

Karl Heinz Hänsler (Hrsg.)

**Management in der Hotellerie und Gastronomie**



# **Management in der Hotellerie und Gastronomie**

---

Betriebswirtschaftliche Grundlagen

9. Auflage

Herausgegeben von  
Karl Heinz Hänsler

**DE GRUYTER**  
OLDENBOURG

ISBN 978-3-11-042500-0  
e-ISBN (PDF) 978-3-11-043957-1  
e-ISBN (EPUB) 978-3-11-048039-9

**Library of Congress Cataloging-in-Publication Data**

A CIP catalog record for this book has been applied for at the Library of Congress.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2016 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston  
Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck  
Einbandabbildung: Glorcza/iStock/Thinkstock  
☺ Gedruckt auf säurefreiem Papier  
Printed in Germany

[www.degruyter.com](http://www.degruyter.com)

## Vorbemerkung

Aufgrund der immer schwierigeren Marktsituation hat auch im Gastgewerbe die Notwendigkeit zugenommen, sich stärker mit betriebswirtschaftlichen Fragen zu beschäftigen. Hierzu soll das vorliegende Buch einen Beitrag leisten.

Es werden Grundlagen für das erfolgreiche Management von Hotel- und Gaststättenbetrieben dargestellt. Dazu gehören Themenbereiche wie die Leistungserstellung, das Personalwesen, das Marketing, das Rechnungswesen, die Organisation bis hin zum wirtschaftlichen Teil des Gaststättenrechts. Mit der Darstellung dieser Inhalte sollen ein Überblick und Basiswissen vermittelt werden.

Insofern richtet sich das Buch an alle, die sich innerhalb ihres Studiums bzw. ihrer Ausbildung mit betriebswirtschaftlichen Fragen der Branche auseinandersetzen, jedoch ebenso an Unternehmer und Führungskräfte. Angesichts der Branchenstruktur werden viele Themenbereiche auch aus der Sicht mittelständischer Betriebe behandelt.

Nicht zuletzt richtet sich dieses Buch an Mitarbeiter in Verkehrsämtern. Ihnen soll es helfen, die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge der Hotellerie und Gastronomie – der wichtigsten Leistungsträger eines Tourismusortes – besser zu verstehen.

Die Autoren weisen neben einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung praktische Erfahrungen in der Hotellerie auf. Damit sollte einerseits eine systematische Darstellung betriebswirtschaftlicher Grundlagen, andererseits ein hohes Maß an Praxisorientierung gewährleistet werden.

Danken möchte ich allen, die an der Fertigstellung dieses Buches mitgewirkt haben, insbesondere Frau Uta Schlagenhauf vom Hotel Bareiss in Baiersbrunn sowie Frau Sonja Berlinger, Frau Nadine Huber und Herrn Arndt Moritz Jaeschke, wissenschaftliche Mitarbeiter am Steinbeis-Transferzentrum Tourismus und Hotellerie und dem IWT Wirtschaft und Technik GmbH für die Überarbeitung der Texte.

Karl Heinz Hänsler



# Inhalt

Vorbemerkung — V

## Teil I: Konstitutive Entscheidungen

Einführung — 4

Karl Heinz Hänsler

**1 Der Standort — 7**

Karl Heinz Hänsler und Thomas Schlieper

**2 Das Marktkonzept von Hotelbetrieben — 21**

Karl Heinz Hänsler

**3 Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes — 49**

Arndt Moritz Jaeschke und Wolfgang Fuchs

**4 Zusammenarbeit in der Hotellerie – Funktionelle Entkopplung,  
Betreiberformen und Kooperationen — 75**

Kay Winter

**5 Die Aufbauorganisation von Hotelbetrieben — 93**

## Teil II: Leistung und Leistungserstellung in der Hotellerie

Karl Heinz Hänsler

**1 Die gastgewerbliche Leistung als Dienstleistung — 104**

Karl Heinz Hänsler und Walter Rettl

**2 Der Beherbergungsbereich — 119**

Wolfgang Fuchs

**3 Der Gastronomiebereich — 147**

## Teil III: Personalwesen in der Hotellerie

Martina Baier und Kay Winter

- 1 Die Bedeutung des Personalmanagements für den unternehmerischen Erfolg — 178**

Kay Winter und Martina Baier

- 2 Planung und Budgetierung im Personalwesen — 181**

Myriam Frauenrath

- 3 Personalmarketing: Etablierung einer Arbeitgebermarke — 187**

Myriam Frauenrath

- 4 Personalbeschaffung: Suche und Auswahl von Personal — 191**

Martina Baier und Kay Winter

- 5 Personalbetreuung und -bindung: Motivierende Gestaltung des Arbeitsumfeldes — 201**

