition Canvas mit ein, wird vermutlich für den Kunden / die Kundin kein echter USP entstehen. (Stolpmann, 2007)

## 4.3 KANO-Modell

Eines der wichtigsten Konstrukte in der Marktforschung stellt die Kundenzufriedenheit dar. Damit ein Unternehmen am Markt erfolgreich sein und langfristig bestehen kann, ist es unumgänglich, dass die angebotenen Produkte und Dienstleistungen den Anforderungen und Wünschen des Kunden / der Kundin entsprechen. Der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens liegt daher in der Kundenzufriedenheit. Zufriedene Kunden und Kundinnen sind stärker an ein Unternehmen gebunden, loyaler dem Unternehmen gegenüber und sind auch bereit einen höheren Preis zu bezahlen. Aus diesem Grund ist es essenziell, beim Planen und Verbessern von Produkten und Dienstleistungen auf die Kundenzufriedenheit zu achten. Hierfür bietet sich das KANO-Modell an.

Es zeigt den Zusammenhang zwischen bestimmten Faktoren von Produkten und Dienstleistungen und welchen Einfluss diese auf die Kundenzufriedenheit haben. Das KANO-Modell basiert auf einer mehrfaktoriellen Struktur im Gegensatz zu anderen Ansätzen und differenziert zwischen sogenannten Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. (Hölzing, 2008) Alle drei Faktoren haben einen unterschiedlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und werden nachfolgend näher erörtert:

- **Basisfaktoren.** Zu den Basisfaktoren zählen Anforderungen, welche unbedingt erfüllt werden müssen. Sie sind für den Kunden / die Kundin oft so selbstverständlich, dass sie nicht einmal mehr explizit genannt werden. Durch die Erfüllung dieser Basisfaktoren erhöht sich die Kundenzufriedenheit kaum. Werden sie aber im Gegensatz nicht oder nur teilweise erfüllt, führt dies bei den Kunden und Kundinnen zu einer hohen Unzufriedenheit. Diese Basisfaktoren stellen also den implizit erwarteten Standard des Kunden / der Kundin dar und sind die Grundvoraussetzung für das Generieren von Kundenzufriedenheit durch Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. Ein Beispiel für einen Basisfaktor in Bezug auf die Hotelbranche wäre ein sauberes Hotelzimmer. (Hölzing, 2008; Marx, 2014)
- **Leistungsfaktoren.** Anforderungen, die der Kunde / die Kundin explizit verlangt hat, haben einen wesentlich höheren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und werden Leistungsfaktoren genannt. Werden diese wie gefordert erfüllt, steigt die Kundenzufriedenheit. Ist dies nicht der Fall, sinkt die Kundenzufriedenheit dementsprechend. Hierzu zählen zum Beispiel ein Wellnessbereich oder der Zimmerservice, welcher vom Kunden / der Kundin gefordert wird. (Hölzing, 2008; Marx, 2014)
- **Begeisterungsfaktoren.** Bei dem dritten Faktor handelt es sich um sogenannte Begeisterungsfaktoren. Diese werden weder vom Kunden / der Kundin implizit noch explizit genannt. Sie haben den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Diese Faktoren sind den Kunden / der Kundin nicht bekannt und führen aufgrund ihres Nutzens zur Begeisterung. Grundsätzlich handelt es sich bei Begeisterungsfaktoren häufig um Lösungen, die versteckte oder latente Probleme des Kunden / der Kundin lösen. Werden die Begeisterungsfaktoren nicht erfüllt, entsteht jedoch im Gegensatz zu den Leistungsfaktoren keine Unzufriedenheit, weil sie der Kunde / die Kundin nicht erwartet hat. Zum Beispiel könnte eine SMART-Home Steuerung im Hotelzimmer den Kunden / die Kundin begeistern. (Hölzing, 2008; Marx, 2014)

Mithilfe dieser drei genannten Faktoren ermöglicht das KANO-Modell Unternehmen die Anforderungen der Kunden und Kundinnen zu klassifizieren. Hierdurch wird es möglich abzuwiegen, welche Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. So können die wichtigsten Eigenschaften aus Kundensicht priorisiert und dementsprechend berücksichtigt werden. Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass Begeisterungsfaktoren früher oder später zu Leistungsfaktoren werden. Diese wiederum werden nach einiger Zeit zu Basisfaktoren. Aus diesem Grund ist kontinuierliche Verbesserung und Innovation unumgänglich, um am Markt langfristig erfolgreich zu sein. (Hölzing, 2008)

Abschließend zeigt die Abbildung 12 das KANO-Modell grafisch. Die X-Achse in der Abbildung zeigt, wie weit die Erwartungen des Kunden / der Kundin erfüllt werden und die Y-Achse zeigt in Relation dazu die Zufriedenheit des Kunden / der Kundin. Die Abbildung veranschaulicht auf dieser Basis nochmals den Einfluss der drei zuvor genannten Faktoren.

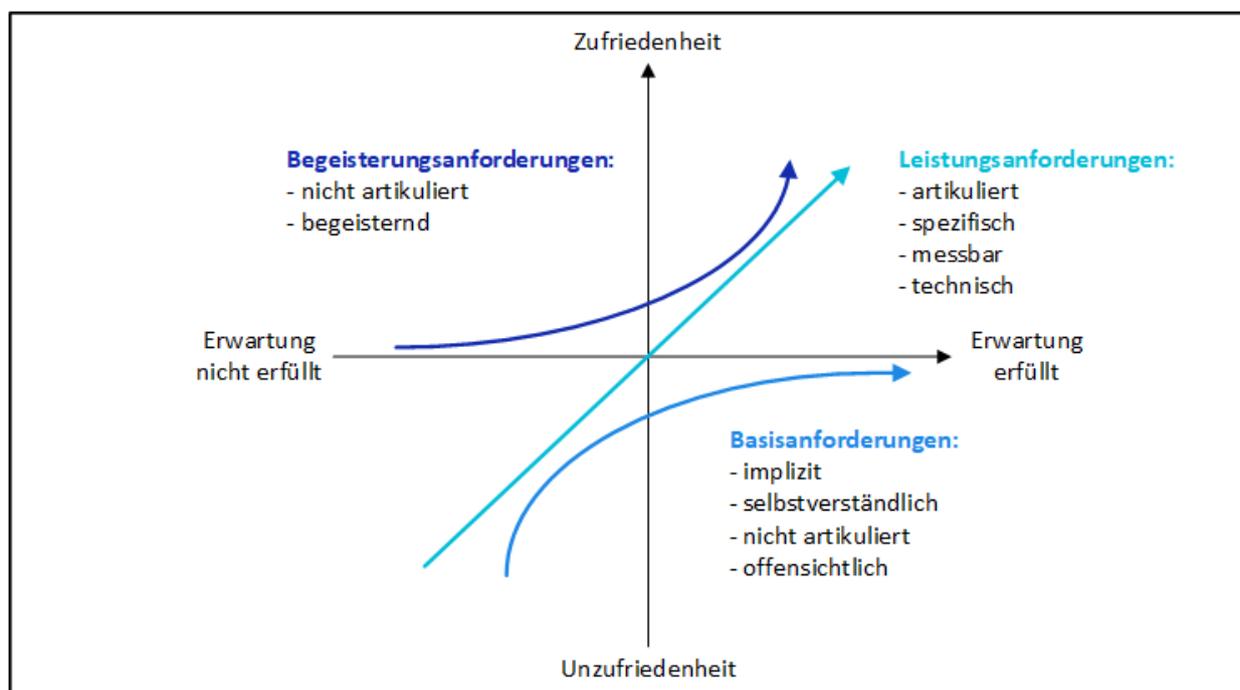


Abbildung 12 KANO-Modell (in Anlehnung an Bailom, Hinterhuber, Matzler & Sauerwein, S. 118)

## 4.4 Digitale Transformation

Der Begriff digitale Transformation ist seit längerem allgegenwärtig, egal ob im privaten oder geschäftlichen Umfeld. Fakt ist, dass die anhaltende Digitalisierung die gesamte Welt fest im Griff hat und immer schneller voranschreitet. In Bezug auf diese Arbeit ist die digitale Transformation unumgänglich und eine Notwendigkeit im Dienstleistungssektor. Vor allem in der Hotelbranche besteht in vielen Sektoren Aufholbedarf. Am besten zeigt sich das anhand von Beispielen wie Airbnb.

Die Definitionen für den Begriff digitale Transformation sind zahlreich und weichen häufig voneinander ab. Aus Sicht des Autors sind unter dem Begriff digitale Transformation im Allgemeinen Änderungen zu verstehen, welche den privaten und geschäftlichen Alltag durch digitalisierte Lösungen einfacher und bequemer gestalten. Im Fachjargon formuliert bedeutet dies, dass der Alltag dadurch effektiver und effizienter gestaltet wird. Es werden Tätigkeiten bzw. Prozesse mithilfe von bestehenden und neuen Technologien grundlegend verändert oder automatisiert. Durch die Vernetzung entsteht eine noch nie dagewesene Transparenz. Aus dieser neu gewonnenen Transparenz resultiert eine völlig neue Informationsgesellschaft. (Schallmo, Rusnjak, Anzengruber, Werani & Jünger, 2017)

Im wirtschaftlichen Kontext betrachtet bedeutet dies, dass die bestehenden Geschäftsmodelle an diese Veränderungen angepasst werden müssen. Eventuell müssen sie sogar zur Gänze geändert werden. Durch neue Technologien ist es möglich, dass angebotene Produkte und angebotene Dienstleistungen vollständig durch neue Lösungen substituiert werden. Ein plakatives Beispiel sind Videotheken. Diese sind aufgrund von Netflix und anderen Streamingdiensten vom Markt komplett verschwunden. Physische Gegenstände und manuelle Tätigkeiten werden also teilweise oder vollständig in die digitale Welt transformiert. So werden bestehende Ressourcen wie zum Beispiel das Personal entlastet. Das Personal kann somit für wichtigere und höherwertigere Tätigkeiten eingesetzt werden. Auf diesem Weg bietet die digitale Transformation viele neue Chancen und Möglichkeiten, aber auch einige Herausforderungen und Risiken. (Diehl, 2019)

In der Hotelbranche ist das Nutzen von sozialen Netzwerken im Marketingbereich und das Bereitstellen von Internet für die Gäste schon lange keine Innovation mehr. Dennoch wird in vielen Hotels die digitale Transformation damit abgetan. In Wirklichkeit benötigt es heutzutage für Innovationen viel mehr. Die Digitalisierung bzw. IT unterstützte Kommunikation bietet die Möglichkeit innovative Lösungen wie zum Beispiel Apps und Videokonferenzlösungen anzubieten. Hotels können sich durch solch innovative Lösungen von ihrer Konkurrenz differenzieren und dem Kunden / der Kundin einen Mehrwert bieten. (Tajeddini, Ratten & Merkle, 2020)

Wie bereits zu Beginn in diesem Abschnitt erwähnt, ist die Hotelbranche beim Thema IT unterstützte Kommunikation noch nicht soweit fortgeschritten wie andere Branchen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es in dieser Branche keine Entwicklungen dahingehend gibt. Der nachfolgende Abschnitt betrachtet bereits bestehende Ideen, Lösungen und Erfahrungen aus der Hotelbranche in Bezug auf die IT unterstützte Kommunikation.

## **4.5 IT unterstützte Kommunikation im Hotelbereich**

Die IT unterstützte Kommunikation steht in vielen Branchen im Fokus. Ohne die Digitalisierung wäre es gar nicht möglich, bestimmte Produkte und Dienstleistungen zu erbringen, welche für die Menschen heutzutage unverzichtbar geworden sind. Auch in der Hotelbranche wird das Thema IT unterstützte Kommunikation immer wichtiger. Einige Hotels haben aus diesem Grund bereits Ideen und Lösungen dahingehend erfolgreich etabliert.

Zum Beispiel wird schon in einigen Hotels das Smartphone des Kunden / der Kundin als Zimmerschlüssel genutzt. Ermöglicht wird dies durch eine App, welche sich einfach installieren und einrichten lässt. Eine Möglichkeit hierfür ist, dass das Hotelpersonal im Rahmen des Check-In Prozesses die notwendigen Schritte mit dem Kunden / der Kundin gemeinsam durchführt. Eine weitere Möglichkeit, welche durch die App entsteht, ist der Online Check-In. Dieser ermöglicht dem Kunden / der Kundin zu Stoßzeiten an der Rezeption die Wartezeit und den damit unnötig verbundenen Stress zu vermeiden. Wird der Online Check-In über die App durchgeführt, wird das Handy automatisch als Schlüssel für das Zimmer freigeschaltet. Diese Funktion wird vor allem von Geschäftskunden und Geschäftskundinnen geschätzt, welche häufig im selben Hotel sind.

Der Check-In kann zum Beispiel bereits bequem von unterwegs aus dem Taxi vor der Ankunft im Hotel durchgeführt werden. So kann die Rezeption im Hotel mehr Zeit für die Kunden und Kundinnen aufbringen, welche sich vor Ort lieber persönlich anmelden. Ein weiterer Vorteil einer solchen App ist, dass sie für Umfragen genutzt und ein Treuepunkte System etabliert werden kann. Alternativ zur App finden sich im Moment in der Praxis auch häufig noch Check-In Terminals. (Uhl & Loretan, 2019)

Andere Hotels setzen zusätzlich noch weitere Schritte. Sie statten ihre Hotelzimmer und Seminarräume modern und zeitgerecht mit der neuesten Technik aus. Die Räume werden mit Tablets und Touchscreens zur Steuerung ausgestattet. In den Zimmern befindet sich eine moderne LED-Beleuchtung, bei welcher der Kunde / die Kundin je nach Laune die Farbe und die Helligkeit ändern kann. Schnelles Internet, hochwertige Tonanlagen und große Bildschirme gehören zum Standard. Als Highlight bieten manche Hotels in den Seminarräumen sogar eine 3D-Projektionstechnik an. Diese Technik ermöglicht es den Teilnehmern und Teilnehmerinnen, welche sich physisch an einem anderen Ort befinden, als Hologramm live in ein Seminar zu holen. Ebenso können auf diesem Weg Konzepte und Produkte als digitale Abbilder dargestellt werden. Mithilfe dieser Technik wird es dem Kunden / der Kundin ermöglicht, Präsentationen auf ein neues Niveau zu heben. (Rath, 2019)

In Bezug auf Seminarräume bietet nicht jedes Hotel Highlights wie eine 3D-Projektionstechnik an. Es ist aber trotzdem essenziell, mit den laufenden Veränderungen Stand zu halten. Aus diesem Grund rüsten viele Hotels Seminarräume so weit um, dass sie auch für Onlineschulungen, Webcasts und Webevents verwendet werden können. Umstände wie die 2020 global entstandene Pandemie wegen dem SARS-COV-19 Virus, beschleunigen die Digitalisierung und die Nachfrage nach solchen Lösungen noch weiter. Die IT unterstützte Kommunikation wird hierdurch wichtiger als je zuvor.

Es gibt auch bereits Restaurants in Hotels, in welchen die Bestellungen von den Getränken und Speisen vom Kunden / von der Kundin selbst via Tablet am Tisch oder über eine App am Smartphone durchgeführt werden können. Hierdurch soll nicht die Arbeit des Kellners / der Kellnerin monotoner gestaltet werden, sondern die Möglichkeit geschaffen werden, Gastgeber / Gastgeberin und Entertainer / Entertainerin zu sein. Auf diesem Weg ergeben sich völlig neue Chancen. Die Beziehung zum Kunden / zur Kundin und die Kundenbindung stehen im Mittelpunkt. Das Personal wird entlastet und kann sich dadurch mehr auf den Kunden / die Kundin fokussieren.

Dasselbe Konzept wie in den Restaurants findet sich auch in manchen Hotels im Zimmerservice wieder. Durch das Ausstatten der Hotelzimmer mit Tablets oder das Bereitstellen einer App wird es dem Kunden / der Kundin bequem ermöglicht, verschiedenste Dienstleistungen vom Hotel in Anspruch zu nehmen. Unter anderem kann zum Beispiel das Essen in das Zimmer bestellt werden. Des Weiteren können Informationen zum Hotel und zur Freizeitgestaltung bereitgestellt werden. Ebenso kann auf diesem Weg dem Geschäftskunden / der Geschäftskundin auf einfache Art und Weise das Buchen von Seminarräumen ermöglicht werden. Auch hierbei profitiert wieder nicht nur der Kunde / die Kundin, sondern auch das Hotel. Die vom Kunden gestellten Anfragen werden, sofern sie nicht zum Beispiel direkt via WhatsApp an die Rezeption gerichtet werden,

direkt ohne Umwege an das jeweilige, dafür verantwortliche Personal übermittelt. Dadurch werden Prozesse schlanker und fehleranfällige Schnittstellen auf ein Minimum reduziert. (Wagner, 2017)

Eine Erweiterung einer solchen Lösung könnte Hotels auch in der aktuellen Situation mit dem SARS-COV-19 Virus nützen. Zum Beispiel sind aufgrund der Ausnahmesituation nur eine bestimmte Anzahl an Gästen zugleich in Restaurants erlaubt. Durch die App könnte der Kunde / die Kundin zuvor bereits einen Platz für eine bestimmte Uhrzeit reservieren oder nachschauen, ob gerade die Anzahl der benötigten Plätze frei ist oder nicht. Bei Hotels, welche über mehrere Restaurants verfügen, könnte die App dem Kunden / der Kundin zeigen, wo aktuell noch Plätze frei sind oder wie lange die Wartezeit ungefähr ist, bis wieder weitere Personen das Restaurant betreten dürfen. Dies wäre nur eine von vielen nützlichen Erweiterungen dahingehend. Wenige Hotels gehen im Bereich der Digitalisierung bzw. IT unterstützten Kommunikation bereits noch weitere Schritte und haben Roboter für diverse Tätigkeiten im Einsatz. Zum Beispiel können diese Botengänge durchführen. Sie können das Gepäck und andere Gegenstände zum Zimmer bringen und abholen.

Ein Hotel in Japan geht sogar so weit, dass der Großteil vom Personal durch Roboter ersetzt wurde. Bereits beim Empfang wird der Kunde / die Kundin von einem Roboter begrüßt. Der Check-In wird ebenfalls vollständig von Robotern übernommen. Ist der Check-In abgeschlossen, bringt ein anderer Roboter das Gepäck des Kunden / der Kundin zum Hotelzimmer bzw. führt den Kunden / die Kundin im Zuge dessen zum Zimmer. Geöffnet wird das Hotelzimmer nicht mit einem Schlüssel oder einer Schlüsselkarte, sondern einfach per Gesichtserkennung. Das Licht und andere Funktionen im Zimmer werden entweder über Sprachsteuerung oder ein Touchdisplay gesteuert. Die Technik geht so weit, dass Sensoren im Zimmer die Körpertemperatur des Kunden / der Kundin messen und automatisch die Heizung bzw. Kühlung im Raum an die Wohlfühltemperatur des Kunden / der Kundin anpassen. (Rath, 2019)

Durch den Einsatz der vielen Roboter ist die Übernachtung im Hotel im Vergleich zu anderen recht günstig, allerdings entstehen dadurch andere Probleme. Zum einem ist die Technik teilweise noch nicht ausgereift und zum anderen aufgrund des schnellen Voranschreitens nach kurzer Zeit schon wieder veraltet. Ziel der Digitalisierung ist es nicht Arbeitsplätze zu ersetzen. In diesem Beispiel gehen der soziale Kontakt und die Kundenbindung zur Gänze verloren. So wird das Hotel von experimentierfreudigen Gästen einmal besucht und danach nie wieder. Die Kombination aus technischen Fehlern und der fehlenden Gastfreundschaft führte in diesem Beispiel bereits dazu, dass viele der Roboter wieder vom Menschen ersetzt wurden. (Eng, 2019)

Ein weiterer relevanter Aspekt für die Hotels sind die sozialen Netzwerke. Soziale Netzwerke haben das Verhalten der Kunden und Kundinnen in den letzten Jahren massiv verändert. Die Kunden und Kundinnen nutzen die sozialen Netzwerke, um ihre Erlebnisse und Eindrücke mit ihrem persönlichen Umfeld zu teilen. Aus diesem Grund haben Hotels begonnen, verschiedene Plätze im Hotel für Fotos und Selfies zu gestalten. Diese Plätze werden geschickt kommuniziert und das Personal ist jederzeit hilfsbereit vor Ort, falls der Kunde / die Kundin Unterstützung beim Fotografieren benötigt. Hierdurch wird das Bedürfnis des Kunden / der Kundin, sich in den sozialen Netzwerken zu präsentieren, gedeckt und zugleich erhält das Hotel kostenlose Werbung

durch das Verbreiten der Fotos auf den sozialen Netzwerken. Solche Fotoplätze können in den meisten Fällen schnell errichtet werden und erfordern im einfachsten Fall keine kostenaufwendige technische Lösung. Das Hotel Conrad auf den Maldiven von der Hilton Gruppe bietet ihren Kunden sogar einen sogenannten Instagram-Butler an. Dieser führt die Kunden und Kundinnen zu sehenswerten Plätzen und macht atemberaubende Fotos von ihnen. Diese Fotos können im Anschluss auf Instagram bewundert werden. Das Hotel hat auf diese Art und Weise den Hashtag #ConradMaldives auf Intragram etabliert. (Rath, 2019)

Grundsätzlich ist im Moment in der Hotelbranche der Kunde / die Kundin in Bezug auf die IT unterstützte Kommunikation bzw. Digitalisierung den Hotels in den meisten Fällen voraus. Fast alle Hotels verfügen mittlerweile über eine Homepage, können online über verschiedene Plattformen gebucht werden und sind in den sozialen Netzwerken auffindbar. Häufig endet aber an dieser Stelle die Innovation.