Martina Baier und Kay Winter

- 6 Personalentwicklung: Von der Ausbildung zu lebenslangem Lernen — 215**

Martina Baier und Kay Winter

- 7 Arbeitsrechtliches Basiswissen — 225**

## Teil IV: Hotel-Marketing

Axel Schrand und Thomas Schlieper

- 1 Informationsgrundlagen und Entscheidungsrahmen — 237**

Axel Schrand und Thomas Schlieper

- 2 Strategisches Hotel-Marketing — 253**

Axel Schrand und Thomas Schlieper

- 3 Produkt- und Leistungs politik — 277**

Axel Schrand und Thomas Schlieper

- 4 Preis- und Konditionen politik — 285**

Axel Schrand und Anette Grimmelsmann

- 5 Distributions politik — 293**

Axel Schrand und Thomas Schlieper

**6 Kommunikationspolitik — 315**

## **Teil V: Hotel-Rechnungswesen**

Ulrike Scheefer

**1 Gliederung und Aufgaben des Rechnungswesens in der Hotellerie — 329**

Karl Heinz Hänssler

**2 Die Analyse der Betriebsergebnisrechnung – Umsätze und Kosten in der Hotellerie — 361**

Ulrike Scheefer

**3 Die Kostenstellenrechnung — 383**

Karl Heinz Hänssler

**4 Kalkulation und Preisfindung (Einführung) — 397**

Karl Heinz Hänssler

**5 Kalkulation und Preisdifferenzierung der Beherbergungsleistungen — 403**

Doris Widmann

**6 Die Kalkulation der gastronomischen Leistungen — 427**

Doris Widmann

**7 Budgetierung in der Hotellerie — 447**

Karl Heinz Hänssler

**8 Break-even-Analysen und Maßnahmen zur Verbesserung des Gewinns in der Hotellerie und Gastronomie — 465**

## **Teil VI: Wirtschaftsrechtliche Regelungen im Hotel- und Gaststättengewerbe**

**Einführung — 490**

Bernd Dahringer

**1 Gastaufnahmeverträge — 491**

Bernd Dahringer

**2 Der Pachtvertrag — 507**

**X** — Inhalt

Bernd Dahringer

**3 Der Bierlieferungsvertrag — 515**

Bernd Dahringer

**4 Der Automatenaufstellvertrag — 521**

Bernd Dahringer

**5 Zusammenfassung — 523**

**Autoren/Berufliche Positionen (Auswahl) — 527**

**Literaturverzeichnis/weiterführende Literatur — 529**

**Sachregister — 555**



## Teil I: **Konstitutive Entscheidungen**



Einführung	4
1 Der Standort	7
1.1 Die Bedeutung des Standortes für Hotelbetriebe	7
1.1.1 Die Komplementarität des touristischen Angebotes und das Primat des Reiseziels	8
1.1.2 Das touristische Angebot als das erweiterte Produkt bzw. Nachfragequelle von Hotelbetrieben	9
1.2 Untersuchungsbereiche einer Standortanalyse	11
1.2.1 Die Analyse des Angebotes	13
1.2.2 Die Analyse des Beherbergungsangebotes	14
1.2.3 Die Analyse der Nachfrage	16
1.2.4 Exkurs: Die Analyse überörtlicher Entwicklungen	18
2 Das Marktkonzept von Hotelbetrieben	21
2.1 Undifferenziertes, differenziertes und konzentriertes Marketing	21
2.2 Kriterien für die Marktsegmentierung in der Hotellerie	24
2.3 Marktsegmente für den Beherbergungsbereich	25
2.3.1 Der Urlaubsreiseverkehr	26
2.3.2 Der Geschäftsreiseverkehr	35
2.3.3 Exkurs: Gäste und neue Gäste	38
2.4 Marktsegmente für die Gastronomie	40
2.5 Gästeansprüche	44
3 Betriebsarten und Betriebstypen des Gastgewerbes	49
3.1 Betriebsarten des Beherbergungsgewerbes	50
3.2 Betriebstypen der Hotellerie	53
3.2.1 Betriebstypen nach dem Leistungsangebot	53
3.2.2 Sonstige Kriterien zur Bildung von Betriebstypen	59
3.3 Betriebsarten und Betriebstypen des Gaststättengewerbes	62
3.3.1 Die Betriebsartengliederung des Statistischen Bundesamtes	63
3.3.2 Die Segmentierung des Hotel- und Gaststättenverbandes Baden-Württemberg	64
3.3.3 Weitere Segmentierungen	68
3.4 Die Dynamik der Betriebsarten und Betriebstypen	71
4 Zusammenarbeit in der Hotellerie – Funktionelle Entkopplung, Betreiberformen und Kooperationen	75
4.1 Funktionelle Entkopplung	75
4.2 Betreiberformen unter dem Aspekt der funktionellen Entkopplung	77
4.2.1 Eigentümerbetriebe	77
4.2.2 Pachtverhältnisse	78
4.2.3 Managementverhältnisse	80
4.2.4 Entwicklungen	82
4.3 Kooperationen in der Hotelbranche	83
4.3.1 Ziele von Hotelkooperationen	83
4.3.2 Unterteilung der Kooperationen in der Hotellerie	84
4.4 Exkurs: Der Begriff „Kette“	89
4.5 Fazit	90
5 Die Aufbauorganisation von Hotelbetrieben	93
5.1 Die klassische Aufbauorganisation im Hotelbetrieb	94
5.2 Vor- und Nachteile des klassischen Modells	95
5.3 Die Aufbauorganisation im Wandel	97

# Einführung

Innerhalb seiner Führungsaufgaben hat der Hotelier eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen. Diese können in langfristig, mittelfristig und kurzfristig wirksame Entscheidungen untergliedert werden.

Unter den langfristig wirksamen sind die **konstitutiven Entscheidungen** die weitest reichenden. Mit ihnen werden die Strukturmerkmale des Unternehmens festgelegt. Welche Entscheidungen dazu gehören, wird durch die Betrachtung der bei der Errichtung eines Hotels anfallenden Überlegungen deutlich.

Zum einen ist der Tätigkeitsbereich oder der Gegenstand des Unternehmens zu bestimmen. Indem ein Hotelbetrieb gegründet werden soll, ist dieser grundsätzlich festgelegt. Weiterhin sind Regelungen über den Standort des Hotels und über die Betriebsart bzw. den Betriebstyp zu treffen, beispielsweise ob ein Aparthotel, ein Standard oder ein First Class-Hotel konzipiert werden soll. Diese Entscheidungen haben Konsequenzen für die Gestaltung der gesamten baulichen Anlagen des Hotels (Zimmerkategorien, Zimmergrößen und Ausstattung, die baulichen Anlagen für die Sonstigen Leistungen) sowie für die personelle Ausstattung.

Die Entscheidungen über den Standort und den Betriebstyp stehen in einem engen Zusammenhang: Vom Standort ist es abhängig, welche Zielgruppen angesprochen werden können und welche Ansprüche bei der Gestaltung des Angebotes zu berücksichtigen sind.

So kommt in einer Großstadt dem Geschäftsreiseverkehr eine große Bedeutung zu, in einem Kurort wird dieser eher eine untergeordnete Rolle spielen. Geschäftsreisende und Kurgäste stellen unterschiedliche Ansprüche an die Ausstattung der Zimmer und die Nebenleistungen, die bei der Gestaltung des Angebotes zu berücksichtigen sind.

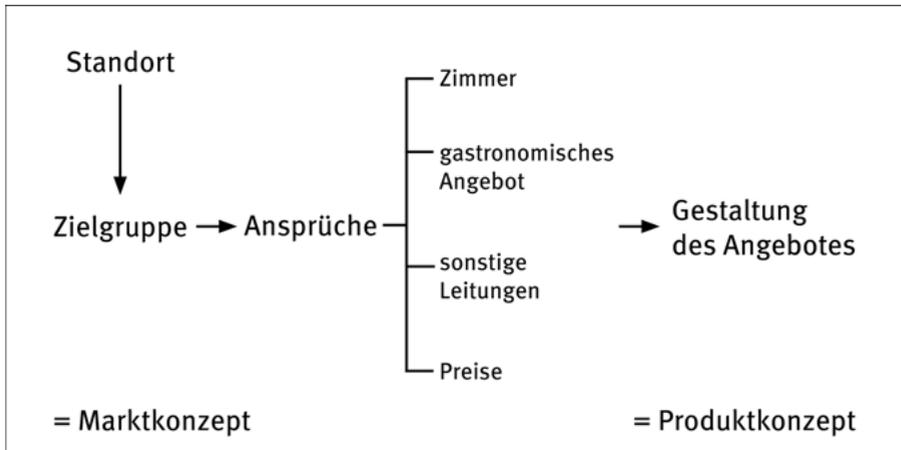
Der Preis, der zu erzielen ist – und damit die Entscheidung, ob ein Luxushotel oder ein Hotel mit Standardausstattung errichtet werden kann –, hängt ebenso entscheidend vom Ort ab. So können in einem mondänen Kurort höhere Preise verlangt werden als in einem Ort mit Gästen niedrigeren Einkommens.

Insofern ist gemeinsam mit dem Standort und dem Betriebstyp immer auch festzulegen, welche Gäste mit welchen Ansprüchen bzw. Bedürfnissen angesprochen werden sollen (das Marktkonzept). Den Zusammenhang zeigt – systematisch – Abbildung 0.1.

Eng mit diesen Fragen verbunden ist die Entscheidung, ob ein Hotelier einer Kooperation beitreten oder sich an einem Franchise-System beteiligen soll. Daneben besteht auch die Möglichkeit, über einen Management- oder einen Pachtvertrag einen Konzern als Betreiber des Hotels zu gewinnen. In unterschiedlichem Umfang geben Kooperationen und Konzerne Vorgaben für einen Betrieb, die bei der Gestaltung des Hotels zu berücksichtigen sind.

Konstitutiv sind also die Entscheidungen über den Standort des Hotels, das Marktkonzept, die Betriebsart (Hotel, Gasthof, Hotel garni) bzw. den Betriebstyp

(beispielsweise ein Sporthotel oder ein Kurhotel) und über die Zusammenarbeit mit einer Kooperation oder einem Konzern. Diese werden im Folgenden dargestellt.



**Abbildung 0.1:** Der Zusammenhang zwischen Standort, Zielgruppe und Gestaltung des Angebotes  
*Quelle:* Eigene Darstellung.

Üblicherweise werden auch die Entscheidungen über die Rechtsform und die Aufbauorganisation zu den konstitutiven Entscheidungen gezählt. Da die Frage nach der Rechtsform in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur ausführlich bearbeitet wird, bleibt sie hier ausgeklammert. Die Aufbauorganisation von Hotelbetrieben wird im abschließenden Kapitel dieses Teils dargestellt.



Karl Heinz Hänszler

# 1 Der Standort

## 1.1 Die Bedeutung des Standortes für Hotelbetriebe

Standortentscheidungen gehören aufgrund ihrer langfristigen Wirksamkeit zu den konstitutiven Entscheidungen. Bei allen Unternehmen wird die zukünftige Gewinnsituation in erheblichem Umfang durch die Standortwahl beeinflusst. Unter Renditegesichtspunkten ist derjenige Standort als optimal anzusehen, der, bezogen auf das investierte Kapital, die Spanne zwischen den standortbedingten Differenzen von Aufwendungen und Erträgen maximiert. Unterschiede zwischen verschiedenen Standorten bestehen u. a. hinsichtlich der Höhe der Lohnkosten, der Grundstücks- und Baukosten, der Mieten, der steuerlichen Belastungen, aber auch der Absatzmöglichkeiten.

Neben diesen primär erfolgswirtschaftlichen Gesichtspunkten sind bei der Entscheidung, welcher Ort für einen bestimmten Betrieb gewählt werden soll, weitere Standortfaktoren wie das Vorhandensein von Rohstoffen bzw. Arbeitskräften, eine entsprechende Infrastruktur oder rechtliche Bestimmungen zu berücksichtigen.

Die einzelnen Standortfaktoren sind nicht für alle Unternehmen von gleicher Bedeutung, zwischen den einzelnen Branchen bestehen erhebliche Unterschiede. Je nachdem, welche Standortfaktoren überwiegen, kann von materialorientierten, arbeitsorientierten, verkehrsorientierten oder absatzorientierten Unternehmen gesprochen werden.

Hotelbetriebe sind primär absatzorientiert. Gegenüber vielen anderen Branchen kommt der Standortwahl eine noch größere Bedeutung zu. Zu unterscheiden ist zwischen dem Standort generell, d. h. der Gemeinde, in der sich ein Betrieb befindet, und dem Standort im Ort.

Die Bedeutung ergibt sich zum einen, weil in der Hotellerie die Leistungserstellung und die Inanspruchnahme (der Verbrauch) der Leistungen am Standort zusammenfallen und nicht wie in der Industrie getrennt sind. Während in der Industrie die fertigen Produkte zum Kunden transportiert werden, muss in der Hotellerie der Gast zum Hotel kommen, um dessen Leistungen in Anspruch nehmen zu können. Bereits hieraus ergeben sich bestimmte Anforderungen an einen Standort, wie die Erreichbarkeit oder die Entfernung zu wichtigen Herkunftsgebieten der Gäste.

Zum anderen wird das Angebot eines Hotelbetriebes nahezu immer in Verbindung mit Gegebenheiten seines Standortes gesehen und nachgefragt – beispielsweise dem Klima und Bademöglichkeiten, aber auch dort vorhandenen Wirtschaftsbetrieben, die von auswärtigen Geschäftspartnern besucht werden sollen und damit Nachfrage für Beherbergungsbetriebe auslösen. Dieser Zusammenhang hat für die Hotellerie ausschlaggebende Bedeutung und soll daher im Folgenden weiter erläutert werden.

### 1.1.1 Die Komplementarität des touristischen Angebotes und das Primat des Reiseziels

Unter Komplementarität wird eine wechselseitige Abhängigkeit verstanden. Hotelbetriebe stehen in einem Komplementärverhältnis zu den Erzeugnissen anderer Tourismusunternehmungen und weiterer Angebotsträger (vgl. *Kaspar 1995*, S. 27 f.). Auch sind Hotels von natürlichen und soziokulturellen Gegebenheiten des Standortes abhängig.

Die Entscheidung eines Gastes, einen bestimmten Ort aufzusuchen, erfolgt häufig nicht aufgrund der Existenz eines bestimmten Hotels an diesem Ort, sondern aus anderen Gründen; in einem Wintersportort wegen der Schneelage, der Landschaft, der Skilifte, der Existenz von Hallenbädern und anderen Angebotsbestandteilen. Oder ein Gast sucht einen Ort auf, weil er die dort vorhandenen Bauwerke besichtigen will.

Die Marktattraktivität und die Marktchancen eines Hotelbetriebes werden somit erheblich durch Faktoren bestimmt, die außerhalb des Hotels liegen und die nur begrenzt beeinflusst werden können. Wird beispielsweise ein Skilift stillgelegt, so trifft dies auch die örtlichen Hotelbetriebe.

Andererseits ist für den Erfolg der anderen Anbieter am Ort auch eine leistungsfähige Hotellerie notwendig. Sind die Hotels am Ort zu teuer, werden weniger Gäste kommen und damit die Nachfrage nach den Transportleistungen von Skiliften zurückgehen.

Daraus ergeben sich die Überlegungen zum Primat des Reiseziels (vgl. *Kaspar 1995*, S. 31 f.). Der Gast, der seine Urlaubsreise plant, entscheidet sich aufgrund des dort vorhandenen Angebotes, des Image, seiner Vorstellungen und Erfahrungen zuerst für einen bestimmten Ort oder eine Ferienregion („die Ostsee“, „die Toskana“, „den Schwarzwald“) oder sogar für ein Land („Italien“). Erst dann wird eine entsprechende Unterkunft gesucht. Dies gilt nicht immer, auch die umgekehrte Vorgehensweise ist denkbar: Der Gast kennt einen bestimmten Betrieb aus eigener Erfahrung oder Empfehlung und entscheidet sich daher für einen Urlaubsort. Dennoch ist der Erfolg dieses Hotelbetriebs weitgehend auch von der Attraktivität seines Standortes abhängig.