Zusammengefasst gibt es bereits viele realistische und leistbare Lösungen im Bereich der IT unterstützen Kommunikation. Wie bereits zu Beginn beschrieben, zählt hierzu zum Beispiel der Check-In über Terminals oder einer App am Smartphone. Des Weiteren sind dahingehend Nutzerprofile ein Thema auf Basis welcher der Kunde / die Kundin Sonderwünsche speichern kann. Dies gilt insbesondere für Stammkunden und Stammkundinnen. Ebenso wie der Check-In kann auch der Check-Out abgewickelt werden.

Des Weiteren sind Infodisplays keine Seltenheit mehr, welche Informationen bereitstellen und für Reservierungen in Restaurants, dem Spa-Bereich und ähnliches genutzt werden können. Durch eine solche Lösung wird es ermöglicht, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Hotel zu entlasten, damit diese mehr Zeit für den Kunden / die Kundin aufwenden können. Neben den Infodisplays können die Zimmer mithilfe vom Smartphone geöffnet werden. Die Gästemappen stehen in den Zimmern in digitaler Form auf Tablets zur Verfügung. Über diese Tablets lassen sich ebenfalls alle Funktionen vom Zimmer steuern. Alternativ dazu wird teilweise sogar auf Sprachsteuerung gesetzt. Für einen bequemen Aufenthalt stehen zusätzlich im Zimmer auch Streamingdienste wie Netflix zur Verfügung. Durch Nutzerprofile und den Einsatz von Customer Relationship Management (CRM) Systemen schaffen Hotels Begeisterung bei den Kunden und Kundinnen. Durch diesen Einsatz wird es zum Beispiel ermöglicht, dass das Personal den Stammkunden / die Stammkundin im Restaurant des Hotels mit seinem / ihrem Namen begrüßen kann.

Im Anschluss können dem Kunden / der Kundin personalisierte Empfehlungen zur Speisekarte gegeben werden. Sollte aktuell das Lieblingsgericht des Kunden / der Kundin zur Verfügung stehen, kann auch direkt darauf hingewiesen werden. Auf diese Art und Weise wird dem Kunden / der Kundin die Aufmerksamkeit zu Teil, welche ansonsten häufig nicht möglich wäre.

Wichtig bei diesen Lösungen ist es den Kunden / die Kundin nicht aus dem Fokus zu verlieren. Mithilfe der IT unterstützen Kommunikation sollen keine Arbeitsplätze verloren gehen, sondern die bestehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entlastet werden. Durch die Entlastung können sich diese auf wichtigere Aufgaben konzentrieren, um das Erlebnis des Kunden / der Kundin so angenehm wie möglich zu gestalten. Welche Lösungen in diesem Bereich realisiert werden hängt grundsätzlich von der Strategie und Zielgruppe des Hotels ab. (Leiter, 2018)

Im nachfolgenden Kapitel wird auf Basis der im Rahmen dieser Arbeit erarbeiteten Informationen ein Konzept beschrieben. Durch dieses Konzept wird die IT unterstützte Kommunikation bzw. Digitalisierung im Hotelbereich sowohl für den privaten Kunden / die private Kundin, als auch für den Geschäftskunden / die Geschäftskundin spürbar. Ziel des Konzeptes ist es, den Kunden / die Kundin zu begeistern und ihm / ihr einen Mehrwert zu bieten.

## 5 KONZEPTION

In diesem Kapitel wird ein grobes Konzept zur IT unterstützten Kommunikation beschrieben, welches durch ein angemessenes Ausmaß einen Mehrwert für den Kunden / die Kundin schaffen soll. Durch den Einsatz von digitalen Lösungen werden die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen gedeckt und die Kundenzufriedenheit erhöht. Dieses Konzept soll dem Kunden / der Kundin Innovation vermitteln und ermöglicht es sich als privates Seminarhotel am Markt gegenüber seiner Konkurrenz zu differenzieren. Mithilfe dieser Differenzierung gelingt es langfristig am Markt erfolgreich zu sein und der ständig steigenden internationalen Konkurrenz Stand zu halten.

Das Konzept besteht aus einem Modell, welches sich aus mehreren Teilen zusammensetzt. Diese Teile werden in dieser Arbeit nachfolgend als Module bezeichnet. Alle Module zusammen ergeben in Summe ein Gesamtkonzept und sind voneinander abhängig. Aufgrund dieser Modularen Betrachtung wird es im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozess ermöglicht, das Modell laufend anzupassen und zu erweitern. Das Modell basiert auf der im Rahmen dieser Arbeit erarbeiteten Theorie, sowie aus dem wirtschaftlichen und fachlichen Know-How des Autors. Die nachfolgende Abbildung 13 zeigt das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte IT unterstützte Kommunikationsmodell:

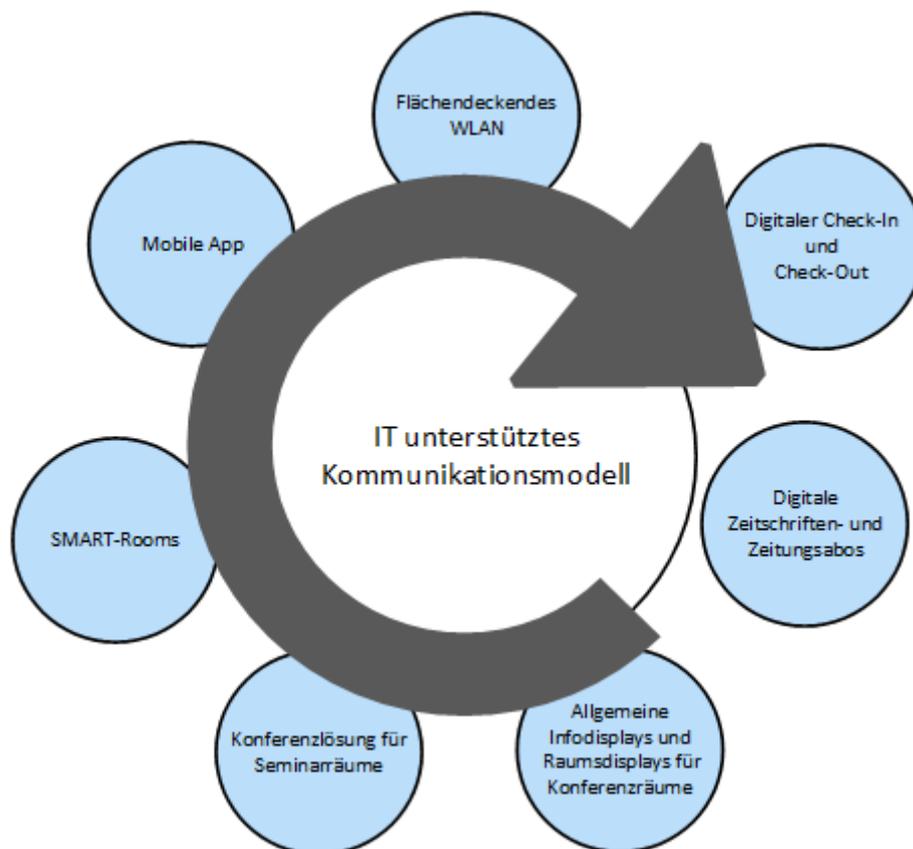


Abbildung 13 IT unterstütztes Kommunikationsmodell

Das Modell besteht konkret aus sieben Modulen. Diese Module sollen die wichtigsten Voraussetzungen an die IT unterstützte Kommunikation im Seminarhotel abdecken. Im Fokus steht der Einsatz von digitalen Lösungen in einem realistischen Ausmaß. Ziel des Konzeptes ist es nicht unrealistische Lösungsansätze zu konzipieren, welche bereits vor der Fertigstellung aufgrund der schnellen technischen Weiterentwicklung veraltet sind oder aufgrund der Fehleranfälligkeit den Kunden / die Kundin enttäuschen. Solche Lösungen würden den Kunden / der Kundin keinen wahrnehmbaren Nutzen stiften und sind somit überflüssig. Wichtig ist, wie bereits in dem Kapitel 3 (Dienstleistungsmanagement) und dem Kapitel 4 (Marketing und Digitalisierung) beschrieben, dass die Lösungen den Anforderungen, Wünschen und Bedürfnissen des Kunden / der Kundin entsprechen. Für die notwendige Kundenzufriedenheit werden aus diesem Grund sowohl die Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren aus dem KANO-Modell im Konzept berücksichtigt. In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Module des Modells, welche im Rahmen des Konzeptes erstellt wurden, näher beschrieben.

## **5.1 Flächendeckendes WLAN**

Das erste Modul bildet die notwendige Basis und ist somit die Grundvoraussetzung für alle weiteren Module. Internet ist heutzutage, egal ob der Kunde / die Kundin privat oder geschäftlich im Hotel ist, ein Basisfaktor, welcher unbedingt erfüllt werden muss. Aus diesem Grund ist es notwendig, im Hotel dem Kunden / der Kundin ein flächendeckendes, stabiles und schnelles WLAN anzubieten. Dies bedeutet, dass sowohl genug Download als auch Upload Geschwindigkeit zu jeder Uhrzeit, an jedem Tag, an jedem Ort im Hotel zur Verfügung stehen muss. Eine langsame Internetverbindung ist für den Kunden / die Kundin vergleichbar mit keiner Internetverbindung. Vor allem für Geschäftskunden und Geschäftskundinnen ist eine schlechte oder fehlende Internetverbindung ein absolutes Desaster. Ebenso ist eine fehlende Flächenabdeckung mühsam für den Kunden / die Kundin. Dies kann zum Beispiel dazu führen, dass während eines Onlinetelefonates am Smartphone, bei dem der Kunde / die Kundin gerade im Hotel von A nach B geht, die Verbindung unterbrochen wird bzw. zwischen WLAN Access Points kein unterbrechungsfreier Übergang zustande kommt. Auch WLAN-Netzwerke, welche keine Virtual Private Network (VPN) Verbindungen erlauben oder das Streamen von Plattformen wie zum Beispiel YouTube und Netflix unterbinden, führen zu Unzufriedenheit bei dem Kunden / der Kundin. Für einen seriösen Eindruck ist des Weiteren ein vernünftiges Passwortmanagement und ein zeitgemäßer Verschlüsselungsstandard notwendig. Optional könnte das WLAN im Hotel in der letzten Ausbaustufe dazu genutzt werden, die Kunden und Kundinnen zu tracken. In Einkaufszentren wird dies genutzt, um das Verhalten des Kunden / der Kundin zu analysieren, um das Einkaufserlebnis weiter zu verbessern. In Bezug auf das Hotel würde dies bedeuten, dass evaluiert werden kann, wo sich der Kunde / die Kundin wie oft und wie lange aufhält. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, welche den Aufenthalt des Kunden / der Kundin in Zukunft besser gestalten lassen.

## 5.2 Digitaler Check-In und Check-Out

Das zweite Modul beinhaltet den digitalen Check-In und Check-Out. Einzuordnen ist diese Funktionalität im Moment als Leistungsfaktor. Grund hierfür ist, dass sich vor allem Kunden und Kundinnen, die geschäftlich unterwegs sind, eine solche Funktionalität wünschen. Hierfür finden sich in vielen Hotels Terminals, welche sich einfach und intuitiv vom Kunden / von der Kundin bedienen lassen. Möglich wird die Verwendung solcher Terminals, indem das Zimmer zuvor telefonisch oder online gebucht wurde. Durch das Anbieten solcher Alternativen wird, wie bereits im Abschnitt 4.5 (IT unterstützte Kommunikation im Hotelbereich) erörtert, das Personal an der Rezeption entlastet und dem Kunden / der Kundin eine alternative geboten, falls gerade mit einer längeren Wartezeit an der Rezeption zu rechnen ist. Mittels der dadurch entstehenden Entlastung vom Personal kann sich dieses an der Rezeption mehr Zeit für die Kunden und Kundinnen nehmen, welche sich lieber persönlich an der Rezeption einchecken.

Am häufigsten werden solche Terminals von Geschäftskunden und Geschäftskundinnen verwendet. Grund hierfür ist, dass sich diese öfters im selben Hotel aufhalten und daher alle relevanten Informationen bereits kennen. Dasselbe gilt auch für den Check-Out. Damit die Terminals Sinn machen, erhält der Kunde / die Kundin bequem direkt beim Terminal den Schlüssel zum Zimmer und kann diesen dann beim Verlassen des Hotels dort auch wieder abgeben. Einer der größten Vorteile an solchen Terminals ist, dass sie dem Kunden / der Kundin zu jeder Uhrzeit zur Verfügung stehen. Hierdurch wird die notwendige Flexibilität in Bezug auf die Check-In und Check-Out Zeiten gewährleistet. So kann sich der Kunde / die Kundin aufgrund von einer ungewollten Verspätung auch noch um Mitternacht einchecken, wenn die Rezeption bereits nicht mehr besetzt ist. Ebenfalls ist der Check-Out dadurch auch außerhalb der dafür vorgesehenen Zeiten ohne Probleme möglich.

## 5.3 Digitale Zeitschriften- und Zeitungsabos

Das dritte Modul legt den Fokus auf die Unterhaltung des Kunden / der Kundin in seiner / ihrer Freizeit im Hotel. Konkret geht es um das zur Verfügung stellen von Zeitschriften und Zeitungen in digitaler Form. Eine solche Lösung kann beim passenden Angebot, abhängig von den jeweiligen Zielgruppen, den Kunden / die Kundin begeistern. Wenn der Kunde / die Kundin mit dem WLAN des Hotels verbunden ist, kann er / sie bequem von jedem Endgerät aus, an jedem Ort im Hotel, zu jeder Uhrzeit auf ansonsten kostenpflichtige Zeitschriften und Zeitungen kostenlos zugreifen. Solche Lösungen nehmen Kunden und Kundinnen in der Praxis begeistert an. Auf diesem Weg wird ihnen auf bequeme Art und Weise zum Beispiel ermöglicht, am Morgen beim ersten Kaffee oder auch am Abend im Zimmer noch die aktuellen Nachrichten zu lesen. Zu finden sind solche Lösungen im Moment in der Praxis noch eher selten. Zum Einsatz kommen sie sowohl in Flughäfen, Taxis, Kaffeehäusern, Einkaufszentren und Hotels.

## **5.4 Allgemeine Infodisplays und Raumdисplays für Seminarräume**

Dieses Modul beschäftigt sich mit der Unterstützung der Kunden und Kundinnen während ihres Aufenthaltes im Hotel. Immer häufiger sind sogenannte Infodisplays in Einkaufszentren, aber auch in Hotels vorzufinden. Im Hotel können diese dazu genutzt werden, um Informationen wie aktuelle Veranstaltungen, Speisekarten und vieles mehr dem Kunden / der Kundin gegenüber zu präsentieren. Des Weiteren können nicht nur Infodisplays verwendet werden, welche an der Wand befestigt sind und starr Informationen präsentieren, sondern auch aktiv durch ein Touchdisplay vom Kunden / von der Kundin verwendet werden. Auf diesem Weg können sich die Kunden und Kundinnen an solchen Infodisplays über Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung informieren oder sich zum Beispiel einen Massagetermin im Spa oder ein Fahrrad zum Ausleihen reservieren.

Weiters bieten solche Infodisplays im Regelfall die Möglichkeit, den aktuellen Standort im Hotel zu ermitteln und den Weg zu anderen Räumlichkeiten im Hotel zu finden. Für Kunden und Kundinnen, welche die Seminarräume verwenden, sind des Weiteren sogenannte Raumdисplays interessant. Diese befinden sich vor den Seminarräumen und stellen verschiedene Informationen und Möglichkeiten zur Verfügung. Die Displays zeigen unter anderem die Nummer bzw. den Namen des Raums und ob dieser im Moment frei oder besetzt ist. Sollte der Raum aktuell besetzt sein, ist ebenfalls am Display ersichtlich, bis wann er reserviert ist bzw. ab wann er wieder frei ist.

Des Weiteren kann direkt vor Ort am Display der Raum für einen freien Zeitraum reserviert werden. Hierdurch wird es dem Kunden / der Kundin ermöglicht, sich auch spontan einen Raum zu suchen, ohne zuvor bei der Rezeption nachzufragen, wann welcher Raum für wie lange zur Verfügung steht. Als Highlight erhalten die Besprechungsräume eine eigene Mailadresse, damit der Kunde / die Kundin die Räume auch direkt über seine / ihre eigenen Geräte einladen bzw. reservieren kann. Somit muss nicht mehr explizit bei der Rezeption nachgefragt werden oder auf den Raumdисplays nachgeschaut werden, ob der Raum gerade frei ist. Es wird dem Kunden / der Kundin die Möglichkeit geboten, flexibel von jedem Ort aus, zu jeder Uhrzeit, bequem einen Seminarraum zu reservieren. Das Bereitstellen von Informationen sowie das Reservieren von Seminarräumen sind für den Kunden / die Kundin Basisfaktoren. Durch die Digitalisierung werden allerdings, wie zuvor beschrieben, neue Möglichkeiten geschaffen, welche den Kunden / die Kundin begeistern. Aus diesem Grund lässt sich dieses Modul unter den Begeisterungsfaktoren einordnen.

## **5.5 Konferenzlösung für Seminarräume**

Im fünften Modul wird aufgrund der sich ändernden Anforderungen an die Seminarräume das Thema Konferenzlösung behandelt. Die in diesem Modul beschriebenen Punkte lassen sich aus Sicht des KANO-Modells als Leistungsfaktoren einstufen. Aktuell verfügt ein gut ausgestatteter Seminarraum über eine Leinwand, einen Beamer, Mikrophone, Lautsprecher und Kameras. Ein wichtiger Faktor für den Kunden / die Kundin ist, dass der Beamer über eine zeitgemäße Auflösung verfügt und entsprechend lichtstark ist. Ebenso muss die Qualität der Mikrophone, Lautsprecher und Kameras den geforderten Ansprüchen gerecht werden. Diese Ausstattung stellt

heutzutage aber lediglich die Basis dar. Zusätzlich sind Kabel, Anschlüsse und Adapter jeglicher Art zur Verfügung zu stellen. Grund hierfür ist die große Vielfalt der Endgeräte der Kunden und Kundinnen. Um einen modernen und zeitgerechten Eindruck bei dem Kunden / der Kundin zu hinterlassen, ist der Einsatz von zum Beispiel MirrorCast und Apple AirPlay essenziell, um zumindest die Betriebssysteme von Microsoft, Apple und Google zu unterstützen. Mit der dadurch ermöglichten kabellosen Übertragung von Präsentationen, Bildern und Videos wird auch der Problematik mit den passenden Adaptern entgegengesteuert. Des Weiteren ist es notwendig, Videokonferenzen, Liveübertragungen und Aufnahmen in den Räumen zu ermöglichen. Speziell in Bezug auf die Videokonferenzen ist es unumgänglich, eine dementsprechende Ausstattung zu haben, welche die gängigsten Systeme wie zum Beispiel Microsoft Teams und Cisco WebEx unterstützt.

Durch den Einsatz solcher Systeme werden nicht nur die Bedürfnisse der bestehenden Kunden und Kundinnen gedeckt, sondern es könnten auch spezielle Angebote für Unternehmen im Umkreis erstellt werden, bei denen ein Mangel an Besprechungsräumen besteht. Diese könnten dann auf die Seminarräume des Hotels ausweichen und ohne Einschränkungen alle Funktionen nutzen, welche sie auch vor Ort im eigenen Unternehmen hätten. Hierdurch ergibt sich für Hotels teilweise ein neues Geschäftsmodell.