Insofern sind folgende Schlussfolgerungen zu ziehen: Die einzelnen Angebotsbestandteile des Tourismusortes bzw. der Region werden vom Gast gemeinsam mit dem Hotel nachgefragt, bei seiner Urlaubs- oder Kurentscheidung sogar als Einheit gesehen. Bei einer systematischen Betrachtung des Hotels als Produkt müssen deshalb die Angebote des Standortes mit einbezogen werden. Das Hotel in Verbindung mit diesen Angebotsbestandteilen soll daher im Folgenden als das **erweiterte Produkt „Hotel“** bezeichnet werden (vgl. dazu ausführlich Teil II, Kapitel 1).

*Weitgehend gelten diese Überlegungen auch für den Geschäftsreiseverkehr: Die Entscheidung für die Geschäftsreise in eine Stadt erfolgt, um dort ansässige Geschäftspartner aufzusuchen – die primäre Entscheidung erfolgt also für das Reiseziel. Die Marktchancen eines Hotels hängen somit zu einem erheblichen Teil von örtlichen Wirtschaftsbetrieben und deren Volumen an Besuchern ab. Für die Auswahl eines Hotels ist*

*dann neben dessen Angebot der Standort im Ort – beispielsweise die Nähe zum Firmensitz der zu besuchenden Geschäftspartner oder die Lage in der Innenstadt – von Bedeutung.*

*Auch beim Kongress-, Tagungs- und Seminartourismus werden Hotels u. a. nach der geographischen Lage und nach landschaftlichen bzw. klimatischen Gegebenheiten des Standortes ausgewählt.*

Für Hotelbetriebe ist es daher wichtig zu wissen, welche Gegebenheiten der Natur und Kultur, der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu einer Ortsveränderung an den eigenen Standort und damit zu touristischer Nachfrage führen. Aufgrund der Nachfragewirkung werden diese bei entsprechenden Analysen als das touristische Angebot bezeichnet (vgl. Kaspar 1996, S. 65). Die für Hotelbetriebe wichtigen Angebotsbestandteile eines Standortes werden im Folgenden detailliert dargestellt.

### **1.1.2 Das touristische Angebot als das erweiterte Produkt bzw. Nachfragequelle von Hotelbetrieben**

Die Angebotsbestandteile eines Tourismusortes bzw. einer Region werden in das ursprüngliche und das abgeleitete Angebot untergliedert.

Zum ursprünglichen Angebot zählen all diejenigen Angebotsbestandteile, die von ihrem Wesensgehalt keinen Bezug zum Tourismus haben, die durch ihre Anziehungskraft jedoch zu Objekten des Tourismus werden bzw. die Voraussetzung sind, dass überhaupt Tourismus stattfinden kann. Zum abgeleiteten Angebot gehören jene Bestandteile, die eigens für touristische Zwecke entstanden sind (siehe Abbildung 1.1).

Für Hotelbetriebe sind alle Angebotsbestandteile eines Tourismusortes und seiner Umgebung als Teil des erweiterten Produktes und/oder Nachfragequellen relevant, möglicherweise sogar die vorhandenen Beherbergungseinrichtungen, die durch ihre Bekanntheit das Image des Ortes prägen. Je nach touristischen Motiven gewinnen einzelne Bestandteile an Bedeutung: So sind für den Tagungs- und Kongresstourismus primär die Existenz entsprechender Räumlichkeiten, die geographische Lage und die Verkehrsanbindung, für den Urlaubstourismus natürliche Voraussetzungen wie Klima und Landschaft oder Besichtigungsmöglichkeiten wichtig.

Die Bedeutung einzelner Angebotsbestandteile zeigt sich bereits darin, dass bestimmte Betriebstypen von Hotelbetrieben nach diesen unterschieden werden: nach den natürlichen Gegebenheiten das Seehotel oder das Berghotel, nach der allgemeinen Infrastruktur (Verkehrsanbindung) das Bahnhofshotel oder das Airporthotel, nach der touristischen Infrastruktur das Kurhotel oder das Kongresshotel.

Inwieweit die einzelnen Angebotsbestandteile eines Tourismusortes als Gesamtheit für den Charakter und die Marktchancen eines Hotels Bedeutung haben, zeigt das Beispiel eines Urlaubsortes am Bodensee.

Für den Urlaubs- wie den Geschäftsreisetourismus hat die **Lage** in diesem Reiseziel, aber auch die Nähe zu Industriestädten in Deutschland, Österreich und der Schweiz Bedeutung.

---

**1. Das ursprüngliche Angebot**

- natürliche Gegebenheiten (Lage im Raum, Klima, Landschaftsbild/Topographie, Vegetation, Tierwelt)
- soziokulturelle Gegebenheiten (Bauten, Brauchtum, kulturelle Veranstaltungen)
- die allgemeine Infrastruktur (insbesondere Versorgungs- und Versorgungseinrichtungen einschl. der Verkehrsanbindungen)

Da Geschäftsreisende einen Ort wegen der örtlichen Wirtschaftsbetriebe, Verwaltungen u. a. aufsuchen, sind diese bei einem Geschäftsreisestandort ebenfalls beim ursprünglichen Angebot zu erfassen.

**2. Das abgeleitete Angebot**

**a) die touristische Infrastruktur im eigentlichen Sinn**

- tourismusörtliche Einrichtungen (Anlagen, die den Gästen zur Unterhaltung und Erholung dienen, wie Schwimmbäder, Eisbahnen)
- kurörtliche Einrichtungen (Kurmittelhaus zur Abgabe von Bädern, Massagen, Inhalationseinrichtungen, Einrichtungen zur Bewegungstherapie)
- touristische Spezialverkehrsmittel (Schifffahrtsbetriebe, Skilifte)
- sonstige Unterhaltungseinrichtungen
- Kongress- und Tagungsmöglichkeiten
- Einrichtungen zur Betreuung und Information
- Veranstaltungen

**b) die touristische Suprastruktur**

- Beherbergungs- und gastronomische Betriebe
- 

**Abbildung 1.1:** Das touristische Angebot

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaspar 1996, S. 65 f.

Aus der Lage im Raum ergeben sich folgende mögliche Zielgruppen für ein Hotel:

- Urlauber, die im Reisegebiet Bodensee ihre (gesamte) Urlaubs- bzw. Kurzurlaubsreise verbringen,
- Durchreisende auf dem Weg in den Süden oder auf der Rückreise, die einen Zwischenstopp machen,
- Rundreisende durch Deutschland oder die süddeutschen Feriengebiete, Österreich und die Schweiz,
- Geschäftsreisende, Seminar- und Tagungsgäste aus den benachbarten Industriestandorten sowie
- Aussteller und Besucher von dort stattfindenden Messen.

Für den Urlauber ergeben sich aus der Lage im Raum

- vertretbare Anfahrtswege (je nach Herkunft),
- sehr schöne Ausflugsmöglichkeiten,
- die Nähe zu Orten mit ergänzenden Angeboten (z. B. Konstanz mit der Blumeninsel Mainau, Bregenz mit den Bregenzer Festspielen).