## **5.6 SMART-Rooms**

Im Modul sechs werden die Zimmer des Hotels näher betrachtet. Ziel des Moduls ist es, Begeisterung bei dem Kunden / der Kundin auszulösen. Grundsätzlich lässt sich die Thematik SMART-Rooms aber abhängig von der Zielgruppe und der Ausstattung entweder als Leistungs- oder Begeisterungsfaktor einordnen. Die Idee hinter den SMART-Rooms leitet sich von dem Thema SMART-Home ab. Hierzu gehören zum Beispiel SMART-TVs in den Hotelzimmern, welche es dem Kunden / der Kundin ermöglichen, Streamingdienste wie etwa PrimeVideo oder Netflix zu nutzen. Aber auch Lösungen wie MirrorCast und Apple AirPlay sollten unterstützt werden. Durch solche Lösungen wird dem Kunden / der Kundin die Möglichkeit geboten, verschiedenste Inhalte über die eigenen Endgeräte auf den Fernseher zu übertragen. Hierdurch kann der Kunde / die Kundin auf einfache Art und Weise zum Beispiel Videos von YouTube auf dem Fernseher abspielen oder eine Präsentation im Zimmer üben. Ebenfalls können auf diesem Weg Systeme wie Spotify genutzt werden.

Des Weiteren sind die Zimmer mit Tablets auszustatten, welche zur Raumsteuerung genutzt werden können. Hierdurch kann das Licht, die Heizung, die Klimaanlage, die Beschattung, der Fernseher, der Radio und vieles mehr gesteuert werden. Spielereien wie die Möglichkeit, verschiedene Farben beim Licht im Zimmer auszuwählen oder das Dimmen des Lichtes am Abend tragen zu einem angenehmen Ambiente bei und führen zu Begeisterung. Die Tablets können durch den Einsatz einer entsprechenden App auch die klassische Zimmermappe ersetzen. Auf diesem Weg können dem Kunden / der Kundin alle notwendigen Informationen zur Verfügung gestellt werden. Auch können die Tablets zur Kommunikation mit dem Hotelpersonal genutzt werden. Beispielsweise kann dadurch der Zimmerservice durch das digitale Bestellen auf

das nächste Level gehoben werden. Ebenso können durch das Bereitstellen des Tablets Synergien genutzt werden. Mittels des Tablets kann der Kunde / die Kundin bequem Informationen über die Seminarräume abfragen und diese bei Bedarf direkt reservieren. Des Weiteren kann der Kunde / die Kundin durch das Tablet die Zeitschriften- und Zeitungsabos ohne ein eigenes Gerät im Zimmer nutzen. Ein weiterer Ansatz wäre in der nächsten Ausbaustufe ebenfalls die Seminarräume mit solchen Tablets auszustatten. Dort können die Tablets gleich wie in den Zimmern zur Raumsteuerung, aber auch durch eine geeignete App zum Beispiel zum Bestellen von Essen genutzt werden. Anstatt der klassischen Zettel, auf denen eines der auswählbaren Menüs angekreuzt wird, kann so übersichtlich, gut lesbar und einfach ohne Papierverschwendung bestellt werden.

## 5.7 Mobile App

Das siebte und letzte Modul kann als zentrales Bindeglied betrachtet werden. Mithilfe einer mobilen App lassen sich nicht nur, wie bereits zuvor angedeutet, Synergien der Module nutzen, sondern auch weitere Funktionalität anbieten. Die App stellt im KANO-Modell einen Begeisterungsfaktor dar. Die App bietet die Möglichkeit, dass sich der Kunde / die Kundin ein eigenes Benutzerkonto im Hotel erstellen kann. Nach erfolgreicher Anmeldung in der App kann der Kunde / die Kundin Informationen zum WLAN im Hotel abrufen. Unter anderem bietet sich hier die Chance einen professionellen Eindruck zu vermitteln, in dem der Kunde / die Kundin personalisierte Zugangsdaten zum WLAN in der App abrufen kann. Durch ein simples Tippen auf das dargestellte Passwort wird dieses kopiert und kann einfach und bequem beim Verbinden mit dem WLAN in das Passwortfeld eingefügt werden.

Auch der Check-In und Check-Out können in der App durchgeführt werden. Eine Besonderheit hierbei wäre, dass das Smartphone nach erfolgreichem Check-In zum Beispiel mittels Near Field Communication (NFC) direkt als Zimmerschlüssel verwendet werden kann. Des Weiteren kann die App als Browser fungieren, um die im Abo des Hotels beinhalteten Zeitungen und Zeitschriften darzustellen. Ebenfalls kann auch das vierte Modul in die App miteingebunden werden. In der App können dieselben Inhalte und Informationen wie auf den Infodisplays bereitgestellt werden.

Durch die App könnte sogar der aktuelle Standort des Kunden / der Kundin ermittelt werden. Hierdurch kann der Kunde / die Kundin seinen / ihren aktuellen Standort im Hotel abfragen und sieht wie er / sie zu welchem Ort im Hotel gelangt. Auf dieser Basis könnte im nächsten Schritt ein Hotel internes Navigationssystem etabliert werden, sofern dies aufgrund der Größe des Hotels sinnvoll ist. In vielen Fällen ist vermutlich ausgehend vom aktuellen Standort eine kurze Beschreibung zum gewünschten Ziel ausreichend. Ebenfalls ermöglicht die App eine einfache Übersicht über die Seminarräume und bietet gleich wie die Raumdисplays die Möglichkeit diese zu reservieren.

In Bezug auf das SMART-Rooms Modul kann die Steuerung der Räume und der Zimmerservice ebenfalls über die App angedacht werden. Hierdurch wird auch das Wechseln zwischen verschiedenen Apps am Tablet in den Räumen obsolet. Die App bietet durch die erstellten Benutzerkonten der Kunden und Kundinnen die Möglichkeit, ihre bevorzugten Einstellungen und

Sonderwünsche zu speichern, um den Aufenthalt jedes Mal so angenehm wie möglich zu gestalten. Ebenso kann die App dazu verwendet werden, den Kunden / der Kundin Gutscheine und Vergünstigungen im Rahmen eines Bonusprogramms anzubieten. In diesem Fall besteht sogar die Überlegung, wie es auch bereits bei anderen Apps zu sehen ist, sich an einem bereits im lokalen Umfeld bestehenden Bonusprogramm mit zu beteiligen. Grund hierfür ist eine höhere Akzeptanz bei den Kunden und Kundinnen. Ein Beispiel hierfür wäre etwa der Jö Bonus Club, welcher auch in anderen Apps wie zum Beispiel Mjam miteingebunden wurde. Abschließend bietet die App auch im Sinne des Qualitätsmanagements dem Kunden / der Kundin die Möglichkeit, an Umfragen teilzunehmen und Feedback zu geben.

Zusammengefasst vermittelt die Beschreibung des Modells bzw. der einzelnen Module die Grundidee des Konzeptes und muss vor einer konkreten Umsetzung jedenfalls im Detail ausformuliert werden. Das in dieser Arbeit beschriebene Konzept soll hierfür als Grundlage dienen und die wichtigsten Voraussetzungen an die IT unterstützte Kommunikation in einem privaten Seminarhotel abdecken. Aus diesem Grund wird das Konzept nachfolgend im Kapitel 6 (Kompetenzumfrage) evaluiert. Das Ergebnis der Umfrage soll eine solide Grundlage für die weitere Ausrichtung des Konzeptes bieten und Rückschlüsse ermöglichen, ob die wichtigsten Voraussetzungen der Kunden und Kundinnen in Bezug auf die Digitalisierung erfüllt werden. Wichtig für ein daraus resultierendes Detailkonzept ist, dass der Fokus stets beim Kunden / der Kundin liegt. Ebenfalls darf bei solchen Lösungen nie, wie im Abschnitt 3.9 (Usability und User Experience) beschrieben, die Usability und User Experience vernachlässigt werden.

## **6 KOMPETENZUMFRAGE**

Dieses Kapitel beschreibt die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Umfrage im Detail. Hierzu wird in den nachfolgenden Abschnitten zuerst die Methodenwahl näher erörtert. Im Anschluss wird die Untersuchungsgruppe der Umfrage beschrieben und wie dieser Gruppe die Umfrage zur Verfügung gestellt wurde. Darauffolgend wird auf das Design der Umfrage eingegangen. Dazu wird die Gliederung des Fragebogens und der Aufbau der Fragen erläutert. Abschließend folgen eine detaillierte Auswertung der durchgeführten Umfrage und eine Interpretation der Ergebnisse.

### **6.1 Methodenwahl**

Umfragen können in unterschiedlichen Formen durchgeführt werden. Grundsätzlich wird hierbei zwischen der schriftlichen und mündlichen Kommunikationsart unterschieden. Beide Kommunikationsarten sind von unterschiedlichen Vor- und Nachteilen geprägt. Zur schriftlichen Form gehören zum Beispiel Fragebögen in Papierform, aber auch internetgestützte digitale Fragebögen. Eine andere Durchführungsform, basierend auf der mündlichen Kommunikationsart wären beispielsweise Interviews mit ausgewählten Experten. (Raithel, 2008)

Im Rahmen dieser Arbeit hat sich der Autor für eine digitale Umfrage entschieden. Umgesetzt wurde diese mittels dem Tool Google Forms. Grund für diese Art der Umsetzung ist unter anderem das Ziel, eine umfangreiche Anzahl an Teilnehmer und Teilnehmerinnen zu erhalten, um ein repräsentatives Ergebnis zu erzielen. Ein weiterer Grund hierfür ist der aktuelle Ausnahmezustand, welcher durch den SARS-COV-19 Virus besteht.

### **6.2 Beschreibung der Untersuchungsgruppe**

Nicht nur die Anzahl der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ist für ein repräsentatives Ergebnis ausschlaggebend, sondern auch das Auswählen einer entsprechenden Untersuchungsgruppe. Aus diesem Grund zielt die Umfrage auf potenzielle Kunden und Kundinnen eines privaten Seminarhotels im deutschen Sprachraum ab. Damit nach erfolgter Umfrage trotz der umfangreichen Untersuchungsgruppe ein Überblick besteht, werden wie im nachfolgenden Abschnitt 6.3 (Design der Umfrage) beschrieben, zu Beginn demografische Fragen gestellt.

Die Umfrage selbst wird der Untersuchungsgruppe per Mail und auf entsprechenden online Portalen zur Verfügung gestellt. Auf diesem Weg werden Teilnehmer und Teilnehmerinnen erreicht, welche sowohl privat als auch geschäftlich des Öfteren in Hotels sind.

Die Teilnahme an der Umfrage erfolgt vollständig anonym. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass die Fragen wahrheitsgetreu ohne Beeinflussung beantwortet werden. Aus diesem Grund wäre es theoretisch möglich, dass Personen die Umfrage mehrfach durchführen. Dies sollte aber nicht der Fall sein. Grund hierfür ist, dass es für die Teilnahme keine Belohnung gibt und die Umfrage nur abgeschlossen werden kann, wenn alle Fragen beantwortet sind.

### 6.3 Design der Umfrage

Die Umfrage selbst besteht aus gesamt 30 Fragen, welche sich aus dem im Kapitel 5 (Konzeption) erstellten Konzept ableiten. Die Fragen unterteilen sich in acht verschiedene Gruppen. Zu Beginn befinden sich einleitend allgemeine Fragen, welche demografische Informationen zu den Teilnehmern und Teilnehmerinnen bringen sollen. Des Weiteren wird die grundsätzliche Einstellung zur Digitalisierung im Hotelbereich abgefragt, um bereits vorab Tendenzen zu erkennen.

Die darauffolgenden Fragen untergliedern sich in die sieben Module des IT unterstützten Kommunikationsmodell. Die Idee dahinter ist, auf diesem Weg zu jedem einzelnen Modul des Modells, Rückmeldungen und wertvolle Informationen zu erhalten.

Beim Erstellen der Fragen wurde der Grundsatz verfolgt, dass diese einfach, direkt, präzise und kurz formuliert sein müssen. Die Umfrage enthält daher auch nur Pflichtfragen und nimmt in Summe ungefähr 5 Minuten in Anspruch. Alle Fragen sind geschlossen gestaltet. Dies bedeutet, dass die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Hierbei gibt es sowohl Single-Choice als auch Multiple-Choice-Fragen. Eine Ausnahme bildet in der Umfrage lediglich eine einzelne Frage, welche es dem Teilnehmer / der Teilnehmerin ermöglicht, weitere gewünschte Ausstattungsgegenstände für die Seminarräume in Form eines Freitextfeldes aufzulisten. (Raithel, 2008)

Bei den Single-Choice Fragen gibt es den Fall, dass der Teilnehmer / die Teilnehmerin wählen muss, wie wichtig oder sinnvoll er / sie etwas auf einer Skala einstuft. Die Skala reicht von dem Wert 1 bis 4. Diese Skala wurde beabsichtigt schmal definiert, um ein eindeutiges Ergebnis zu erzielen und Tendenzen zu erkennen. Eine breite Skala ist für Teilnehmer und Teilnehmerinnen von Umfragen eher hinderlich und führt zu Entscheidungsschwierigkeiten. Des Weiteren ist es bei der ausgewählten Skala aufgrund der geraden Anzahl an Werten nicht möglich, genau die Mitte zwischen dem niedrigsten und höchsten Wert zu wählen. Aus diesem Grund müssen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen bei der Umfrage entscheiden, in welche Richtung sie auf der Skala eher tendieren. Ebenso ermöglicht diese Skala eine Berechnung des arithmetischen Mittels und die Ermittlung des Modus zur jeweiligen Frage. Hierdurch wird die Interpretation vereinfacht. Die Tabelle 3 zeigt die genaue Einstufung der Werte für die Interpretation der Ergebnisse im Abschnitt 6.4 (Auswertung der Umfrage).

1	2	3	4
unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
nicht sinnvoll	weniger sinnvoll	sinnvoll	sehr sinnvoll

Tabelle 3 Bewertungsskala

Der gesamte Fragebogen, welcher in dieser Arbeit veröffentlicht wurde, befindet sich im ANHANG A - Fragebogen der Arbeit. Die ausgefüllten Fragebögen befinden sich nicht im Dokument. Diese wurden als Nachweis in digitaler Form auf einem optischen Datenträger an die Fachhochschule Campus 02 übergeben.

## 6.4 Auswertung der Umfrage

In den nachfolgenden Abschnitten erfolgt die Auswertung der Umfrage. Gesamt haben an der durchgeführten Umfrage 136 Personen teilgenommen. Wie bereits im Abschnitt zuvor erwähnt, wurden bei bestimmten Antworten auch der arithmetische Mittelwert und der Modus für ein besseres Verständnis ermittelt. Das Ergebnis des errechneten arithmetischen Mittelwertes wurde dabei jeweils immer auf eine Nachkommastelle gerundet. Nach der Auswertung folgt im Abschnitt 6.5 (Ergebnis der Umfrage) zusammengefasst das Ergebnis der Umfrage.

### 6.4.1 Einleitungsfragen

Wie bereits im Abschnitt 6.3 (Design der Umfrage) erwähnt, wurden zu Beginn der Umfrage allgemeine Fragen gestellt. In den nachfolgenden Abbildungen befinden sich jeweils die Fragen und die jeweiligen Endergebnisse dazu.

Wählen Sie bitte Ihre Altersgruppe aus:

136 Antworten

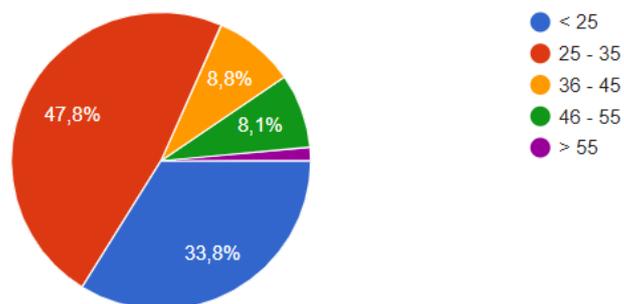


Abbildung 14 Altersverteilung

Die erste Frage zeigt in welcher Altersgruppe sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen befinden. Wie in der Abbildung 14 zu sehen ist, befinden sich 47,8% im Altersbereich von 25 bis 35 Jahren, gefolgt von der Gruppe jünger als 25 Jahren mit 33,8%. Die drei höheren Altersgruppen ab 36 Jahren zusammen enthalten lediglich 19,1% der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Somit sind 81,6 % jünger als 36 Jahre. Daraus lässt sich schließen, dass das Gesamtergebnis der Umfrage eher auf die jüngeren Generationen zutrifft und daher in Zukunft an Relevanz für das Hotel gewinnen wird.

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht bekannt:

136 Antworten

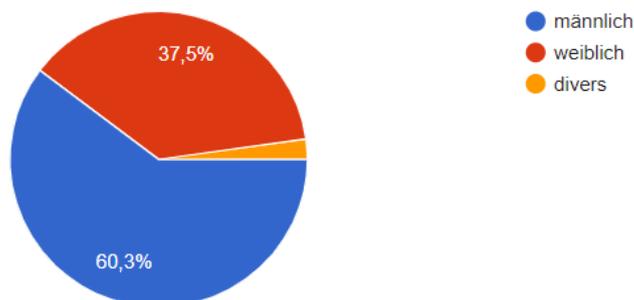


Abbildung 15 Geschlechterverteilung

Ein wenig ausgewogener ist das Ergebnis bei der Verteilung der Geschlechter zwischen Männer und Frauen. 60,3 % sind hierbei männlich und 37,5% weiblich. Ebenfalls vertreten ist das Geschlecht divers mit einem geringen Anteil von 2,2%.

Zusammengefasst haben also überwiegend Männer und Frauen an der Umfrage teilgenommen, wobei der Anteil an Männern überwiegt.

Bitte kreuzen Sie Ihren höchsten Schulabschluss an:

136 Antworten

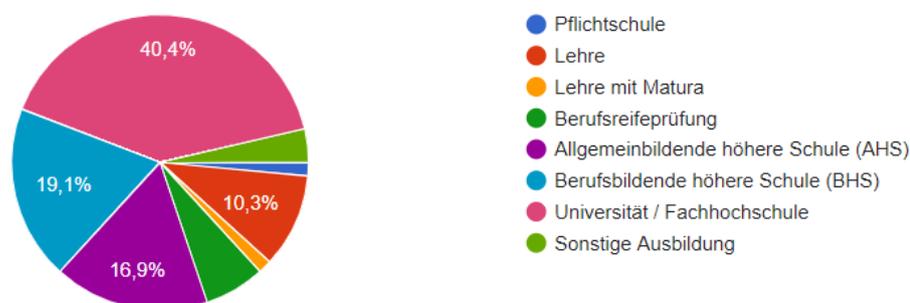


Abbildung 16 Höchster Schulabschluss

Die Abbildung 16 zeigt den höchsten Schulabschluss der Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Mit 40,4 % überwiegt der Anteil an Personen mit einem Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Den zweitgrößten Anteil mit 19,1% nimmt der Abschluss einer berufsbildenden höheren Schule ein. Danach folgen allgemeinbildende höhere Schulen mit 16,9% und die Lehre mit 10,3%. Die verbleibenden Ausbildungen ergeben in Summe 13,3%.

Für wie wichtig erachten Sie die Digitalisierung im Hotelbereich?

136 Antworten

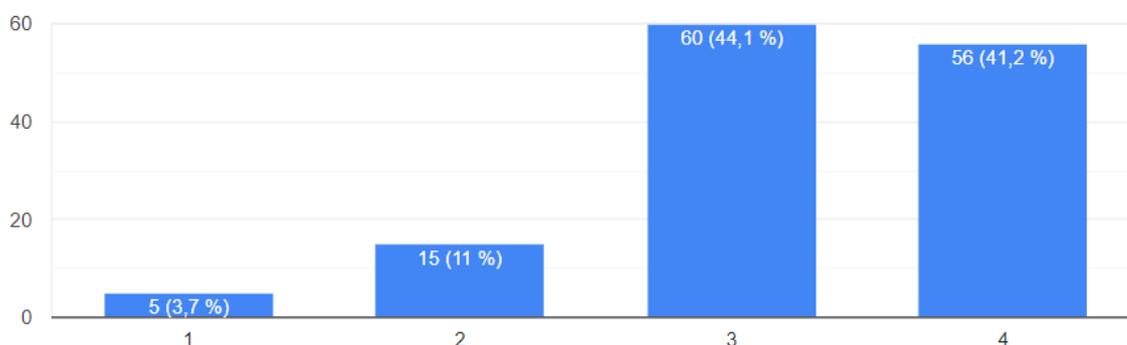


Abbildung 17 Wichtigkeit der Digitalisierung im Hotelbereich

Die letzte Frage im Einleitungsabschnitt bezieht sich auf die grundsätzliche Haltung zur Digitalisierung im Hotelbereich. Das Ergebnis dieser Frage zeigt eine eindeutige Tendenz. 116 von 136 Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben in Summe mit 3 (wichtig) und 4 (sehr wichtig) geantwortet. Daraus resultiert ein arithmetischer Mittelwert von 3,2. Der Modus, welcher die häufigste Ausprägung darstellt, liegt bei dem Wert 3 (wichtig).

Basierend auf diesem Ergebnis kann davon ausgegangen werden, dass die Digitalisierung im Hotelbereich für Kunden und Kundinnen eines Hotels wichtig ist. Die genaue Bedeutung der in der Abbildung 17 verwendeten Skala kann für diese und die nachfolgenden Abbildungen in Bezug auf die Wichtigkeit aus der Tabelle 3 entnommen werden.

## 6.4.2 Flächendeckendes WLAN

Der zweite Abschnitt der Umfrage bezieht sich auf das erste Modul des IT unterstützten Kommunikationsmodell.

Wie wichtig ist für Sie ein verfügbares WLAN im Hotel?

136 Antworten

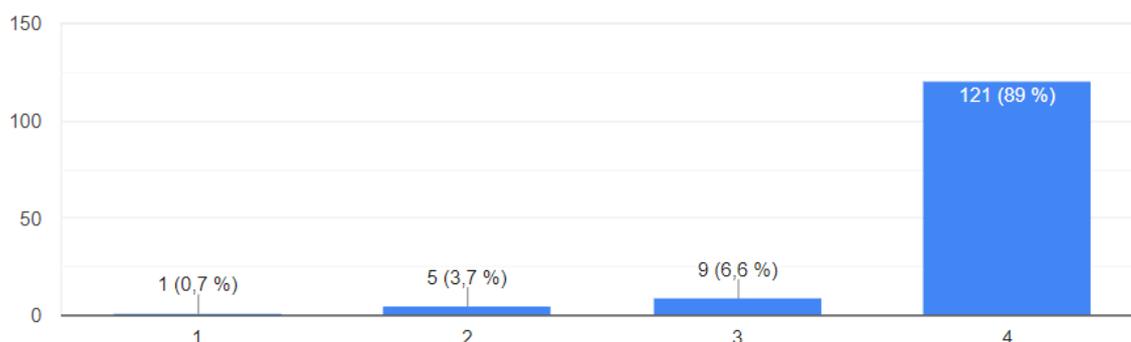


Abbildung 18 Wichtigkeit von verfügbaren WLAN

Wie in der Abbildung 18 zu sehen ist, gibt es zur Frage wie wichtig verfügbares WLAN im Hotel ist ein eindeutiges Ergebnis. 121 Teilnehmer und Teilnehmerinnen gaben in der Umfrage den

Wert 4 (sehr wichtig) an. Des Weiteren gibt es 9 Stimmen mit dem Wert 3 (wichtig). Lediglich 5 Personen wählten den Wert 2 (weniger wichtig). Der Wert 1 (unwichtig) wurde nur einmal gewählt.

Daraus ergibt sich ein arithmetischer Mittelwert von 3;8. Dementsprechend liegt der Modus beim Wert 4. Dies zeigt mehr als eindeutig, dass das zur Verfügung stellen von WLAN im Hotel unumgänglich ist. Verfügbares WLAN im Hotel ist für Kunden und Kundinnen bereits ein Basisfaktor, welcher unumgänglich erfüllt werden muss.

Sind Sie bereit für WLAN im Hotel zu zahlen?

136 Antworten

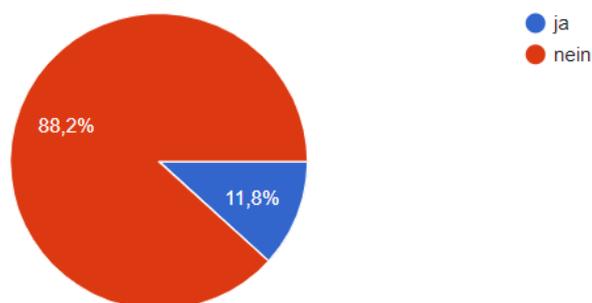


Abbildung 19 Zahlungsbereitschaft für WLAN

Des Weiteren zeigt die Umfrage, dass nur 11,8% der befragten Personen bereit sind, für die Nutzung des WLANs zu zahlen. Auch dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass es sich beim WLAN bereits um einen Basisfaktor handelt. Daher müssen die für das WLAN entstehenden Kosten im Hotel auf einem anderen Weg gedeckt werden. In Bezug auf die im Abschnitt 3.4 (Dienstleistungswahrnehmung) beschriebene Dienstleistungswahrnehmung bedeutet dies, dass das WLAN dem Kunden / der Kundin als verschenkte Dienstleistung angeboten werden sollte.

Sind Sie bereit für eine höhere Bandbreite extra zu bezahlen?

136 Antworten

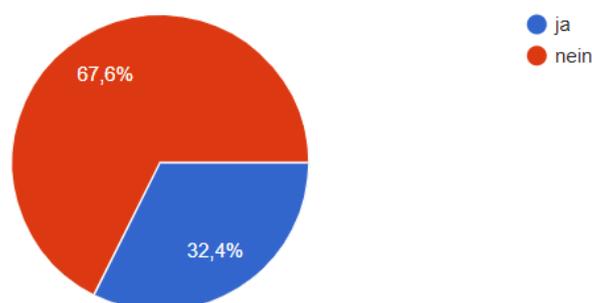


Abbildung 20 Zahlungsbereitschaft für eine höhere Bandbreite

In der Umfrage wurde ebenfalls erhoben, ob bei den Kunden und Kundinnen eine Zahlungsbereitschaft für eine höhere Bandbreite besteht. Die Abbildung 20 zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage mit 67.6% nicht bereit ist für eine höhere Bandbreite extra zu bezahlen.

Wählen Sie bitte Onlinedienste aus, welche Sie im Hotel WLAN verwenden? (136 Antworten)

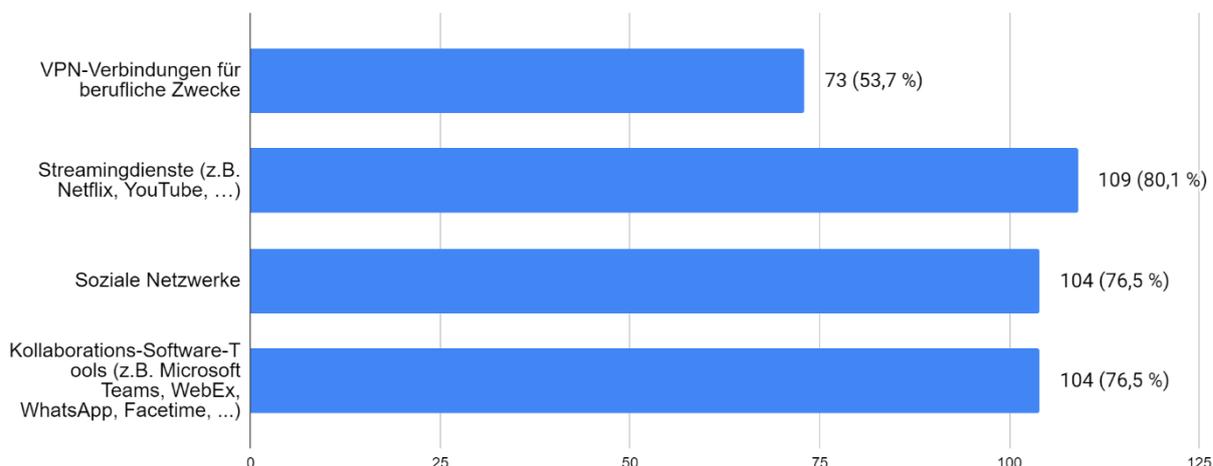


Abbildung 21 Verwendete Onlinedienste im WLAN

Zuletzt wurde in diesem Abschnitt erhoben, welche Onlinedienste die befragten Personen im Hotel WLAN nutzen. Spannend hierbei zu betrachten ist, dass die Streamingdienste mit 80,1% auf dem ersten Platz liegen. Gefolgt werden diese von den sozialen Netzwerken und Kollaborations-Software-Tools mit jeweils 76,5%. Schlusslicht mit 53,7% sind VPN-Verbindungen für berufliche Zwecke.

Dieser Prozentsatz könnte ein Indiz dafür sein, dass ungefähr die Hälfte der Teilnehmer und Teilnehmerinnen beruflich in Hotels sind. Aufgrund der fehlenden Differenzierung zwischen privaten und geschäftlichen Kunden und Kundinnen bei der Umfrage kann dies aber nicht belegt oder geprüft werden. Das Gesamtergebnis dieser Frage lässt dafür aber darauf schließen, dass das Thema Quality of Service (QoS) beim WLAN im Hotel aufgrund der hohen Ansprüche immer wichtiger wird.

### 6.4.3 Digitaler Check-In und Check-Out

Im dritten Abschnitt der Umfrage wurden Informationen zum Modul digitaler Check-In und Check-Out gesammelt.

Würden Sie im Hotel für den Check-In und Check-Out anstatt der Rezeption auch einen Terminal mit Touchdisplay zum selbst ein- und auschecken verwenden?

136 Antworten

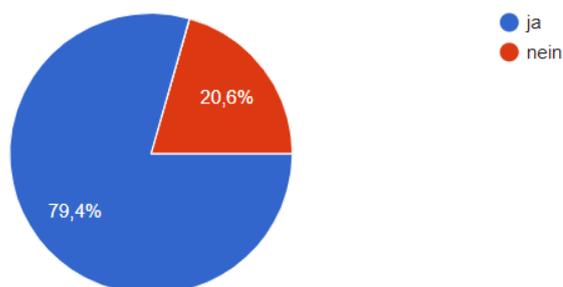


Abbildung 22 Bereitschaft zur Verwendung von Check-In und Check-Out Terminals

Die erste Frage in diesem Abschnitt prüft, ob die Kunden und Kundinnen allgemein bereit sind, den Check-In und Check-Out im Hotel, anstatt an der Rezeption auch an einem Terminal mit Touchdisplay selbst durchzuführen. Das Ergebnis dieser Frage ist recht eindeutig, wie in der Abbildung 22 zu sehen ist. Der Großteil ist mit 79,4% auch dazu bereit den Check-In und Check-Out selbst auf einem Terminal mit Touchdisplay durchzuführen.

Würden Sie anstatt in einem im Hotel auffindbaren Terminal mit Touchdisplay den Check-In / Check-Out lieber auf Ihrem Smartphone in einer App durchführen?

136 Antworten

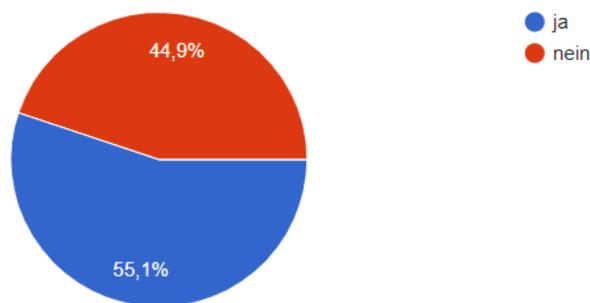


Abbildung 23 Check-In und Check-Out Terminal vs. App

Die darauffolgende Frage aus der Abbildung 23 zeigt, dass die knappe Mehrheit mit 55,1% den Check-In und Check-Out am Terminal gegenüber einer App auf dem eigenen Smartphone bevorzugt. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass Personen eine solche App für eine einmalige Verwendung nicht am Smartphone installieren möchten. Die Installation ist für den Kunden / die Kundin ein zusätzlicher Aufwand. Im Umkehrschluss könnte dies aber auch bedeuten das Geschäftskunden und Geschäftskundinnen, welche regelmäßig im gleichen Hotel sind, möglicherweise bei guter Usability und User Experience die App bevorzugen würden. Um dies zu prüfen, müssten in weiterer Folge Interviews mit Personen aus dieser Kundengruppe geführt werden.

Würden Sie Ihr Smartphone auch als Zimmerschlüssel im Hotel verwenden wollen?

136 Antworten

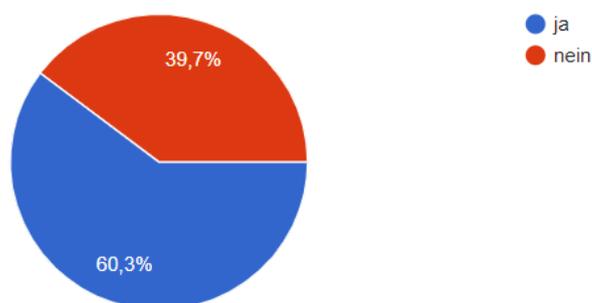


Abbildung 24 Smartphone als Zimmerschlüssel

Bei der nächsten Frage wurde erhoben, ob die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage ihr Smartphone als Zimmerschlüssel verwenden möchten. Die Mehrheit mit 60,3% würde diese Funktion nutzen wollen. Die restlichen 39,7% möchten dies nicht. Somit ist die Option einer solchen Funktion für Kunden und Kundinnen interessant, aber nicht zwingend notwendig. Im Rahmen des in der Arbeit erstellten Konzeptes, könnte diese Funktionalität aber durchaus ein Anreiz für die Verwendung einer Hotel-App sein.

Wie wichtig ist für Sie die Möglichkeit den Check-In und Check-Out im Hotel digital durchführen zu können?

136 Antworten

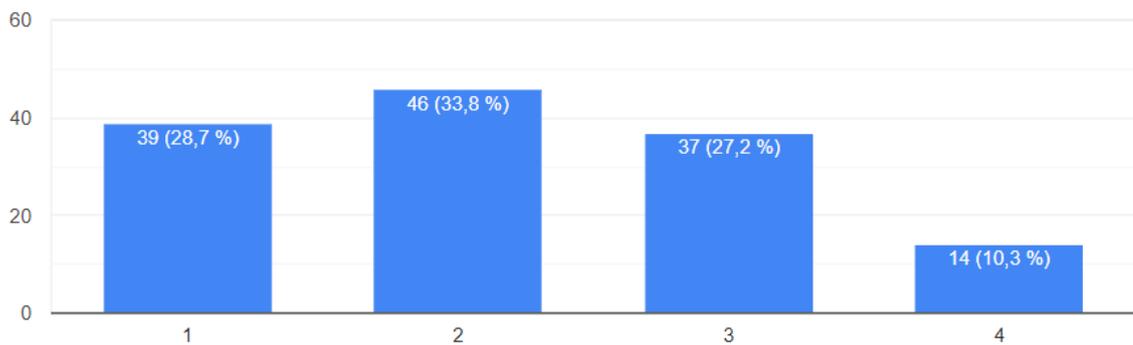


Abbildung 25 Wichtigkeit der Option eines digitalen Check-In und Check-Out

Ebenfalls wurde in diesem Abschnitt gefragt, wie wichtig die Möglichkeit eines digitalen Check-In und Check-Out ist. Hierbei ergab sich ein arithmetisches Mittel von 2,1 und ein Modus von 2. Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Möglichkeit für einen digitalen Check-In und Check-Out weniger wichtig ist. Das genaue Ergebnis dieser Frage kann aus der Abbildung 25 entnommen werden.

Welche Check-In und Check-Out Variante würden Sie bevorzugen?

136 Antworten

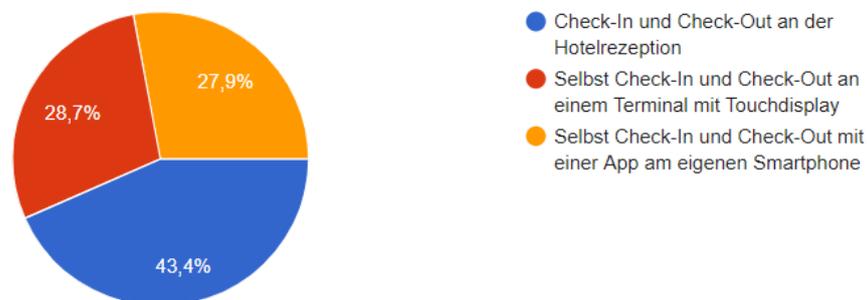


Abbildung 26 Bevorzugte Check-In und Check-Out Variante

Abschließend wurde in diesem Abschnitt erhoben, welche Check-In und Check-Out Variante Kunden und Kundinnen bevorzugen. Das Ergebnis dieser Frage bestätigt, wie in der Abbildung 26 zu sehen ist, die Ergebnisse von den vorherigen Fragen. Mit 43,4% wird der Check-In und

Check-Out direkt an der Hotelrezeption bevorzugt. Dies zeigt unter anderem, dass der persönliche Kontakt beim Hotelbesuch eine wichtige Rolle spielt. Gefolgt wird der Check-In und Check-Out an der Rezeption mit 28,7% von dem Terminal mit Touchdisplay. Knapp dahinter mit 27,9% liegt die App für das Smartphone. Dieses Ergebnis deckt sich einigermaßen mit dem aus der Abbildung 23, bei welchem die Terminal und die App Variante im Vergleich gegenüberstehen.

#### 6.4.4 Digitale Zeitschriften- und Zeitungsabos

Im vierten Abschnitt beschäftigen sich die Fragen mit dem Modul digitale Zeitschriften- und Zeitungsabos. Das Ziel der ersten Frage war zu erheben, wie viel Prozent der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage Zeitschriften und Zeitungen auch digital lesen.

Verwenden bzw. lesen Sie digitale Zeitschriften und Zeitungen?

136 Antworten

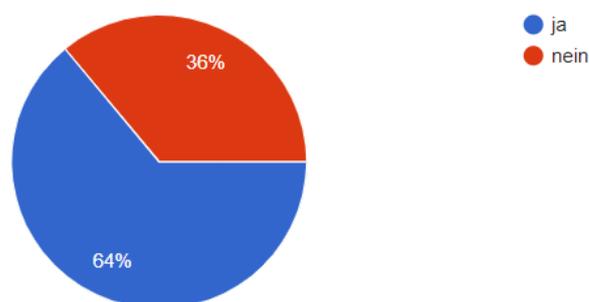


Abbildung 27 Lesen von digitalen Zeitschriften und Zeitungen

Die Abbildung 27 zeigt das dazugehörige Ergebnis der Umfrage. 64% der Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben diese Frage mit „ja“ beantwortet. Dies bedeutet, dass fast zwei Drittel digitale Zeitschriften und Zeitungen lesen. Das Ergebnis zeigt somit eindeutig, dass allgemein die Verfügbarkeit von Zeitschriften und Zeitungen in digitaler Form immer mehr an Relevanz gewinnt. Für Hotels resultiert daraus, dass das Bereitstellen von Zeitschriften und Zeitungen auch in digitaler Form bereits eine relevante Leistung für Kunden und Kundinnen ist.

Eine interessante Information, welche sich aus den erhobenen Daten leider nicht ablesen lässt, ist wie viel Prozent der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die mit „nein“ geantwortet haben, auch keine gedruckte Zeitschrift oder Zeitung lesen.

Würden Sie digitale Zeitschriften und Zeitungen lesen, wenn diese über das WLAN im Hotel kostenlos zur Verfügung stehen?

136 Antworten

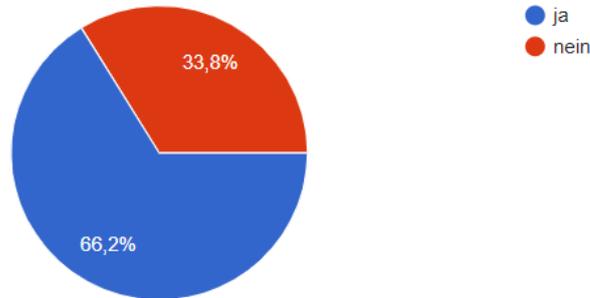


Abbildung 28 Kostenlose digitale Zeitschriften und Zeitungen

Nachdem allgemein gefragt wurde, ob Zeitschriften und Zeitungen digital gelesen werden, folgt eine weitere Frage zu diesem Thema, um das Ergebnis zu konkretisieren. Mit der Frage aus der Abbildung 28 wurde erhoben, ob Kunden und Kundinnen im Hotel digitale Zeitschriften und Zeitungen lesen würden, wenn diese über das WLAN kostenlos zur Verfügung stehen. Diese Frage zeigt ein ähnliches Ergebnis wie die vorherige Frage. 66,2% würden im Hotel digitale Zeitschriften und Zeitungen lesen, wenn diese kostenlos zur Verfügung stehen.