Zentrale Bedeutung haben die **klimatischen Verhältnisse** und das **Landschaftsbild**. Das Bodenseegebiet zählt im innerdeutschen Vergleich zu den Gebieten mit den

höchsten Durchschnittstemperaturen. Insofern hat der Reisetrend zum Wasser und zur Sonne, der allerdings zielgruppenspezifisch sehr unterschiedlich ist, dem Bodensee und dem Ort in den vergangenen Jahrzehnten Vorteile gebracht. Mögliche Aktivitäten sind Baden, Segeln, Tauchen, Surfen, aber auch Spaziergänge, Wandern und Fahrradfahren. Für letzteres eignet sich das Seeufer besonders, so dass der Fahrradtourismus sehr zugenommen hat.

Weitere wesentliche Angebotsbestandteile ergeben sich aus den **soziokulturellen** Gegebenheiten. Der historische Stadtkern, eine der ältesten Burgen Deutschlands, das Schloss u. a. machen den Ort auch für Besichtigungsurlauber interessant. Er ist somit häufig Zielort bei Rundreisen durch die süddeutschen Feriengebiete oder durch die Nachbarländer Schweiz und Österreich. Zusätzlich ist das Schloss eine vom Ambiente her attraktive **Tagungsstätte**, so dass immer wieder entsprechende Veranstaltungen stattfinden.

Außerdem sind die für einen Urlaubsort notwendigen **infrastrukturellen Voraussetzungen** wie ein Seefreibad mit beheiztem Schwimm- und Thermalwasserbecken, eine Therme sowie Schifffahrts- und Omnibusbetriebe vorhanden. Dazu kommt in den Saisonmonaten ein umfangreiches und qualitativ hoch stehendes Veranstaltungsprogramm.

All die aufgeführten Angebotsbestandteile bringen Übernachtungsgäste an den Ort und damit in die einzelnen Hotels. Die möglichen Gästegruppen und deren Ansprüche, die quantitative Nachfrage und die Aufenthaltsdauer hängen wesentlich davon ab.

Aus der Sicht eines Beherbergungsbetriebes ist es daher wichtig, die einzelnen Angebotsbestandteile als Teil des eigenen Produktes sorgfältig zu analysieren. Dazu gehört aber auch die Untersuchung der derzeitigen und zukünftig zu erwartenden tatsächlichen Nachfragesituation sowie der Konkurrenz. Dies geschieht zusammen mit anderen Untersuchungsbereichen in einer Standortanalyse.

## 1.2 Untersuchungsbereiche einer Standortanalyse

Standortanalysen erfolgen beim Bau oder bei der Übernahme von Hotelbetrieben. Sie sind jedoch auch regelmäßig für bestehende Betriebe durchzuführen, um festzustellen, ob und inwieweit der Ort und das bestehende Hotelkonzept nach wie vor für bestimmte Zielgruppen attraktiv sind oder ob veränderte Standortbedingungen eine Veränderung des Absatzkonzeptes notwendig machen.

Beim Neubau von Hotelbetrieben sind folgende Ausgangslagen als Impuls für Standortanalysen zu unterscheiden:

- Es ist ein Grundstück in einem Ort vorhanden, auf diesem soll ein Hotel gebaut werden. Mit Hilfe einer Standortanalyse wird festgestellt, welches Konzept Marktchancen verspricht. Im Anschluss daran kann die Realisierbarkeit des Hotels beurteilt werden.

- Es liegt eine Idee oder ein Konzept für ein Hotel vor, es werden geeignete Standorte gesucht. Dies ist der Fall, wenn ein Hotelkonzern mit einem bestehenden Konzept Standorte zur Expansion sucht. Die Standortanalyse dient dann der Überprüfung, ob das gewünschte Konzept an einem bestimmten Standort zu realisieren ist.

Dabei sind nicht nur die oben genannten absatzwirtschaftlichen Gesichtspunkte, sondern weitere entscheidungsrelevante wirtschaftliche, soziale, technische, politische, ökologische sowie rechtliche einschließlich steuerrechtliche Standortfaktoren zu berücksichtigen. Neben den Absatzchancen kommt in der Hotellerie den Bebauungsmöglichkeiten und Grundstückskosten eine große Bedeutung zu (vgl. dazu auch Teil II, Kapitel 2.3).

Am Ende einer Standortanalyse steht die Beurteilung des jeweiligen Standortes. Auf der Basis der Analyse der derzeitigen Situation wird unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen festgelegt, ob überhaupt Marktchancen für ein Hotel bestehen und welches Konzept realisiert werden sollte. Ergänzend dazu werden Umsatz- und Kostenschätzungen vorgenommen, um den möglichen Gewinn zu prognostizieren.

Denkbar ist auch die Durchführung einer Nutzwertanalyse. Hierzu wird als erstes die Bedeutung einzelner Standortfaktoren festgelegt und gewichtet. Im Anschluss daran erfolgt eine Bewertung der einzelnen Faktoren. Dies kann mit einem Punktesystem erfolgen, so dass für verschiedene Standorte eine quantitative Vergleichsgrundlage besteht. Im Vergleich gilt derjenige Standort als vorteilhaft, der bei dieser Nutzwertanalyse die höchste Punktzahl erreicht.

Im Folgenden werden die Untersuchungsbereiche einer Standortanalyse dargestellt, die primär Einfluss auf die Marktattraktivität eines Hotels haben, nämlich

- die Analyse des Angebotes,
- die Analyse des Beherbergungsangebotes (Konkurrenzanalyse),
- die Nachfrageanalyse.

Ergänzend dazu sollte bei einer Standortanalyse zusätzlich auch eine Wertung des Standortes am Ort erfolgen.

*Zur Beurteilung der Frage, welches Hotelkonzept an einem bestimmten Standort sinnvoll erscheint, hat die Standortanalyse zentrale Bedeutung. Zu berücksichtigen sind jedoch auch überörtliche Entwicklungen. So stellt sich beispielsweise für einen Ferienhotelier die Frage, wie sich die Nachfrage beim Deutschlandurlaub entwickelt, welche Preise die Urlauber zu bezahlen bereit sind, etc. Die Bedeutung der überörtlichen Entwicklungen und Quellen für Informationen darüber werden in Abschnitt 1.2.4 dieses Kapitels dargestellt.*

### 1.2.1 Die Analyse des Angebotes

Mit der Angebotsanalyse werden Informationen über die einzelnen Angebotsbestandteile des Tourismusortes, wie sie in Abschnitt 1.1.2 dieses Kapitels aufgezeigt wurden, gewonnen. Die Angebotsbestandteile werden dargestellt und beurteilt. Dabei geht es darum, deutlich zu machen, welche Marktchancen sich aus den einzelnen Angebotsbestandteilen ergeben.