Wie würden Sie die Verfügbarkeit von einem kostenlosen digitalen Zeitschriften- und Zeitungsabo während Ihrem Aufenthalt im Hotel einstufen?

136 Antworten

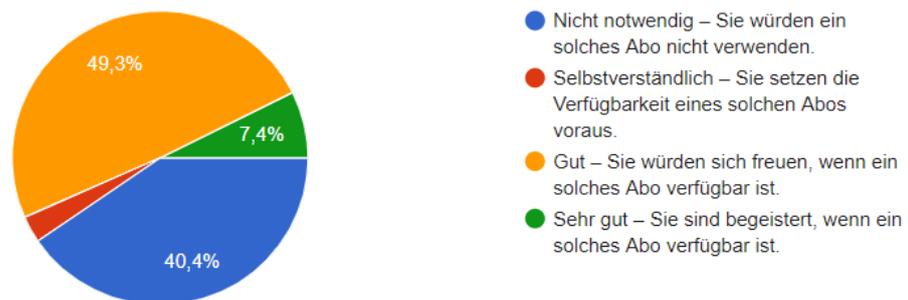


Abbildung 29 Bewertung der Verfügbarkeit von digitalen Zeitschriften und Zeitungen

Zum Schluss wurde in diesem Abschnitt noch gefragt, wie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Verfügbarkeit eines solchen kostenlosen digitalen Zeitschriften- und Zeitungsabo einstufen würden. Grundsätzlich zeichnet sich hier ebenfalls ein ähnliches Ergebnis wie bei den vorherigen Fragen ab. 59,6 % stufen eine solche Leistung als „selbstverständlich, gut oder sehr gut“ ein. Im Gegensatz dazu haben 40,4% „nicht notwendig“ als Antwort angegeben.

Dieses Ergebnis zeigt, dass ein kostenloses Zeitschriften- und Zeitungsabo aus Sicht des KANO-Modells, als Leistungs- oder Begeisterungsfaktor eingestuft werden kann. Resultieren tut dieses

Ergebnis aus der Befragung von potenziellen privaten als auch geschäftlichen Kunden und Kundinnen. Spannend in diesem Zusammenhang wäre es in weiterer Folge das Ergebnis noch in diese beiden Gruppen zu unterteilen. Möglicherweise ist ein solches Abo für zum Beispiel Geschäftskunden und Geschäftskundinnen relevanter als für private Kunden und Kundinnen, welche mit ihren Kindern Urlaub machen.

#### 6.4.5 Allgemeine Infodisplays und Raumdисplays für Seminarräume

Der fünfte Abschnitt der Umfrage bezieht sich auf allgemeine Infodisplays und Raumdисplays für die Seminarräume. Zu beiden Arten von den Displays wurden jeweils zwei Fragen gestellt.

Wie sinnvoll finden Sie Infodisplays im Hotel, welche Sie über aktuelle Neuigkeiten, Veranstaltungen und Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung informieren?

136 Antworten

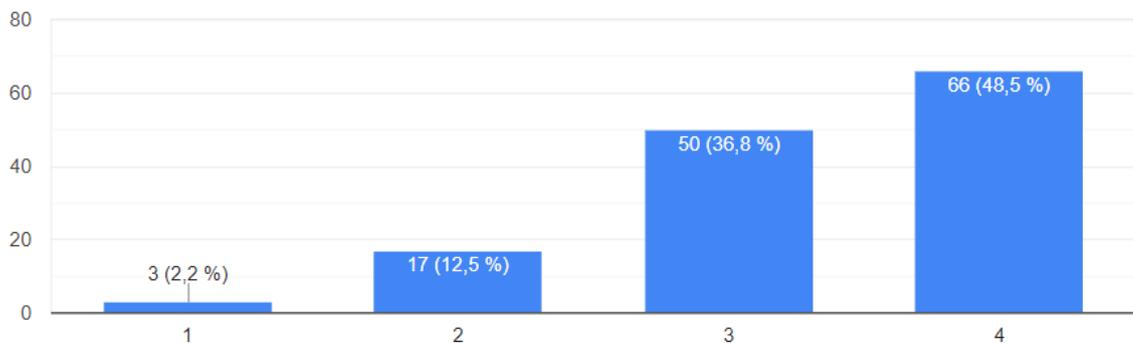


Abbildung 30 Nutzen von Infodisplays im Hotel

Die erste Frage beschäftigt sich damit, für wie sinnvoll die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage allgemeine Infodisplays halten. Das Ergebnis aus der Abbildung 30 zeigt eine eindeutige Tendenz. In Summe haben 116 von den Gesamt 136 Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit dem Wert 4 (sehr sinnvoll) und 3 (sinnvoll) geantwortet.

Daraus resultiert ein arithmetischer Mittelwert von 3,3. Der Modus bei dieser Frage liegt sogar bei dem Wert 4. Zusammengefasst werden also allgemeine Infodisplays im Hotel, welche über Neuigkeiten, Veranstaltungen und Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung informieren von den Kunden und Kundinnen als sinnvoll erachtet.

Würden Sie Infodisplays nutzen, welche den Hotelplan interaktiv mit einem Touchdisplay bereitstellen, um sich im Hotel zu orientieren?

136 Antworten

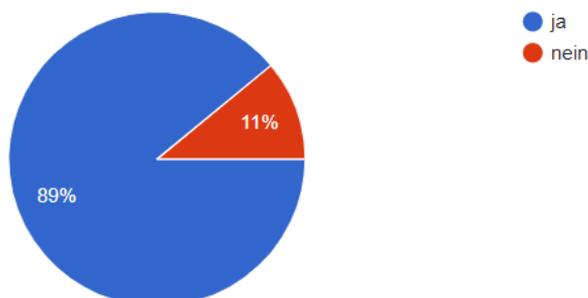


Abbildung 31 Bereitschaft zur Verwendung von Infodisplays zur Orientierung im Hotel

Die nächste Frage bezieht sich darauf, ob Kunden und Kundinnen solche Infodisplays auch zur Orientierung im Hotel nutzen würden. 89% der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage würden diese Funktionalität nutzen. Lediglich 11% hingegen gaben an, eine solche Möglichkeit nicht nutzen zu wollen.

Würden Sie als Geschäftskunde / Geschäftskundin Raumdisplays vor den Seminarräumen des Hotels nutzen, um nachzusehen, ob der Raum im Moment verfügbar ist oder nicht?

136 Antworten

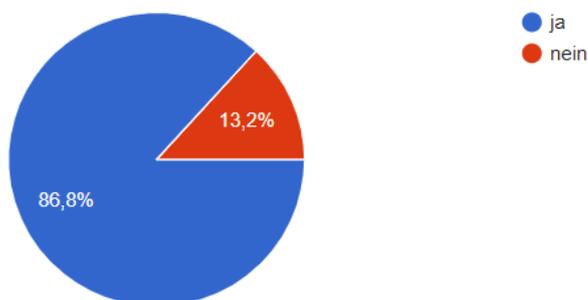


Abbildung 32 Verfügbarkeit von Seminarräumen über Raumdisplays prüfen

Darauffolgend wurde gefragt, ob die Teilnehmer und Teilnehmerinnen Raumdisplays vor den Seminarräumen zum Ablesen der Verfügbarkeit des Raumes nutzen würden. Das Ergebnis aus der Abbildung 32 zeigt, dass die Mehrheit mit 86,8% solche Raumdisplays nutzen würde. Interessant zu hinterfragen wäre in weiterer Folge, auf welchen Weg die anderen 13,2% bevorzugt die Verfügbarkeit der Seminarräume abfragen möchten oder ob bei der Umfrage eventuell einfach unklar war, was ein Raumdisplay genau ist.

Würden Sie als Geschäftskunde / Geschäftskundin diese Raumdisplays nutzen, um direkt vor Ort auf dem Display oder über Ihr Mailprogramm einen Seminarraum zu buchen?

136 Antworten

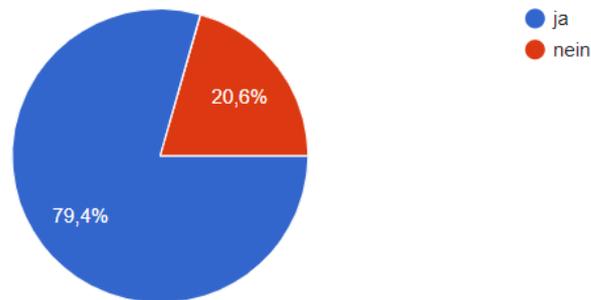


Abbildung 33 Seminarräume über Raumdisplays und Mailprogramme buchen

Ein ähnliches Ergebnis wie vorhin zeigt auch die Frage aus der Abbildung 33. Die Mehrheit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage haben mit 79,4% angegeben, dass sie die Seminarräume auch direkt über die Raumdisplays oder über ihr Mailprogramm buchen würden.

Zusammenfassend kann aus den Ergebnissen dieses Abschnitts gesagt werden, dass sowohl Infodisplays als auch Raumdisplays für Hotels von Bedeutung sind. Kunden und Kundinnen würden beide Arten von Displays nutzen. Mittels solcher Lösungen zeigt ein Hotel, dass es zeitgemäß ausgestattet ist und den Anforderungen der Kunden und Kundinnen gerecht wird. Dies gilt insbesondere auch für Seminarhotels, bei denen sehr häufig von Firmen ein modernes Auftreten gefordert wird.

### 6.4.6 Konferenzlösung für Seminarräume

Der sechste Abschnitt behandelt das Thema Konferenzlösung für Seminarräume. Aufgrund der breitgefassten Untersuchungsgruppe wurde im Rahmen dieser Arbeit versucht die Fragen in diesem Abschnitt allgemein zu halten, sodass auch Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit weniger Erfahrung in diesem Bereich wertvolle Antworten beisteuern können.

Welche der folgenden technischen Ausstattungsgegenstände sind für Sie in einem Seminarraum wichtig?  
(136 Antworten)

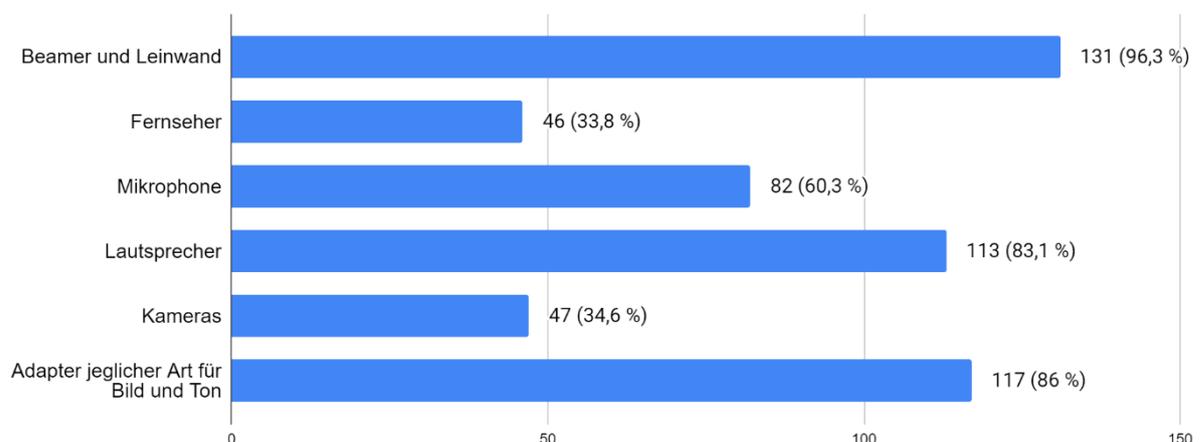


Abbildung 34 Wichtige technische Ausstattungsgegenstände in Seminarräumen

Die Abbildung 34 zeigt das Ergebnis der Frage, welche technischen Ausstattungsgegenstände in einem Seminarraum für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage wichtig sind.

Die drei wichtigsten Ausstattungsgegenstände sind laut der Umfrage Beamer und Leinwand mit 96,3 %, Adapter jeglicher Art für Bild und Ton mit 86%, gefolgt von den Lautsprechern mit 83,1%. Hierbei handelt es sich um drei klassische Ausstattungsgegenstände für Präsentationen.

Erst danach folgen Mikrophone und Kameras, welche zum Beispiel für Videokonferenzen notwendig wären. Schlusslicht bildet der Ausstattungsgegenstand Fernseher. Grund hierfür ist möglicherweise, dass diese häufig nur optional als weitere Anzeige verwendet werden und hauptsächlich der Beamer mit der Leinwand aufgrund der Bildgröße verwendet wird.

Bei dieser Frage gab es für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage ebenfalls die Möglichkeit weitere Ausstattungsgegenstände in einem Freitextfeld zu nennen. Hierbei wurden noch folgende Gegenstände jeweils einmal genannt:

- genügend Ladesäulen für Notebooks und Smartphones
- PC
- Presentermaus mit Laserpointer

Alle drei genannten Gegenstände gehören ebenfalls ergänzend zum Ergebnis der Abbildung 34 und zu einer zeitgemäßen Ausstattung in einem Seminarhotel.

Würden Sie kabellose Bild- und Tonübertragung im Seminarraum bevorzugen?

136 Antworten

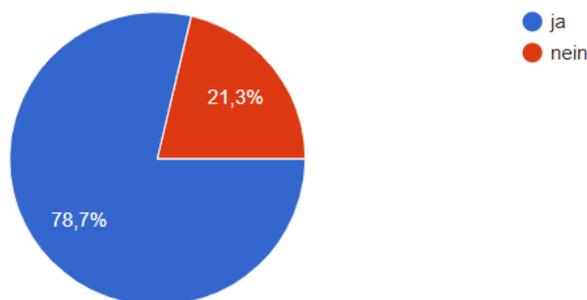


Abbildung 35 Bevorzugte Bild - und Tonübertragung

Des Weiteren wurde gefragt, ob eine kabellose Bild- und Tonübertragung gegenüber einer herkömmlichen Verkabelung bevorzugt wird. Das Ergebnis in der Abbildung 35 zeigt, dass 78,8% eine kabellose Variante bevorzugen würden. Mögliche Lösungen hierfür sind, wie im Abschnitt 5.5 (Konferenzlösung für Seminarräume) beschrieben, MirrorCast und Apple AirPlay.

Wie wichtig ist für Sie eine vorhandene Videokonferenzanlage, welche Lösungen wie zum Beispiel Microsoft Teams oder Cisco WebEx unterstützt?

136 Antworten

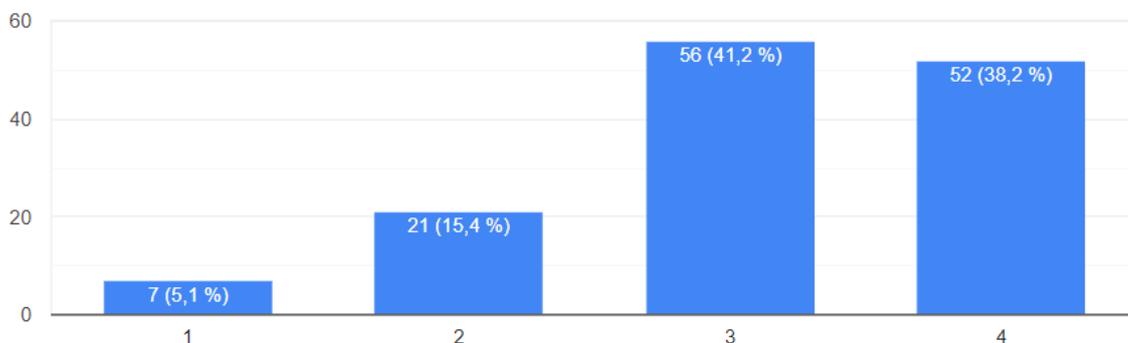


Abbildung 36 Wichtigkeit einer vorhandenen Videokonferenzlösung

Spannend ist auch das Ergebnis, welches in der Abbildung 36 zu sehen ist. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage wurden befragt, wie wichtig für sie eine vorhandene Videokonferenzanlage ist. 108 von 136 Personen gaben in Summe den Wert 4 (sehr wichtig) oder 3 (wichtig) an. Das arithmetische Mittel des Gesamtergebnisses liegt bei 3,1 und der Modus bei dem Wert 3. Dieses Ergebnis zeigt, dass eine vorhandene Videokonferenzanlage, welche aktuelle Lösungen wie Microsoft Teams oder Cisco WebEx unterstützt, wichtig ist und somit in einem modernen Seminarhotel vorhanden sein sollte.

### 6.4.7 SMART-Rooms

In diesem Abschnitt der Umfrage wurden Fragen zum Modul SMART-Rooms gestellt. Mit der ersten Frage wurde erhoben wie wichtig für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage ein modern ausgestattetes Hotelzimmer ist.

Wie wichtig ist für Sie ein modern ausgestattetes Hotelzimmer?

136 Antworten

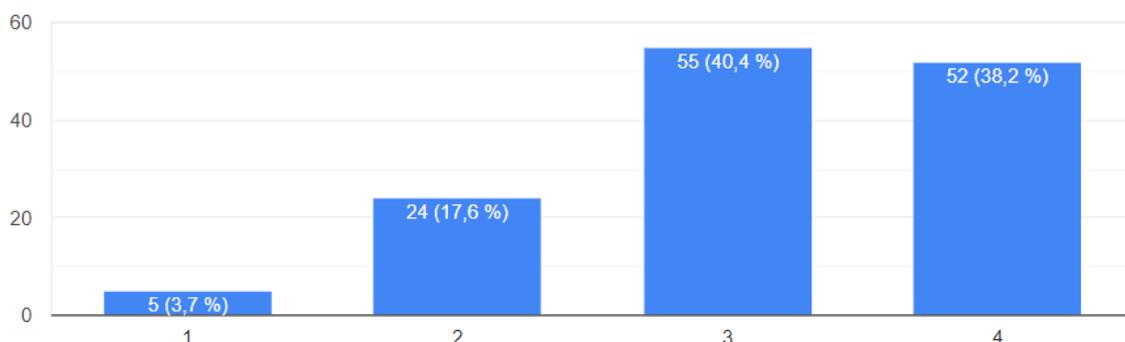


Abbildung 37 Wichtigkeit eines modern ausgestatteten Hotelzimmers

Das Ergebnis dieser Frage zeigt eindeutig, dass ein modern ausgestattetes Hotelzimmer für die meisten Kunden und Kundinnen bedeutend ist. Von den 136 Antworten enthalten 107 den Wert 4 (sehr wichtig) und 3 (wichtig). Das arithmetische Mittel liegt bei 3,1 und der Modus wie in der Abbildung 37 zu sehen ist bei 3.

Wie wichtig ist für Sie, dass der Fernseher im Hotelzimmer Streamingdienste wie zum Beispiel Netflix und YouTube unterstützt?

136 Antworten

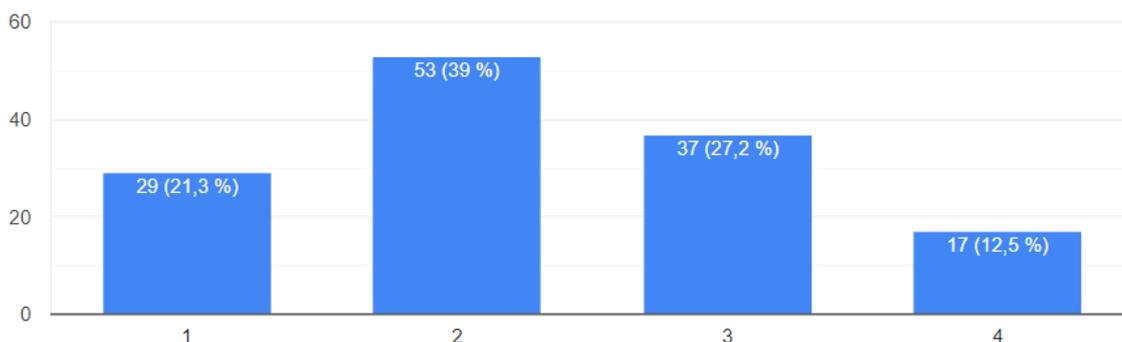


Abbildung 38 Wichtigkeit von Streamingdiensten im Hotelzimmer

Die Frage aus der Abbildung 38 prüft, ob die Fernseher in den Hotelzimmern Streamingdienste wie zum Beispiel Netflix und YouTube unterstützen sollten. Das Ergebnis zeigt, dass die Mehrheit mit 82 Antworten, Streamingdienste am Fernseher im Hotelzimmer weniger wichtig bis unwichtig empfinden. Für 54 Teilnehmerinnen und Teilnehmer hingegen sind diese sehr wichtig bis wichtig. So ergibt sich bei dieser Frage ein arithmetisches Mittel von 2,3 und der Modus liegt beim Wert 2. Somit lässt sich sagen, dass Streamingdienste am Fernseher im Hotelzimmer weniger wichtig sind.

Das Ergebnis ist interessant, weil die Frage und das Ergebnis aus der Abbildung 21 im Abschnitt 6.4.2 (Flächendeckendes WLAN) zeigen, dass die meisten Personen Streamingdienste im WLAN verwenden. Diesbezüglich wäre es in weiterer Folge spannend weitere Informationen zu sammeln.

Ein Grund für das Ergebnis könnte sein, dass die meisten Kunden und Kundinnen lieber auf ihren eigenen mobilen Endgeräten Streamingdienste nutzen oder dass es sich bei der Verfügbarkeit der Funktion auf dem Fernseher um einen Begeisterungsfaktor bei entsprechender technischer Umsetzung handelt. Aus diesem Grund ist es ihnen beim Beantworten der Frage aus der Abbildung 38 nicht so wichtig, weil es nicht explizit gefordert wird, im Gegensatz zu den Leistungsfaktoren aus dem KANO-Modell. Beim Aufenthalt im Hotel hingegen führt das Vorhandensein der Funktion aber vielleicht doch zur Begeisterung. Auf Basis der vorhandenen Information kann hierzu leider keine genauere Aussage getroffen werden.

Welche der folgenden Funktionen sollte Ihnen ein bereitgestelltes Tablet im Hotelzimmer bieten?  
(136 Antworten)

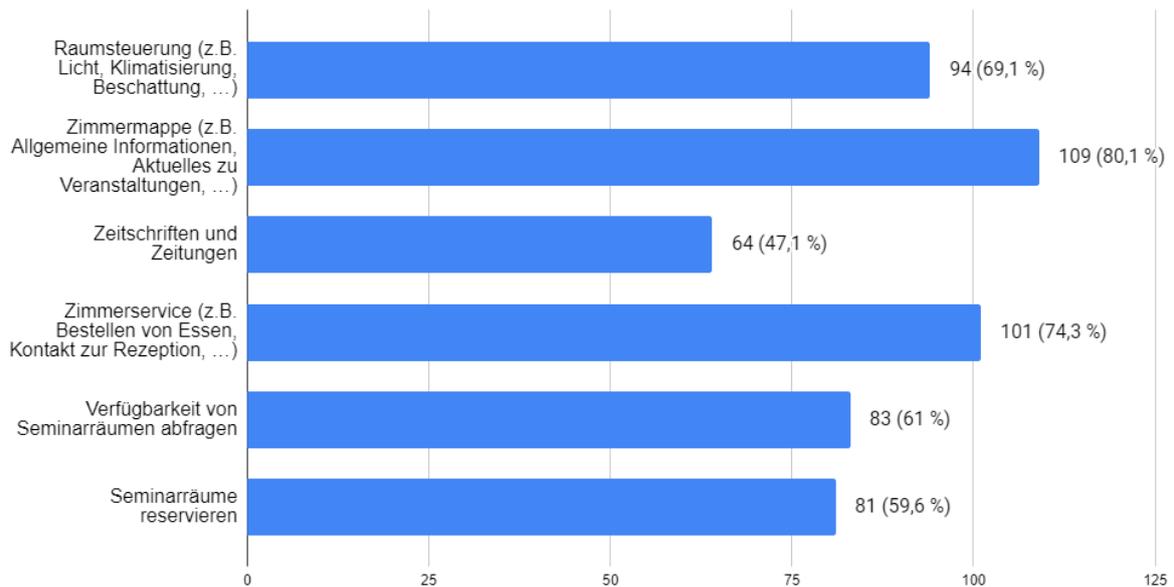


Abbildung 39 Erwartete Funktionen von einem bereitgestellten Tablet im Hotelzimmer

Bei der Frage, welche Funktionen ein bereitgestelltes Tablet im Hotelzimmer bieten soll, befindet sich mit 80,1% die Zimmermappe auf Platz eins, gefolgt vom Zimmerservice mit 74,3%. Auf dem dritten Platz liegt die Raumsteuerung mit 69,1%. Darauf folgen die Funktionen in Bezug auf die Seminarräume. Schlusslicht bilden die Zeitschriften und Zeitungen. Die Abbildung 39 zeigt das Ergebnis nochmals im Detail. Zusammenfassend zeigt das Ergebnis, dass alle genannten Funktionen eine Relevanz für die Kunden und Kundinnen haben.

### 6.4.8 Mobile App

Der letzte Abschnitt der Umfrage beschäftigt sich mit dem Thema mobile App. Die nachfolgenden Fragen sollen zeigen, wie wichtig aus Sicht des Kunden / der Kundin die Verfügbarkeit einer App ist und welche Funktionen sie sich am häufigsten wünschen.

Für wie wichtig halten Sie es, dass die vom Hotel angebotenen digitalen Lösungen auch über eine App genutzt werden können?

136 Antworten

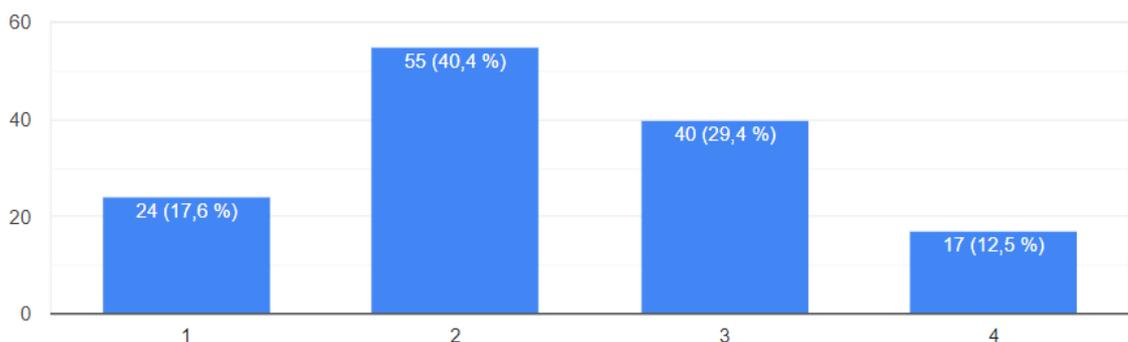


Abbildung 40 Wichtigkeit einer mobilen App für die digitalen Lösungen eines Hotels

Die erste Frage in diesem Abschnitt bezieht sich darauf, wie wichtig es für die Kunden und Kundinnen ist, dass die im Hotel angebotenen digitalen Lösungen auch über eine App genutzt werden können. Das Ergebnis aus der Abbildung 40 zeigt, dass 79 der 136 Teilnehmer und Teilnehmerinnen den Wert 2 (weniger wichtig) und 1 (unwichtig) ausgewählt haben.

Somit empfindet die Mehrheit mit in Summe 58 % eine App für die Verwendung von den vom Hotel angebotenen digitalen Lösungen nicht als notwendig. Das arithmetische Mittel und der Modus liegen als Anhaltspunkt bei dem Wert 2,4 und 2. Dieses Ergebnis entstand im Rahmen der Umfrage, ohne einer näheren Beschreibung zum Umfang und den Funktionen einer solchen App.

Aus diesem Ergebnis lässt sich ableiten, dass ein grundlegendes Interesse an einer solchen App besteht, die Akzeptanz dieser aber davon abhängig ist, ob die App entsprechend einen Mehrwert bietet. Interessant wäre in weiterer Folge zu prüfen, ob sich das Ergebnis dieser Frage durch eine nähere Beschreibung einer solchen App merkbar verändert oder ungefähr gleichbleibt.

Würden Sie eine App installieren, welche es Ihnen ermöglicht, verschiedene Funktionen wie zum Beispiel das Smartphone als Zimmerschlüssel oder zur Raumsteuerung zu verwenden?

136 Antworten

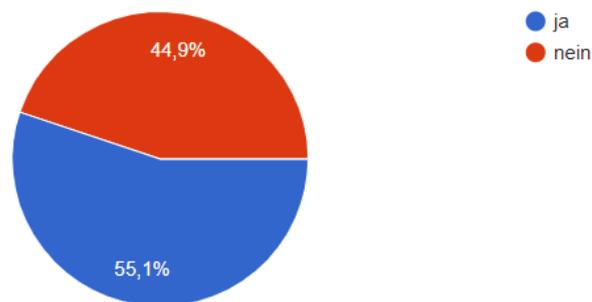


Abbildung 41 Bereitschaft zur Installation einer mobilen App eines Hotels

Die zweite Frage zeigt die Bereitschaft zur Installation einer solchen App, wenn sie zum Beispiel die Möglichkeit bietet, das Smartphone als Zimmerschlüssel oder für die Raumsteuerung zu verwenden. Das Ergebnis zeigt, dass sich 55,1% der befragten Personen die App hierfür installieren würden.

Gleich wie bei der vorherigen Frage wäre es spannend zu prüfen, ob sich das Ergebnis bei genaueren Angaben zur App merkbar verändern würde. Des Weiteren sollte hierbei noch hinterfragt werden, warum Personen, die mit „nein“ geantwortet haben, die App nicht installieren würden.

Welche Funktionen wünschen Sie sich von einer solchen App? (136 Antworten)

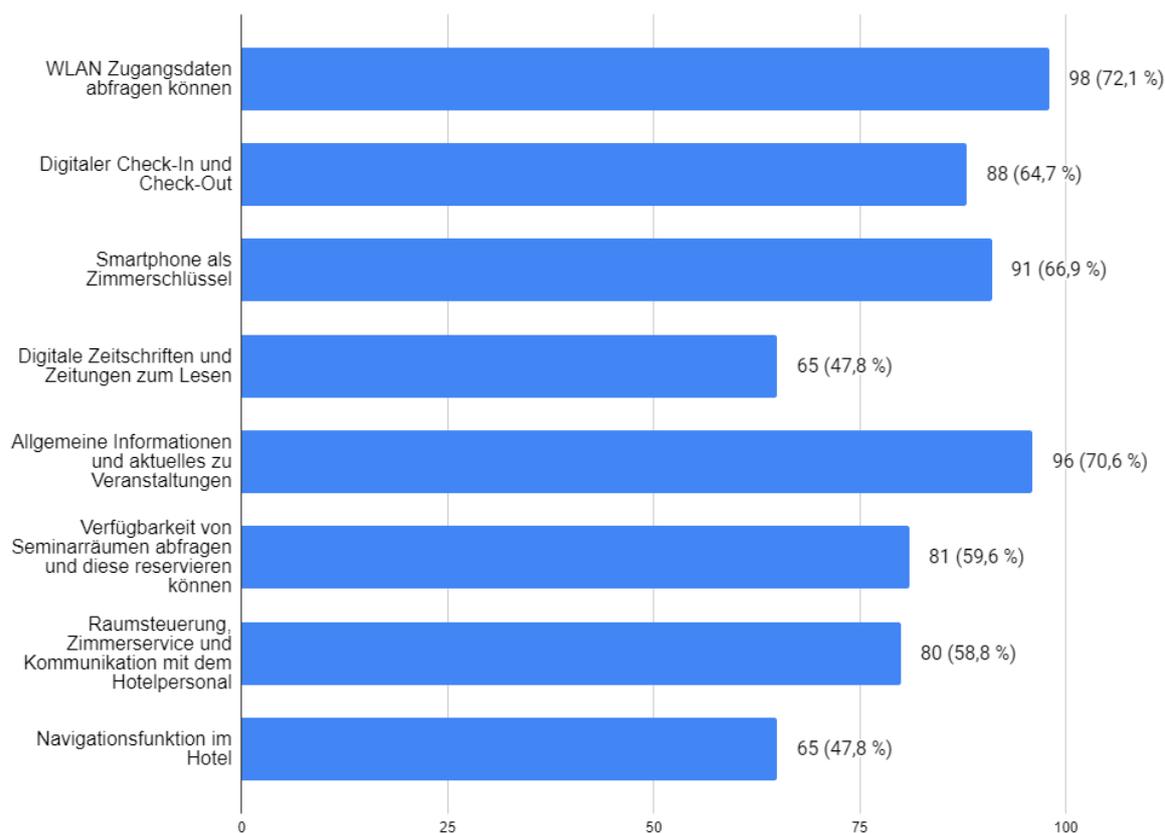


Abbildung 42 Erwartete Funktionen von einer Hotel App

Die Abbildung 42 zeigt das Ergebnis der Frage, welche Funktionen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage von einer solchen App wünschen würden. Auf dem ersten Platz befindet sich mit 72,1% das Abfragen der WLAN Zugangsdaten. Platz zwei mit 70,6% nehmen allgemeine Informationen und aktuelles zu Veranstaltungen ein. Danach folgt bereits mit 66,9% die Funktion, dass Smartphone als Zimmerschlüssel zu verwenden. Den letzten Platz hingegen teilen sich mit jeweils 47,8% die Verfügbarkeit von digitalen Zeitschriften und Zeitungen sowie die Navigationsfunktion innerhalb des Hotels.

Das Ergebnis dieser Frage zeigt, dass grundsätzlich keine der genannten Funktionen uninteressant für den Kunden / die Kundin ist.

Würden Sie ein Bonusprogramm des Hotels über die App nutzen wollen, um Punkte für Vergünstigungen und Gutscheine zu sammeln?

136 Antworten

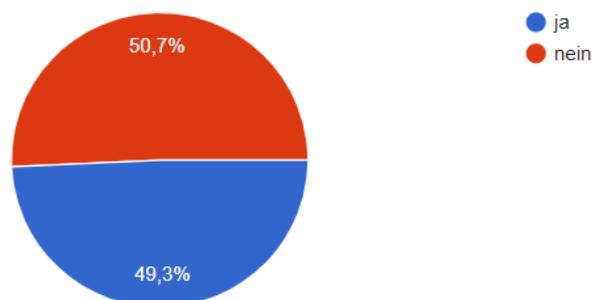


Abbildung 43 Bereitschaft zur Teilnahme an einem Bonusprogramm des Hotels über eine App

Die letzte Frage der Umfrage bezieht sich darauf, ob Kunden und Kundinnen bereit wären ein Bonusprogramm eines Hotels über die App zu nutzen. Das Ergebnis zeigt, dass nur 49,3% dazu bereit wären. Möglicherweise lässt sich die Bereitschaft aber steigern, indem das Bonusprogramm an ein anderes, bereits bestehendes, anknüpft. Auf Basis der vorhandenen Informationen kann hierzu keine genauere Aussage getroffen werden.

## 6.5 Ergebnis der Umfrage

Das Ergebnis der Umfrage setzt sich überwiegend aus Personen zusammen, welche jünger als 36 Jahre sind. Aus diesem Grund lässt sich schließen, dass das Ergebnis der Umfrage eher auf die im Moment jüngere Generation zutrifft. Andererseits erhält das Ergebnis dadurch eine längere Gültigkeit und zeigt, welche Anforderungen in Zukunft immer wichtiger werden.

In Bezug auf das im Rahmen dieser Arbeit erstellte Konzept zeigt die Umfrage, dass die Digitalisierung im Hotelbereich ebenfalls eine Rolle spielt und auch von den Kunden und Kundinnen als wichtig erachtet wird. Ein verfügbares und funktionierendes WLAN im Hotel, ist laut Umfrageergebnis eine Grundvoraussetzung für die Gäste. Nur die wenigsten wären dafür bereit extra zu bezahlen. Lediglich für eine höhere Bandbreite sind Kunden und Kundinnen teilweise bereit extra zu bezahlen.

Des Weiteren zeigt die Umfrage, dass die Hotelgäste bereit sind, den Check-In und Check-Out auch selbst über einen Terminal mit Touchdisplay oder am Smartphone durchzuführen. Die Möglichkeit eines solchen digitalen Check-In und Check-Out stufen sie aber in Summe als weniger wichtig ein. Dies wird auch dadurch bekräftigt, dass die Mehrheit der Kunden und Kundinnen den Check-In und Check-Out bevorzugt persönlich an der Rezeption durchführt.

Zum Thema digitale Zeitschriften- und Zeitungsabos ergab die Umfrage, dass die Mehrheit der befragten Personen ein solches Abo nutzen würde. Sie würden sich darüber freuen und teilweise dadurch sogar begeistert sein.

Das Ergebnis der Fragen zum vierten Modul, in Bezug zu den allgemeinen Infodisplays und Raumdisplays, ist sogar sehr eindeutig. Infodisplays in Hotels werden überwiegend als wichtig bis sehr wichtig empfunden. Ebenso würden Kunden und Kundinnen auch interaktive Infodisplays nutzen, um sich im Hotel zu orientieren. Auch die Verfügbarkeit und Funktionalität von sogenannten Raumdisplays stößt auf großes Interesse und würde genutzt werden.

Bezüglich der Seminarräume zeigte sich, dass die klassische Ausstattung der Räume mit Beamer, Leinwand und Lautsprecher nach wie vor am wichtigsten ist. Ein großer Wert wird auch auf das vorhanden sein von Adaptern jeglicher Art, für Bild und Ton gelegt. Es geht aber auch hervor, dass eine professionelle Videokonferenzanlage unverzichtbar ist und die Mehrheit eine moderne Ausstattung mit kabelloser Übertragung von Bild und Ton bevorzugen würde. Zusätzlich stellte sich heraus, dass ein Interesse an Ladesäulen für Notebooks und Smartphones besteht.

Ein modern ausgestattetes Hotelzimmer ist laut Ergebnis der Umfrage den Kunden und Kundinnen ebenfalls wichtig, wie die Antworten zum Thema SMART-Rooms zeigen. Obwohl bei der Frage zum Thema welche Onlinedienste im WLAN des Hotels verwendet werden, die Streamingdienste auf Platz eins liegen, ist es den Kunden und Kundinnen im Zimmer laut Umfrageergebnis weniger wichtig, dass diese auch am Fernseher im Zimmer genutzt werden können. Entgegen diesem Ergebnis scheint aber das Interesse an verschiedenen Funktionen, wie eine Zimmermappe, der Zimmerservice und die Raumsteuerung über ein Tablet im Zimmer nutzen zu können, groß.

Abschließend zeigt die Umfrage, dass die Kunden und Kundinnen es als weniger wichtig empfinden, ob die vorhandenen digitalen Lösungen des Hotels auch über eine App genutzt werden können. Dieses Ergebnis entstand, ohne dass die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage eine Beschreibung zu einer solchen App hatten. Möglicherweise würde sich dieses mit einer konkreten Beschreibung stark verändern. Das Ergebnis zeigt jedoch trotzdem, dass das Interesse an einer solchen App, ohne einen Mehrwert zu nennen, eher neutral ausfällt. Bietet eine solche App zum Beispiel die Möglichkeit das Smartphone als Zimmerschlüssel oder für die Raumsteuerung zu verwenden, wären zumindest mehr als die Hälfte der befragten Personen bereit, diese am Smartphone zu installieren. Spannend für ein genaueres Umfrageergebnis diesbezüglich wäre eine detailliertere Beschreibung einer solchen App, denn wie sich in der Abbildung 42 zeigt, besteht dennoch ein bestimmtes Interesse an diversen Funktionen einer solchen App. Des Weiteren zeigt sich, dass nicht ganz die Hälfte der befragten Personen sogar an einem Bonusprogramm vom Hotel über eine App teilnehmen würde.

## 7 OPTIMIERUNG DES KONZEPTES

Aus den im vorherigen Kapitel entstandenen Ergebnissen lassen sich Optimierungen für das im Rahmen dieser Arbeit erstellte Konzept ableiten. Diese Optimierungen werden in diesem Kapitel näher beschrieben. Zu diesen Optimierungen zählen unter anderem das Hinzufügen einer Priorität zu den einzelnen Modulen und das Ergänzen von wichtigen Eckpunkten. Diese Eckpunkte dienen zur Orientierung und stellen Anhaltspunkte für eine detailliertere Ausarbeitung des Konzeptes dar. Ebenso ergibt sich aus dem neu gewonnenen Wissen eine weitere grafische Darstellung des IT unterstützten Kommunikationsmodells.

Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass WLAN in einem Seminarhotel einen Grundbaustein darstellt. Dieses muss nicht nur wie bereits zuvor beschrieben flächendeckend, stabil und schnell sein, sondern auch kostenlos. Beim WLAN handelt es sich um einen Basisfaktor, welcher im Rahmen der angebotenen Dienstleistungen bereits inkludiert sein muss. Kunden und Kundinnen sind nicht mehr bereit zusätzlich für WLAN zahlen zu müssen. Aufgrund der Wichtigkeit des Internets sollte ebenfalls eine Backupleitung angedacht werden. Hierdurch kann gegenüber dem Kunden / der Kundin sichergestellt werden, dass es zu keinen Unterbrechungen und Problemen kommt. Seminare und Videokonferenzen können somit auch beim Ausfall eines Internetproviders fortgesetzt werden.

Des Weiteren zeigte sich, dass die Möglichkeit eines digitalen Check-In und Check-Out nicht irrelevant ist, aber trotzdem andere Module für den Kunden / die Kundin wichtiger sind. Der Check-In und Check-Out an der Hotelrezeption wird von der Mehrheit der Kunden und Kundinnen bevorzugt. Wird also zusätzlich zur Möglichkeit des Check-In und Check-Out an der Hotelrezeption eine digitale Variante angeboten, ist unbedingt in Bezug auf die Customer Journey darauf zu achten, dass dennoch ausreichend persönlicher Kontakt zum Hotelpersonal besteht.

Im Gegensatz zu dem digitalen Check-In und Check-Out, ist im Konzept das Angebot von einem kostenlosen digitalen Zeitschriften- und Zeitungsabo höher zu priorisieren. Die Mehrheit der befragten Personen lesen bereits Zeitschriften und Zeitungen online. Dementsprechend würden auch viele Kunden und Kundinnen dieses Angebot bereits nutzen wollen.

Ein besonderes Interesse zeigten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Umfrage an den Infodisplays und Raumdisplays für die Seminarräume. Aufgrund der Umfrageergebnisse erhalten diese eine besonders hohe Priorität im Konzept. Bei der Umsetzung einer solchen Lösung ist es aus diesem Grund umso wichtiger, ein großes Augenmerk auf die Usability und User Experience zu setzen. Bei einer entsprechenden Realisierung dieser Displays stoßen diese auf eine große Akzeptanz bei den Kunden und Kundinnen. Hiermit wird es einem Seminarhotel ermöglicht, die Digitalisierung sichtbar zu machen und sich von seiner Konkurrenz abzuheben.

Ähnlich wie beim WLAN gilt, dass Konferenzlösungen für die Seminarräume eine notwendige Basis darstellen. Die Seminarräume müssen entsprechend den unterschiedlichen Zwecken ausgestattet sein. Klassische Vorträge mit einer Präsentation haben andere Anforderungen an den Raum als zum Beispiel Videokonferenzen. Aus diesem Grund ist es notwendig die einzelnen Seminarräume zu klassifizieren. Dies bedeutet, dass entsprechend festgehalten wird, welcher

Seminarraum für welchen Zweck geeignet ist. Dem jeweiligen Zweck entsprechend sind die Räume im Anschluss auszustatten. Auf diesem Weg wird sichergestellt, dass die Anforderungen der Kunden und Kundinnen erfüllt sind.

In Bezug auf das Modul SMART-Rooms ist bei den Tablets in den Räumen im ersten Schritt der Fokus auf die Zimmermappe, die Raumsteuerung und den Zimmerservice zu legen. Wichtig hierbei ist es darauf zu achten, dass der Kunde / die Kundin nicht überfordert und mit Informationen überschüttet wird. Des Weiteren ist das Bereitstellen von Streamingdiensten nicht notwendig. Kunden und Kundinnen nutzen hierfür ihre eigenen Zugänge. Dennoch sollten die Fernseher in den Zimmern die Möglichkeit bieten, dass das Bild von den eigenen Geräten der Kunden und Kundinnen kabellos übertragen werden kann. Hierdurch wird sichergestellt, dass der Kunde / die Kundin das Bild bequem beim Streamen von der eigenen Hardware auf den Fernseher übertragen kann. Ebenso wird dadurch die Möglichkeit gegeben, Vorträge und Präsentation im Hotelzimmer zu üben. Modern ausgestattete Zimmer sind den Kunden und Kundinnen sehr wichtig. Grundsätzlich zeigt sich aber anhand der Umfrageergebnisse, dass das Modul SMART-Rooms eine niedrigere Priorität im IT unterstützten Kommunikationsmodell hat.

Abschließend resultierte aus der Umfrage, dass eine mobile App für die Kunden und Kundinnen als weniger wichtig erachtet wird. Aus diesem Grund erhält diese eine niedrige Priorität. Eine App bietet die Möglichkeit, bestehende Lösungen zentral zur Verfügung zu stellen. Daher kann diese allgemein erst abschließend entwickelt werden, wenn bereits verschiedene Lösungen zur Verfügung stehen. Ebenfalls zeigt das Ergebnis der Umfrage, dass die App dem Kunden / der Kundin einen spürbaren Nutzen stiften muss. Werden die Anforderungen und Wünsche nicht erfüllt, stößt eine App nur auf sehr wenig Akzeptanz. Somit muss für das Erstellen und Anbieten einer App zuerst ein solides Fundament an Services aufgebaut werden.

Aus diesem neu gewonnen Wissen ergibt sich eine weitere grafische Darstellungsform für das IT unterstützte Kommunikationsmodell.

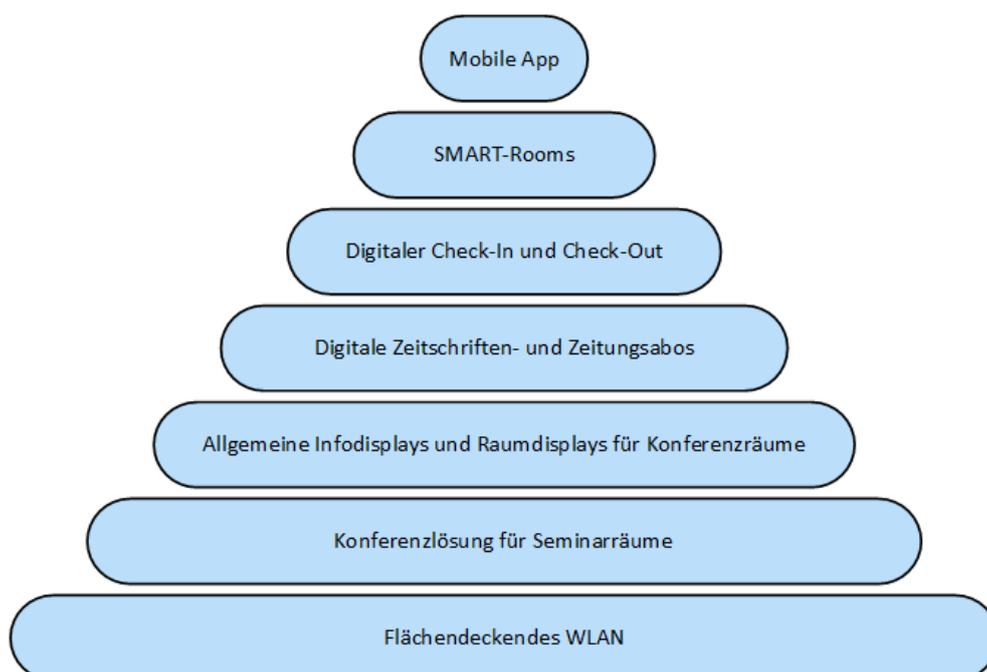


Abbildung 44 Pyramidendarstellung des IT unterstützten Kommunikationsmodells

Die Abbildung 44 zeigt das ursprüngliche IT unterstützte Kommunikationsmodell in Form einer Pyramide. Die sieben Module bilden die einzelnen Ebenen. Die unterste Ebene bildet das Fundament und muss entsprechend als Erstes umgesetzt werden. Erst wenn dies der Fall ist, kann mit der Umsetzung der nächsten Ebene begonnen werden. Die Reihenfolge basiert auf Basis der Abhängigkeiten der verschiedenen Lösungen und den Grundvoraussetzungen der Kunden und Kundinnen. Ebenfalls berücksichtigt wurden hierbei die aus dem Umfrageergebnis abgeleiteten Prioritäten. Diese grafische Darstellung dient als Leitplanke und gibt die Reihenfolge der Module bei der praktischen Umsetzung des Konzeptes vor.

## 8 CONCLUSIO UND AUSBLICK

Ziel dieser Arbeit war die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage: „Welche Voraussetzungen muss ein Seminarhotel in der IT unterstützten Kommunikation vor Ort erfüllen, um langfristig am Markt bestehen zu können?“ Um diese Frage im Rahmen dieser Arbeit zu beantworten, wurden zuerst die Bereiche Prozessmanagement, Dienstleistungsmanagement, Marketing und Digitalisierung in der Theorie betrachtet.

Auf Basis dieser Informationen wurde im Anschluss ein Konzept erstellt, welches die Voraussetzungen der Kunden und Kundinnen an die IT unterstützte Kommunikation vor Ort in einem privaten Seminarhotel in einem realistischen Ausmaß erfüllen soll. Dieses Konzept wurde abschließend mit einer Umfrage evaluiert, um wertvolle Rückmeldungen zu erhalten. Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass das erstellte Konzept eine gute Basis für die Zukunft darstellt.

Als Antwort auf die Forschungsfrage ergab sich, dass ein Seminarhotel modern ausgestattet sein muss. Dies gilt sowohl für die Hotelzimmer als auch für die Seminarräume. Flächendeckendes und funktionierendes WLAN stellt eine Grundvoraussetzung dar und muss dem Kunden / der Kundin kostenlos zur Verfügung stehen. Es gilt den Kunden und Kundinnen verschiedenste digitale Lösungen anzubieten. Hierzu zählt unter anderem die Möglichkeit, den Check-In und Check-Out auch selbst durchführen zu können, um zeitunabhängig zu sein. Ebenso ist das Bereitstellen von digitalen Zeitschriften und Zeitungen im Hotel WLAN bereits etwas, das von vielen Kunden und Kundinnen gewünscht und teilweise schon vorausgesetzt wird. Auch Infodisplays für allgemeine Informationen und Raumdisplays zum Abfragen der Verfügbarkeit und Buchen von Seminarräumen sind bereits ein wichtiges Thema. In Bezug auf die Seminarräume muss den Kunden und Kundinnen ein modernes Equipment mit allen dazu benötigten Kabeln und Adaptern für einen reibungslosen Ablauf von Seminaren zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren ist es auch notwendig, Videokonferenzen und Liveübertragungen zu ermöglichen. In Zukunft wird auch das Thema SMART-Rooms in einem Seminarhotel mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. So ist es bereits für einige Kunden und Kundinnen von Bedeutung, den Zimmerservice und andere Funktionen über ein Tablet in Anspruch nehmen zu können. Um das gesamte Angebot der digitalen Lösungen im Hotel abzurunden, besteht auch ein Interesse nach einer mobilen App. Eine solche App könnte es den Kunden und Kundinnen zum Beispiel zusätzlich ermöglichen, das eigene Smartphone als Zimmerschlüssel zu verwenden.

Zusammengefasst gibt es viele digitale Lösungen im Hotelbereich, welche für die Kunden und Kundinnen relevant sind. Viele davon sind im Moment noch als Begeisterungsfaktor einzustufen und werden noch nicht explizit gefordert. Begeisterungsfaktoren werden aber früher oder später zu Leistungs- und Basisfaktoren. Aus diesem Grund ist es notwendig, früh genug die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen im Auge zu behalten und deren steigende Voraussetzungen an die IT unterstützte Kommunikation vor Ort im Seminarhotel zu erfüllen. Nur mehr wenige Personen würden heutzutage noch ein Seminar in einem Hotel abhalten, welches keine funktionierende Internetanbindung zur Verfügung stellt. Ebenso ist es für viele Firmen wichtig, Seminare in modernen Hotels abzuhalten, um zu zeigen, dass sie mit der Digitalisierung standhalten und modern sind.

Bis zu diesem Ergebnis und der Beantwortung der Forschungsfrage gab es im Rahmen dieser Masterarbeit einige Themen, welche gut und weniger gut funktionierten. Ebenso gab es während des Schreibprozesses dieser Arbeit auch das eine oder andere Highlight aus Sicht des Autors. Hervorzuheben ist diesbezüglich, dass im theoretischen Teil dieser Arbeit vor allem der Bereich des Dienstleistungsmanagements herausfordernd war. Grund hierfür ist, dass es viele verschiedene Ansichten und Definitionen in diesem Bereich gibt. Vor allem in Bezug auf die Digitalisierung gibt es bei Dienstleistungen unzählige verschiedene Meinungen und Ansätze in der Praxis. Des Weiteren gestaltete sich aufgrund wenig vorhandener Literatur die Recherche im Bereich der Digitalisierung in Bezug auf die Hotelbranche sehr schwierig. Besonders gut hingegen verlief im Anschluss dank der Aufarbeitung der notwendigen theoretischen Grundlagen und dem vorhandenen Praxiswissen des Autors, das Erstellen des Konzeptes. Abschließend ist hierzu als absolutes Highlight des Autors das große Interesse an den allgemeinen Infodisplays und den Raumdisplays für die Seminarräume zu nennen, welches aus dem Umfrageergebnis hervorgeht.

Als Ausblick wäre im nächsten Schritt das im Rahmen dieser Arbeit erstellte Konzept weiter zu konkretisieren. Hierzu muss zunächst die Zielgruppe des Seminarhotels festgelegt und ausgearbeitet werden. Im Anschluss gilt es daraus Personas abzuleiten und das Konzept entsprechend auf die Bedürfnisse dieser nochmals anzupassen.

Aufgrund der Situation des SARS-COV-19 Virus war es dem Autor dieser Arbeit nicht möglich, Experteninterviews durchzuführen. Daher sollten nach den Anpassungen am Konzept noch zusätzlich Experteninterviews durchgeführt werden. Hierzu empfiehlt es sich, Personen aus der zuvor definierten Zielgruppe auszuwählen. Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserns gilt es, die daraus zusätzlich gewonnen Informationen wieder in das Konzept einzuarbeiten.

Ist das Ergebnis zufriedenstellend, kann mit der Umsetzung des Konzeptes begonnen werden. Damit für das Management im Hotel die umgesetzten Maßnahmen auch messbar werden, müssen im Zuge der Umsetzung auch noch Kennzahlen festgelegt werden. Ebenso gilt es, aufgrund des schnellen Voranschreitens der Digitalisierung stets die eigenen Lösungen und die Konkurrenz am Markt im Auge zu behalten. Damit stets der Kunde / die Kundin im Fokus bleibt und deren Anforderungen weiterhin erfüllt werden, müssen die umgesetzten Module auch den PDCA-Zyklus immer wieder durchlaufen.

Durch das Konzept und der ständig voranschreitenden Digitalisierung entsteht ebenfalls eine besondere Sicht auf das Geschäftsmodell eines Hotels. Es besteht die Möglichkeit, dass durch die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle entstehen bzw. teilweise in der Zukunft sogar notwendig werden. Hierdurch werden vielleicht in Zukunft Seminarräume zusätzlich als Besprechungsräume für Unternehmen im Umkreis des Hotels bereitgestellt. Ebenso ist es denkbar, das Hotels aufgrund der technischen Ausstattung nicht nur Hotelzimmer, sondern auch Büroräume zum Mieten bereitstellen. Um auf lange Zeit gesehen erfolgreich zu sein, ist es wichtig, neue Angebote zu entwickeln und der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein. Daher lässt sich eventuell passend zum Konzept auch ein neues Geschäftsmodell für die Zukunft entwickeln.

## ANHANG A - Fragebogen

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer!

Die nachfolgende Umfrage dauert ca. 5 Minuten und dient dazu Rückmeldungen und wertvolle Informationen zu einem Konzept zu erhalten. Dieses Konzept wurde im Rahmen einer Masterarbeit auf der Fachhochschule Campus02 erstellt. Konkret beschäftigt sich die Masterarbeit mit dem Thema „IT unterstützte Kommunikation in einem privaten Seminarhotel“ und versucht anhand des erstellten Konzeptes die wichtigsten Voraussetzungen der Kunden und Kundinnen zu erfüllen.

Ich möchte mich gleich vorab auf diesem Wege bei Ihnen für die Teilnahme und Unterstützung herzlich bedanken.

Mit freundlichen Grüßen

Christopher Wastl

### **Abschnitt 1: Einleitungsfragen**

Wählen Sie bitte Ihre Altersgruppe aus:

- < 25
- 25 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- > 55

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht bekannt:

- männlich
- weiblich
- divers

Bitte kreuzen Sie Ihren höchsten Schulabschluss an:

- Pflichtschule
- Lehre
- Lehre mit Matura
- Berufsreifeprüfung
- Allgemeinbildende höhere Schule (AHS)
- Berufsbildende höhere Schule (BHS)
- Universität / Fachhochschule
- Sonstige Ausbildung

Für wie wichtig erachten Sie die Digitalisierung im Hotelbereich?

- unwichtig (1)
- weniger wichtig (2)
- wichtig (3)
- sehr wichtig (4)

### **Abschnitt 2: Flächendeckendes WLAN**

Wie wichtig ist für Sie ein verfügbares WLAN im Hotel?

- unwichtig (1)
- weniger wichtig (2)
- wichtig (3)
- sehr wichtig (4)

Sind Sie bereit für WLAN im Hotel zu zahlen?

- ja
- nein

Sind Sie bereit für eine höhere Bandbreite extra zu bezahlen?

- ja
- nein

Wählen Sie bitte Onlinedienste aus, welche Sie im Hotel WLAN verwenden? (Multiple-Choice-Frage)

- VPN-Verbindungen für berufliche Zwecke
- Streamingdienste (z.B. Netflix, YouTube, ...)
- Soziale Netzwerke
- Kollaborations-Software-Tools (z.B. Microsoft Teams, WebEx, WhatsApp, Facetime, ...)

### **Abschnitt 3: Digitaler Check-In und Check-Out**

Würden Sie im Hotel für den Check-In und Check-Out anstatt der Rezeption auch einen Terminal mit Touchdisplay zum selbst ein- und auschecken verwenden?

- ja
- nein

Würden Sie anstatt in einem im Hotel auffindbaren Terminal mit Touchdisplay den Check-In / Check-Out lieber auf Ihrem Smartphone in einer App durchführen?

- ja
- nein

Würden Sie Ihr Smartphone auch als Zimmerschlüssel im Hotel verwenden wollen?

- ja
- nein

Wie wichtig ist für Sie die Möglichkeit den Check-In und Check-Out im Hotel digital durchführen zu können?

- unwichtig (1)
- weniger wichtig (2)
- wichtig (3)
- sehr wichtig (4)

Welche Check-In und Check-Out Variante würden Sie bevorzugen?

- Check-In und Check-Out an der Hotelrezeption
- Selbst Check-In und Check-Out an einem Terminal mit Touchdisplay
- Selbst Check-In und Check-Out mit einer App am eigenen Smartphone

#### **Abschnitt 4: Digitale Zeitschriften- und Zeitungsabos**

Verwenden bzw. lesen Sie digitale Zeitschriften und Zeitungen?

- ja
- nein

Würden Sie digitale Zeitschriften und Zeitungen lesen, wenn diese über das WLAN im Hotel kostenlos zur Verfügung stehen?

- ja
- nein

Wie würden Sie die Verfügbarkeit von einem kostenlosen digitalen Zeitschriften- und Zeitungsabo während Ihrem Aufenthalt im Hotel einstufen?

- Nicht notwendig – Sie würden ein solches Abo nicht verwenden.
- Selbstverständlich – Sie setzen die Verfügbarkeit eines solchen Abos voraus.
- Gut – Sie würden sich freuen, wenn ein solches Abo verfügbar ist.
- Sehr gut – Sie sind begeistert, wenn ein solches Abo verfügbar ist.

#### **Abschnitt 5: Allgemeine Infodisplays und Raumdисplays für Seminarräume**

Wie sinnvoll finden Sie Infodisplays im Hotel, welche Sie über aktuelle Neuigkeiten, Veranstaltungen und Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung informieren?

- nicht sinnvoll (1)
- weniger sinnvoll (2)
- sinnvoll (3)
- sehr sinnvoll (4)

Würden Sie Infodisplays nutzen, welche den Hotelplan interaktiv mit einem Touchdisplay bereitstellen, um sich im Hotel zu orientieren?