Vor allem sollte die Angebotsanalyse mit dem Blick auf mögliche Nachfragequellen erfolgen. Nachfragequellen sind Institutionen (z. B. Betriebe und Bildungseinrichtungen) und Attraktivitäten (Veranstaltungen, Unterhaltungseinrichtungen, Landschaftsattraktionen), die Übernachtungsgäste an den Ort bringen. Sie haben wesentliche Bedeutung für die möglichen Zielgruppen am Ort sowie das Marktpotential.

Jeder Angebotsbestandteil kann eine Nachfragequelle mit entsprechendem Übernachtungsvolumen sein und sollte daher **einzel**n beurteilt werden. Zu untersuchen ist

- welche Gästegruppen angesprochen werden können (vgl. dazu ausführlich Kapitel 2 in diesem Teil),
- die Attraktivität des Angebotsbestandteiles für die potentiellen Gäste und die Nachfragewirkung,
- ob die möglichen Gästegruppen als Zielgruppe für das eigene Hotel in Frage kommen,
- das Marktpotential, beispielsweise der in Frage kommenden Urlaubsreiseart oder für den Geschäftsreiseverkehr,
- die Konkurrenz durch Angebote anderer Standorte und Reisegebiete,
- welche Vertriebs- und Kommunikationswege sinnvoll sind und mit welchen Partnern seitens des Hotels zusammengearbeitet werden kann.

Hinsichtlich der Attraktivität einzelner Angebotsbestandteile ist zu beurteilen, ob diese

- für potentielle Gäste anziehend genug sind, evtl. auch in Kombination mit anderen Angebotsbestandteilen, den Standort aufzusuchen und dort zu übernachten,
- als Zusatznutzen für Gäste gesehen werden können, die sich aus anderen Gründen am Standort aufhalten (z. B. Geschäftsreisende oder auch wegen der Attraktivität des Hotels),
- primär für den Tagesausflugsverkehr relevant sind.

So kann beispielsweise eine historische Altstadt mit schönem Ambiente und Einkaufsmöglichkeiten zu einer hohen Attraktivität für den Tagesausflugsverkehr aus der Umgebung bzw. aus benachbarten Urlaubsgebieten führen, auch für am Ort übernachtende Geschäftsreisende interessant sein, aber kaum zu nennenswerter Übernachtungsnachfrage führen. Gleiches gilt für kulturelle Veranstaltungen u. a.

Als Ergebnis der Beurteilung der touristischen Angebotsbestandteile kann ein Stärken- und Schwächen-Profil erstellt werden (Beispiele).

	sehr positiv	positiv	neutral	negativ	sehr negativ
geographische Lage					
Landschaft					
Klima					
Bauten, Museen etc.					
Verkehrsanbindung					
tourismusörtliche Einrichtungen					
allg. Charakter als Urlaubsort					
touristische Spezialverkehrsmittel					
kurörtliche Einrichtungen					
allgemeine Tagungsmöglichkeiten					
Veranstaltungen					
anzusprechende Gästegruppen					

**Abbildung 1.2:** Stärken- und Schwächen-Profil für einen Urlaubsort  
*Quelle:* Eigene Darstellung.

Bei den anzusprechenden Gästegruppen ist zu beurteilen, ob eines oder mehrere Marktsegmente (z. B. Urlauber und Geschäftsreisende) angesprochen werden können und welcher Saisonverlauf sich hieraus ergibt (vgl. dazu ausführlich Kapitel 2 in diesem Teil).

Aufgrund der Bedeutung als Nachfragequelle für den Geschäftsreiseverkehr sollte innerhalb einer Angebotsanalyse immer auch die Wirtschaftsstruktur untersucht werden. Dabei geht es um die Zahl und Entwicklung der Betriebe und Arbeitsplätze und die Verteilung auf die einzelnen Wirtschaftszweige bzw. Betriebsgrößenklassen (vgl. Abschnitt 2.3.2 in Kapitel 2 dieses Teils). Wichtige Fragen zur Beurteilung dieser Daten sind, ob die Unternehmen zukunftssträchtigen oder eher schrumpfenden Branchen zugehören oder ob es sich um Branchen mit hohem örtlichem Schulungsbedarf handelt. Wichtig sind auch Bildungseinrichtungen, weil sie als Veranstalter von Kongressen, Tagungen und Seminaren auftreten. Es ist jedoch nicht möglich, aus der Zahl der Arbeitsplätze auf daraus resultierende Übernachtungen hochzurechnen, es können nur allgemeine Prognosen abgegeben werden. Weitere Hinweise können Umfragen bei wichtigen örtlichen Betrieben ergeben. Die Ergebnisse sind jedoch erfahrungsgemäß ebenfalls lückenhaft, so dass die erhobenen Daten nur als erster Indikator für das Volumen des Geschäftsreiseverkehrs gesehen werden können.

### 1.2.2 Die Analyse des Beherbergungsangebotes

Die Analyse des Beherbergungsangebotes erfolgt mit der Zielsetzung, Daten über die Konkurrenzbetriebe und damit auch die Marktchancen des eigenen Betriebes zu erhalten. Folgende Untersuchungsbereiche sollten zumindest erfasst werden:

- das Beherbergungsangebot insgesamt: Zahl der Betriebe, Zimmerangebot, Bettenangebot,
- die Struktur des Beherbergungsangebotes nach Betriebsarten: Hotels, Gasthöfe, Pensionen, Hotels garni, Ferienwohnungen,
- Betriebe nach der Ausstattung und Qualität, Preisklassen: Luxushotels, First Class-Hotels, Hotels mit Standardausstattung usw.,
- Betriebe nach Sonstigen Leistungen (beispielsweise Seminarhotels, Wellnesshotels, Kurhotels),
- Betriebe nach der Betriebsgröße,
- sonstige Faktoren: Image der Konkurrenzbetriebe, Marketing-Aktivitäten u. a.

Einen ersten Eindruck über das Beherbergungsangebot vermitteln das Gastgeber- oder Unterkunftsverzeichnis, das von der örtlichen Tourismusorganisation herausgegeben wird, sowie die amtliche Statistik. Daraus können Daten über das gesamte Beherbergungsangebot, über die Struktur des Angebotes nach Betriebsarten und Betriebstypen sowie über die Ausstattung der Betriebe gewonnen werden.

Die Betrachtung der Struktur des Beherbergungsangebotes nach Betriebsarten und Betriebstypen ist notwendig, weil es denkbar ist, dass einzelne Marktsegmente zu stark oder zu gering besetzt sind – beispielsweise der 4- oder der 3-Sterne-Bereich.

Zur Beurteilung der Ausstattung und Qualität der Betriebe kann die 1996 durch den Deutschen Hotel- und Gaststättenverband eingeführte einheitliche Hotelklassifizierung herangezogen werden.

Mittlerweile nehmen ca. 8.800 Hotels in Deutschland an der Hotelklassifizierung teil (Stand Juli 2015, *DEHOGA* 2015d, o.S.), über die Hotelstars Union erfolgt bei den teilnehmenden Ländern eine europaweite Harmonisierung. Insofern können für eine Vielzahl von Städten und Gemeinden Aussagen über die Zahl der Betriebe in den einzelnen Klassen (Luxushotels, First Class-Hotels usw.) getroffen werden. Sinnvoll ist es auch, auf Hotelführer zurückzugreifen.