- ja
- nein

Würden Sie als Geschäftskunde / Geschäftskundin Raumdisplays vor den Seminarräumen des Hotels nutzen, um nachzusehen, ob der Raum im Moment verfügbar ist oder nicht?

- ja
- nein

Würden Sie als Geschäftskunde / Geschäftskundin diese Raumdisplays nutzen, um direkt vor Ort auf dem Display oder über Ihr Mailprogramm einen Seminarraum zu buchen?

- ja
- nein

#### **Abschnitt 6: Konferenzlösung für Seminarräume**

Welche der folgenden technischen Ausstattungsgegenstände sind für Sie in einem Seminarraum wichtig?  
(Multiple-Choice-Frage)

- Beamer und Leinwand
- Fernseher
- Mikrophone
- Lautsprecher
- Kameras
- Adapter jeglicher Art für Bild und Ton
- Weitere ... (Freitextfeld)

Würden Sie kabellose Bild- und Tonübertragung im Seminarraum bevorzugen?

- ja
- nein

Wie wichtig ist für Sie eine vorhandene Videokonferenzanlage, welche Lösungen wie zum Beispiel Microsoft Teams oder Cisco WebEx unterstützt?

- unwichtig (1)
- weniger wichtig (2)
- wichtig (3)
- sehr wichtig (4)

### **Abschnitt 7: SMART-Rooms**

Wie wichtig ist für Sie ein modern ausgestattetes Hotelzimmer?

- unwichtig (1)
- weniger wichtig (2)
- wichtig (3)
- sehr wichtig (4)

Wie wichtig ist für Sie, dass der Fernseher im Hotelzimmer Streamingdienste wie zum Beispiel Netflix und YouTube unterstützt?

- unwichtig (1)
- weniger wichtig (2)
- wichtig (3)
- sehr wichtig (4)

Welche der folgenden Funktionen sollte Ihnen ein bereitgestelltes Tablet im Hotelzimmer bieten? (Multiple-Choice-Frage)

- Raumsteuerung (z.B. Licht, Klimatisierung, Beschattung, ...)
- Zimmermappe (z.B. Allgemeine Informationen, Aktuelles zu Veranstaltungen, ...)
- Zeitschriften und Zeitungen
- Zimmerservice (z.B. Bestellen von Essen, Kontakt zur Rezeption, ...)
- Verfügbarkeit von Seminarräumen abfragen
- Seminarräume reservieren

### **Abschnitt 8: Mobile App**

Für wie wichtig halten Sie es, dass die vom Hotel angebotenen digitalen Lösungen auch über eine App genutzt werden können?

- unwichtig (1)
- weniger wichtig (2)
- wichtig (3)
- sehr wichtig (4)

Würden Sie eine App installieren, welche es Ihnen ermöglicht, verschiedene Funktionen wie zum Beispiel das Smartphone als Zimmerschlüssel oder zur Raumsteuerung zu verwenden?

- ja
- nein

Welche Funktionen wünschen Sie sich von einer solchen App? (Multiple-Choice-Frage)

- WLAN Zugangsdaten abfragen können
- Digitaler Check-In und Check-Out
- Smartphone als Zimmerschlüssel
- Digitale Zeitschriften und Zeitungen zum Lesen
- Allgemeine Informationen und aktuelles zu Veranstaltungen
- Verfügbarkeit von Seminarräumen abfragen und diese reservieren können
- Raumsteuerung, Zimmerservice und Kommunikation mit dem Hotelpersonal
- Navigationsfunktion im Hotel

Würden Sie ein Bonusprogramm des Hotels über die App nutzen wollen, um Punkte für Vergünstigungen und Gutscheine zu sammeln?

- ja
- nein

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Business to Business (B2B)

Business to Consumers (B2C)

Capability-Maturity-Model (CMM)

Customer Relationship Management (CRM)

Informationstechnologie (IT)

Key Performance Indicators (KPIs)

Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)

Near Field Communication (NFC)

Quality of Service (QoS)

Unique Selling Proposition (USP)

Virtual Private Network (VPN)

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Prozessdefinition (in Anlehnung an Benes & Groh, 2017, S. 154) .....	4
Abbildung 2 Strategiegeleitetes Prozessmanagement Reifegradmodell (vgl. Suter, Vorbach & Weitlaner, 2015, S. 13) .....	7
Abbildung 3 PDCA-Zyklus (Kostka & Kostka, 2017, S. 7) .....	12
Abbildung 4 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Kostka & Kostka, 2017, S. 9) .....	14
Abbildung 5 Dimensionen einer Dienstleistung (in Anlehnung an Bullinger & Scheer, 2003, S. 25).....	20
Abbildung 6 Zahlungsbereitschaft anhand der Dienstleistungswahrnehmung (in Anlehnung an Vogel-Weyh & Röhm, 2002, S. 26) .....	25
Abbildung 7 Value Proposition Canvas (in Anlehnung an Osterwalder et al., 2015, S. 8–9) .....	28
Abbildung 8 Ausschnitt eines Service Blueprints .....	32
Abbildung 9 Customer Journey Map Vorlage (in Anlehnung an Kazmaier et al., 2014, S. 4) .....	34
Abbildung 10 Sicht auf die Usability und User Experience (in Anlehnung an ProContext Consulting GmbH, 2010).....	35
Abbildung 11 Der erweiterte Marketing-Mix (in Anlehnung an Heubel, 2019a) .....	38
Abbildung 12 KANO-Modell (in Anlehnung an Bailom, Hinterhuber, Matzler & Sauerwein, S. 118).....	42
Abbildung 13 IT unterstütztes Kommunikationsmodell .....	48
Abbildung 14 Altersverteilung .....	57
Abbildung 15 Geschlechterverteilung.....	58
Abbildung 16 Höchster Schulabschluss .....	58
Abbildung 17 Wichtigkeit der Digitalisierung im Hotelbereich .....	59
Abbildung 18 Wichtigkeit von verfügbaren WLAN .....	59
Abbildung 19 Zahlungsbereitschaft für WLAN .....	60
Abbildung 20 Zahlungsbereitschaft für eine höhere Bandbreite .....	60
Abbildung 21 Verwendete Onlinedienste im WLAN .....	61
Abbildung 22 Bereitschaft zur Verwendung von Check-In und Check-Out Terminals .....	61
Abbildung 23 Check-In und Check-Out Terminal vs. App.....	62
Abbildung 24 Smartphone als Zimmerschlüssel .....	62
Abbildung 25 Wichtigkeit der Option eines digitalen Check-In und Check-Out .....	63
Abbildung 26 Bevorzugte Check-In und Check-Out Variante .....	63
Abbildung 27 Lesen von digitalen Zeitschriften und Zeitungen.....	64
Abbildung 28 Kostenlose digitale Zeitschriften und Zeitungen .....	65
Abbildung 29 Bewertung der Verfügbarkeit von digitalen Zeitschriften und Zeitungen .....	65
Abbildung 30 Nutzen von Infodisplays im Hotel .....	66
Abbildung 31 Bereitschaft zur Verwendung von Infodisplays zur Orientierung im Hotel .....	67
Abbildung 32 Verfügbarkeit von Seminarräumen über Raumdisplays prüfen .....	67
Abbildung 33 Seminarräume über Raumdisplays und Mailprogramme buchen .....	68
Abbildung 34 Wichtige technische Ausstattungsgegenstände in Seminarräumen .....	68
Abbildung 35 Bevorzugte Bild - und Tonübertragung .....	69

Abbildung 36 Wichtigkeit einer vorhandenen Videokonferenzlösung .....	70
Abbildung 37 Wichtigkeit eines modern ausgestatteten Hotelzimmers .....	70
Abbildung 38 Wichtigkeit von Streamingdiensten im Hotelzimmer .....	71
Abbildung 39 Erwartete Funktionen von einem bereitgestellten Tablet im Hotelzimmer.....	72
Abbildung 40 Wichtigkeit einer mobilen App für die digitalen Lösungen eines Hotels .....	72
Abbildung 41 Bereitschaft zur Installation einer mobilen App eines Hotels .....	73
Abbildung 42 Erwartete Funktionen von einer Hotel App .....	74
Abbildung 43 Bereitschaft zur Teilnahme an einem Bonusprogramm des Hotels über eine App .....	75
Abbildung 44 Pyramidendarstellung des IT unterstützten Kommunikationsmodells .....	78

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1 Kontrast zwischen Produkte und Dienstleistungen (in Anlehnung an Lehmann, 1995) .....	19
Tabelle 2 Value Proposition Canvas englische Begriffe .....	28
Tabelle 3 Bewertungsskala .....	56

## LITERATURVERZEICHNIS

- Aschbacher, H. (2014, 31. Januar). *Framework für das agile Entwickeln von IKT-basierten Dienstleistungen unter Nutzung von Smart Services*. Dissertation. Technische Universität Graz. Verfügbar unter: <https://diglib.tugraz.at/framework-fuer-das-agile-entwickeln-von-ikt-basierten-dienstleistungen-unter-nutzung-von-smart-services-2014>
- Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Matzler, K. & Sauerwein, E.. Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. *Marketing : ZFP ; journal of research and management*, 1996, 117–126.
- Becker, J., Kugeler, M. & Rosemann, M. (Hrsg.). (2012). *Prozessmanagement. Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (Siebte, korrigierte und erweiterte Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Benes, G. & Groh, P. E. (2017). *Grundlagen des Qualitätsmanagements* (4., aktualisierte Auflage). München: Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag.  
<https://doi.org/10.3139/9783446452695>
- Berry, L. L. (1995). *On great service. A framework for action* (3. print). New York: Free Press.
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service. The nine drivers of sustainable business success*. New York, NY: Free Press. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/bios/simon051/98037393.html>
- Bieri, E. & Fuchs, J. (2009). *Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht. Das wichtigste Grundwissen in einem Buch*. Rothenburg: Verlag Fuchs.
- Branz, P. (2009). *Effizienz und Effektivität von Marketingkooperationen* (Reihe, Bd. 3, 1. Aufl.). Zugl.: Offenburg, Hochsch., Diplomarbeit, 2008. Lohmar: Eul.
- Brommer, E. (1999). *Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Evaluierung der Einführung von DIN EN ISO 9000 ff. bei einem Reisevermittler* (DIN-Normungskunde, Bd. 39, 1. Aufl.). Zugl.: Regensburg, Univ., Diss., 1998. Berlin: Beuth.
- Brugger-Gebhardt, S. (2016). *Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen* (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14495-1>
- Bruhn, M. & Stauss, B. (2006). *Dienstleistungscontrolling* (1. Aufl.). s.l.: Gabler Verlag. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=747996>
- Bullinger, H.-J. & Scheer, A.-W. (Hrsg.). (2003). *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-09871-4>
- Burr, W. & Stephan, M. (2019). *Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor* (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

- Christen, M. (2006). *Leistungsbündelbewertung in der Hotellerie. Empirische Analyse von Interaktionseffekten in der Bildung von Bündelurteilen, dargestellt am Beispiel einer Mittelalterpauschale des "Hotel Zum Walde" (Wirtschaft)*. Hamburg: Diplom.de. Verfügbar unter: <http://www.diplom.de>
- Corsten, H. & Roth, S. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4776752>
- Daniel, K. (2008). *Managementprozesse und Performance. Ein Konzept zur reifegradbezogenen Verbesserung des Managementhandels* (Unternehmensführung & Controlling, 1. Aufl.). s.l.: Gabler Verlag. Verfügbar unter: <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=748152>
- Diehl, A. (2017). *Value Proposition Canvas - Dein Leistungsversprechen Entwickeln*, Digitale Neuordnung. Zugriff am 25.09.2020. Verfügbar unter: <https://digitaleneuordnung.de/blog/value-proposition-canvas/>
- Diehl, A. (2019, 3. August). Digitale Transformation – Drei Erfolgsfaktoren für deinen digitalen Wandel. *Andreas Diehl*. Zugriff am 20.11.2020. Verfügbar unter: <https://digitaleneuordnung.de/blog/digitale-transformation/>
- Eng, A. (2019, 16. Januar). Hotel Henn na: Roboter durch Menschen ersetzt. *watson*. Zugriff am 15.11.2020. Verfügbar unter: <https://www.watson.ch/wirtschaft/digital/793172905-roboter-hotel-ersetzt-die-haelfte-seines-personals-durch-menschen>
- Ertl-Wagner, B., Steinbrucker, S. & Wagner, B. C. (2009). *Qualitätsmanagement Zertifizierung. Praktische Umsetzung in Krankenhäusern, Reha-Kliniken, stationären Pflegeeinrichtungen* (Erfolgskonzepte Praxis- Krankenhaus-Management, 1. Aufl.). s.l.: Springer-Verlag. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10323192>
- Fließ, S. (2009). *Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern* (Lehrbuch, 1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8076-2>
- Friedrichs, W., Bagdahn, R. & Kebdani, Z. (2019). *Ressourcenmanagement in KMU* (Praxisreihe Qualität). <https://doi.org/10.3139/9783446459878>
- Grosser, T. (2015). *Grundlagen Prozessmanagement* (1. Auflage). Kölliken: Böhm Bildungsmedien.
- Haller, S. (2005). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Instrumente* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Wiesbaden, s.l.: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-05773-4>
- Hanschke, I. & Lorenz, R. (2012). *Strategisches Prozessmanagement. Einfach und effektiv ; ein praktischer Leitfaden*. München: Hanser. <https://doi.org/10.3139/9783446431713>

- Häusel, H.-G. & Henzler, H. (2018). *Buyer Personas. Wie man seine Zielgruppen erkennt und begeistert* (1. Auflage). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- Heubel, M. (2019a). *Der erweiterte Marketing-Mix (7Ps) verständlich erklärt*. Zugriff am 11.10.2020. Verfügbar unter: <https://smartmarketingbreaks.eu/der-erweiterte-marketing-mix/>
- Heubel, M. (2019b). *Die 4Ps des Marketing Mix verständlich und einfach erklärt*. Zugriff am 11.10.2020. Verfügbar unter: <https://smartmarketingbreaks.eu/was-ist-der-marketing-mix/>
- Hölzing, J. A. (2008). *Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Eine theoretische und empirische Überprüfung* (Gabler Edition Wissenschaft, 1. Aufl.). Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2007. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9864-4>
- Kazmaier, H., Oberholzer, G., Eichholzer, A. & AG, S. (2014). *Customer Journeys. Kunden verstehen und mit phänomenalen Customer Journeys übersättigte Märkte erobern*.
- Kern, E.-M. (2012). *Prozessmanagement individuell umgesetzt. Erfolgsbeispiele aus 15 privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen*. Berlin, Heidelberg: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-29781-6>
- Kostka, C. & Kostka, S. (2017). *Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP* (7. Auflage). München: Hanser. <https://doi.org/10.3139/9783446452411>
- Kreutzer, R. T. (2019). *Online-Marketing* (Studienwissen kompakt, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage).
- Kruse Brandão, T. & Wolfram, G. (2018). *Digital Connection. Die bessere Customer Journey mit smarten Technologien - Strategie und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18759-0>
- Lehmann, A. P. (1995). *Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität* (Entwicklungstendenzen im Management, Bd. 9, 2., Neubearb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Leiter, J. (2018). *Digitalisierung in der Hotelbranche: Status quo, Learnings & Ausblick*. Zugriff am 11.11.2020. Verfügbar unter: <https://www.additive.eu/beitraege/digitalisierung-in-der-hotelbranche-status-quo-learnings-ausblick.html>
- Marx, D. (2014). *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis*. Hamburg: Igel Verlag RWS. Verfügbar unter: <http://www.diplomica.de>
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2000). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden Mit Fallstudien* (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-94833-5>
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele* (Meffert-Marketing-Edition, 10., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2015). *Value Proposition Design. Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden [wirklich] wollen ; beginnen Sie mit... ; [die Fortsetzung des Bestsellers Business Model Generation! (1. Aufl.)*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag. Verfügbar unter: [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783593429786](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783593429786)
- Ott, I. (2010). *Effizientes Prozessmanagement im öffentlichen Dienst. Ein Ansatz für effizientes E-Government ; am Beispiel der Universität Mannheim* (Informationstechnologie und Ökonomie, Bd. 40). Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2010. Frankfurt am Main: Lang.
- Peschl, T. (2010). *Strategisches Management hybrider Leistungsbündel* (Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 85). Zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 2010. Frankfurt am Main: Lang.
- ProContext Consulting GmbH. (2010). *Usability und User Experience unterscheiden*. Zugriff am 06.10.2020. Verfügbar unter: <https://www.procontext.de/aktuelles/2010/03/usability-und-user-experience-unterscheiden.html>
- Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs* (2., durchgesehene Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91148-9>
- Rath, C. K. (2019, 21. April). Hotellerie: Diese Hotels treiben die Digitalisierung auf die Spitze. *Handelsblatt*. Zugriff am 11.11.2020. Verfügbar unter: [https://www.handelsblatt.com/arts\\_und\\_style/lifestyle/hotellerie-diese-hotels-treiben-die-digitalisierung-auf-die-spitze/24235222.html?ticket=ST-11546923-dSboMVDVlyqkyqp3geXX-ap5](https://www.handelsblatt.com/arts_und_style/lifestyle/hotellerie-diese-hotels-treiben-die-digitalisierung-auf-die-spitze/24235222.html?ticket=ST-11546923-dSboMVDVlyqkyqp3geXX-ap5)
- Robier, J. (2016). *Das einfache und emotionale Käuferlebnis. Mit Usability, User Experience und Customer Experience anspruchsvolle Kunden gewinnen* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10130-5>
- Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, T. & Jünger, M. (Hrsg.). (2017). *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices* (Schwerpunkt). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12388-8>
- Stapelkamp, T. (2018). *Service Design is making sense. Handbuch für Erfolge durch positive Kunden-Erlebnisse*. designismakingsense.
- Stolpmann, M. (2007). *Wie positionieren wir uns wirkungsvoll? Mit Fokussierung und Profil zu mehr Erfolg in Hotellerie und Gastronomie ; [Branchenwissen up to date* (Branchenwissen up to date). Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Streich, D. & Wahl, D. (2007). *Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Kompetenzentwicklung ; Beiträge der Tagung des BMBF*. Frankfurt am Main: Campus Verl.

- Suter, A., Vorbach, S. & Weitlaner, D. (2015). *Die Wertschöpfungsmaschine. Strategie operativ verankern ; Prozessmanagement umsetzen ; Operational-Excellence erreichen*. München: Hanser. <https://doi.org/10.3139/9783446441965>
- Tajeddini, K., Ratten, V. & Merkle, T. (Hrsg.). (2020). *Tourism, hospitality and digital transformation. Strategic management aspects* (Innovation and technology horizons). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Theil, D. (2020). *Das Value Proposition Canvas als Ausgangslage für die Entwicklung digitaler Produkte*. Zugriff am 25.09.2020. Verfügbar unter: <https://digitalisierungscoach.com/2020/06/25/das-value-proposition-canvas-als-ausgangslage-fuer-die-entwicklung-digitaler-produkte/>
- Uhl, A. & Loretan, S. (2019). *Digitalisierung in der Praxis. So schaffen KMU den Weg in die Zukunft* (1st ed. 2019). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26137-5>
- Vogel-Weyh, F. & Röhm, A. (2002). *Dienstleistung - von der Renditefalle zum Wettbewerbsvorteil. Verbesserung der Dienstleistungskompetenz hessischer Umweltunternehmen ; Leitfaden für die betriebliche Praxis* (Umweltech). Wiesbaden: TechnologieStiftung Hessen.
- Vogt, W. (2018). *Schlankes Marketing für den Mittelstand. Effizient, nachhaltig und zielgruppengerecht*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16732-5>
- Wagner, V. (2017). *Digitalisierung im Hotel! Wie weit muss sie gehen?* Zugriff am 11.11.2020. Verfügbar unter: [https://www.valerie-wagner.de/digitalisierung-im-hotel1/#\\_Vorteile](https://www.valerie-wagner.de/digitalisierung-im-hotel1/#_Vorteile)
- Weichert, S., Quint, G. & Bartel, T. (2018). *Quick Guide UX Management. So verankern Sie Usability und User Experience im Unternehmen* (Quick Guide). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22595-7>
- Weidner, G. E. (2014). *Qualitätsmanagement. Kompaktes Wissen, konkrete Umsetzung, praktische Arbeitshilfen*. München: Hanser.
- Weidner, G. E. (2020). *Qualitätsmanagement. Kompaktes Wissen - konkrete Umsetzung - praktische Arbeitshilfen* (3., überarbeitete Auflage).