Um endgültige Aussagen treffen zu können, sind jedoch nach wie vor weitergehende eigene Erhebungen notwendig, beispielsweise über den Standort der Konkurrenzbetriebe im Ort, über das Image, über das Preisverhalten oder generell über die Stärken und Schwächen der Konkurrenz.

Mit Hilfe der erfassten Daten können bei einem geplanten Neubau erste Aussagen über den Bedarf an einem zusätzlichen Hotel getroffen werden, bei einem bereits bestehenden Hotel bezüglich der Konkurrenzsituation. Hierzu können folgende Kennzahlen gebildet werden:

- Hotelbetten pro 1.000 Einwohner,
- Hotelbetten pro 1.000 Arbeitsplätze,
- Bettenzahl der Hotellerie gesamt (Hotels, Hotels garni, Gasthöfe, Pensionen) pro 1.000 Einwohner,
- Bettenzahl der Hotellerie gesamt (Hotels, Hotels garni, Gasthöfe, Pensionen) pro 1.000 Arbeitsplätze.

Diese Kennzahlen sind jedoch aus unterschiedlichen Gründen zwischen einzelnen Gemeinden und Standorten nur sehr bedingt vergleichbar, insbesondere wegen des unterschiedlichen Volumens und der Struktur der Nachfrage.

Abschließende Aussagen, ob zu viele oder zu wenige Hotelbetten am Ort vorhanden sind, können daher nur im Vergleich mit der Analyse der Nachfrage getroffen werden.

### 1.2.3 Die Analyse der Nachfrage

Die Nachfrageanalyse soll folgende Daten liefern:

- die Entwicklung der Übernachtungen/Zimmerbelegungen am Ort insgesamt und bei den einzelnen Betriebsarten und Betriebstypen,
- die Entwicklung der Auslastung der bestehenden Betriebe,
- die saisonale Verteilung der Übernachtungen,
- genauere Informationen über die Zielgruppen am Ort und deren Nachfrageverhalten (z. B. Preisansprüche, Aufenthaltsdauer).

Die benötigten Informationen liegen für einzelne Orte nur teilweise vor. Wichtige quantitative Daten wie Übernachtungszahlen oder die Auslastung der Betriebe insgesamt liefert die amtliche Statistik.

Betriebsarten	Ankünfte		Übernachtungen			
	insgesamt	Auslands- gäste	insgesamt	Auslands- gäste	Schlafgelegen- heiten	Auslastung
Hotels						
Hotels garni						
Gasthöfe						
Pensionen						
Erholungs- und Ferienheime						
Ferienzentren						
Ferienhäuser und -wohnungen						
Jugendherbergen und Hütten						
Campingplätze						
Vorsorge- und Reha-Kliniken						
Schulungsheime						

**Abbildung 1.3:** Ausgewählte Informationen der Statistik „Beherbergung im Reiseverkehr“<sup>1</sup>

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2015.

<sup>1</sup> Ab 2015 umbenannt in „Tourismus in ....“.

Um Daten über das Nachfrageverhalten der für den Ort wesentlichen Gästegruppen zu beschaffen, müssen übergreifende Untersuchungen herangezogen oder für den Ort eigene Erhebungen durchgeführt werden, beispielsweise eine Befragung der örtlichen Wirtschaftsbetriebe über die Preisvorstellungen ihrer Besucher, die am Ort übernachten.

Als Ergebnis der Nachfrageanalyse kann ebenfalls ein Stärken- und Schwächen-Profil erstellt werden, wobei eine Beurteilung nur vor dem Hintergrund überörtlicher Entwicklungen möglich ist. So ist bei einem Urlaubsort der Vergleich mit allgemeinen Entwicklungen im Urlaubstourismus notwendig.

Abbildung 1.4 zeigt Untersuchungsbereiche, die bei der Erstellung eines Stärken- und Schwächen-Profiles beurteilt werden sollten.

	sehr positiv	positiv	neutral	negativ	sehr negativ
Entwicklung der Übernachtungen im Ort					
Entwicklung der Hotelübernachtungen					
derzeitige Hotelauslastung					
Auslastung der letzten Jahre					
Saisonverteilung der ÜN					
Entwicklung der Beherbergungsumsätze					
Aufenthaltsdauer					
Preisansprüche u. Ausgabeverhalten der Übernachtungsgäste					
Zielgruppen für das eigene Hotel					
allgemeine Entwicklung wichtiger Marktsegmente					

**Abbildung 1.4:** Stärken- und Schwächen-Profil bei einer Nachfrageanalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine zusammenfassende, aussagefähige Kennzahl zur Beurteilung der Marktsituation an einem Standort ist der durchschnittlich pro Tag pro verfügbarem Zimmer erzielte Umsatz („Revenue per Available Room – REVPAR“), der als Durchschnittswert örtlicher Hotels allerdings nur für wenige Städte vorliegt. Er wird u. a. als Faktor

$$\text{durchschnittlicher Zimmerpreis} \times (\text{Zimmer-})\text{Auslastung in \%}$$

berechnet und fasst damit die beiden wichtigsten Absatzkennziffern – den Preis und die Auslastung – zusammen (vgl. dazu ausführlich Teil V, Kapitel 2.2.1).

Mit deutlichem Abstand den höchsten REVPAR (siehe Abbildung 1.5) hat Paris, gefolgt von London, Zürich, Amsterdam und Rom. Der Wert für die deutschen Großstädte liegt darunter, die Differenz ist teilweise auf die Auslastung, insbesondere aber auf den niedrigeren durchschnittlichen Zimmerpreis zurückzuführen.

Hotelmarkt	Belegung in %	Zimmerpreis in Euro	REVPAR in Euro
Amsterdam	79,0	136,35	107,71
Berlin	74,3	89,30	66,35
Brüssel	68,8	111,13	76,40
Frankfurt	68,5	118,73	81,29
London	83,0	175,90	146,05
Madrid	65,5	85,74	56,17
Moskau	60,2	111,01	66,80
München	78,0	125,71	98,05
Paris	80,4	255,35	205,28
Rom	69,2	144,15	99,70
Wien	72,3	96,30	69,60
Zürich	73,2	197,12	144,34

**Abbildung 1.5:** Durchschnittliche Belegung, durchschnittlicher Zimmerpreis, REVPAR in Großstädten Europas 2014

Quelle: STR Global Limited 2015 (gekürzt und gerundet).

### 1.2.4 Exkurs: Die Analyse überörtlicher Entwicklungen

Neben den Gegebenheiten des Standortes sind überörtliche Entwicklungen, die Einfluss auf die eigene Situation haben, zu untersuchen. So ist die Nachfrageentwicklung an einem Standort auch von den Entwicklungen in seiner Region, seinem Bundesland und dem Inlandstourismus insgesamt abhängig. Die zentrale Frage ist, wie sich die Märkte entwickeln, und zwar einerseits die Nachfrage, andererseits die Konkurrenz.

Im Folgenden werden beispielhaft einige Untersuchungen aufgezeigt, die Auskunft über überörtliche Entwicklungen geben.

Daten über Ankünfte, Übernachtungen, Auslastung und durchschnittliche Aufenthaltsdauer in den einzelnen Reisegebieten und Betriebsarten bis auf Bundesebene enthält der monatliche Bericht „Ergebnisse der Monaterhebung im Tourismus“ des Statistischen Bundesamtes (*Statistisches Bundesamt* 2015). Die „Umsatzsteuerstatistik“ liefert Umsatzzahlen u. a. in den einzelnen Betriebsarten der Hotellerie (*Statistisches Bundesamt* 2015a, 2015b), ebenfalls jährlich werden „Unternehmen, Beschäftigte, Umsätze und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen im Gastgewerbe“ (z. B. Aufwendungen, Warenbestände, Investitionen und Wertschöpfung) erhoben (*Statistisches Bundesamt* 2015c). Ergänzend dazu werden monatlich Messzahlen und Veränderungsraten (keine absoluten Zahlen) zu Umsätzen und Beschäftigten veröffentlicht (siehe ausführlich zur Handels- und Gastgewerbestatistik *Lambertz, Fischer* 2004 und *Statistisches Bundesamt* 2014, S. 1–2).

Die genannten Berichte und Datenbanken sind als wichtige Informationsquellen über die Entwicklung der Nachfrage und des Angebotes zu sehen, nicht zuletzt auch aufgrund der teilweise weitgehenden Untergliederung bis auf Ortsebene. Problematisch ist, dass in der Beherbergungsstatistik nur Betriebe ab 10 Betten berücksichtigt

werden, so dass teilweise beträchtliche Anteile der Übernachtungen in einem Tourismusort nicht erfasst sind.

Wichtige Erkenntnisse über den Hotelmarkt enthalten insbesondere der jährlich erscheinende Branchenreport „Hotelmarkt Deutschland“ (IHA 2015), das DEHOGA-Jahrbuch (DEHOGA 2014a), der halbjährlich erscheinende „Branchenbericht“ Gastgewerbe (DEHOGA 2015g) sowie das von der Unternehmensberatung TREUGAST veröffentlichte Trendgutachten „Hospitality“ (TREUGAST 2012), in denen u. a. die voraussichtliche Entwicklung verschiedener Hotelbetriebstypen prognostiziert wird.

Neben diesen, den gesamten Hotelmarkt betreffenden Entwicklungen, sind die in den einzelnen Marktsegmenten von Bedeutung.

Insbesondere für den Bereich des **Urlaubsreiseverkehrs** gibt es zahlreiche Untersuchungen. Hierzu gehören u. a. die Tourismusanalysen der Stiftung für Zukunftsfragen (vorher B.A.T.-Freizeit-Forschungsinstitut), der „Deutsche Reisemonitor“ des Instituts für Planungs kybernetik (IPK) München, der „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus“ der Deutschen Zentrale für Tourismus (DZT, Hrsg.), das „Sparkassen-Tourismusbarometer“, der GfK/IMT „DestinationMonitor Deutschland“ und die „Reiseanalyse“ der FUR, Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (vgl. hierzu die ausführliche Übersicht bei Mundt 2013, S. 18 f.).

Die Reiseanalyse der FUR ist die Nachfolgeuntersuchung der früheren Reiseanalyse des Studienkreises für Tourismus und ist mit deren Ergebnissen vergleichbar, so dass Daten über viele Jahre zur Verfügung stehen. Sie beinhaltet regelmäßig folgende Schwerpunkte, neben denen immer noch zusätzliche Fragestellungen bearbeitet werden (vgl. FUR 2012 und 2014):

- Daten zur Reisedurchführung bei den Urlaubsreisen der Deutschen (ab 5 Tagen) wie Reiseziel, Reisedauer, Verkehrsmittel, Organisationsform, Unterkunft und Begleitung;
- qualitative Daten wie allgemeine Urlaubsmotive, Urlaubsreisearten, Reiseerfahrungen, Interesse an (ausgewählten) Urlaubsformen, Aktivitäten während des Urlaubs, Urlaubsarten;
- Kurzreisen (Art und Umfang), Daten zur Durchführung im Rahmen der RA online;
- soziodemographische Daten der Reisenden (Alter, Schulbildung, Haushaltsgröße und -struktur, Haushaltsnettoeinkommen und Wohnsitz).

Eine Übersicht wichtiger Daten aus verschiedenen dieser Veröffentlichungen enthält die Studie „Das Reiseverhalten der Deutschen im Inland“ (Deutsche Zentrale für Tourismus, Hrsg., 2013).

Die genannten Studien liefern teilweise auch Informationen über den **Geschäftsreiseverkehr**. Hinzu kommen beispielsweise die „Geschäftsreiseanalyse“ des Verbands Deutsches Reisemanagement (VDR 2014), die Übersicht „Geschäftsreisemarkt Deutschland 2011/2012“ (Deutsche Zentrale für Tourismus, Hrsg., 2012), das „Meeting und Eventbarometer Deutschland 2013/2014. Die Deutschland-Studie des Kongress- und Veranstaltungsmarktes“ (Europäisches Institut für Tagungswirtschaft GmbH an der Hochschule Harz 2014), die Tagungs- und Kongressmarktstudien der ghh

consult (*ghh consult* 2015) sowie die ausführliche und systematische „SPIEGEL-Dokumentation Geschäftsreisen“ (aktuellste Dokumentation 1994), die zur Strukturierung immer noch Bedeutung hat.

Beispiele für weitere wichtige Informationsquellen sind:

- Die Veröffentlichungen der Welttourismusorganisation (WTO) wie das Yearbook of Tourism Statistics (*UNWTO* 2014a) oder das Compendium of Tourism Statistics (*UNWTO* 2014),
- die Veröffentlichungen des World Travel and Tourism Council (WTTC) wie der Jahresbericht Travel & Tourism, 2015 Economic Impact (*WTTC* 2015),
- die Untersuchungen des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr (dwif) zum Tagesreiseverhalten (*Harrer; Scherr* 2013) und zum Ausgabeverhalten der Urlauber (*Harrer; Scherr* 2010),
- die Jahresberichte der (weiteren) Spitzenverbände des deutschen Tourismus,
- Verlagsuntersuchungen,
- die Fachzeitschriften der Tourismusbranche.

Ergänzend zum Studium speziell touristischer Untersuchungen ist es jedoch sinnvoll, weitere Faktoren zu betrachten, die Einflüsse auf die Marktentwicklungen haben. Diese Faktoren lassen sich in ökologische, technische, soziale, wirtschaftliche und politische untergliedern (vgl. dazu auch *Ulrich* 1978, S. 66 f.). Abbildung 1.6. zeigt Beispiele für Entwicklungen, die sich auf die Nachfrage nach Hotelleistungen auswirken (vgl. dazu auch Kapitel 3.4 dieses Teils). Dabei ist zu beachten, dass einzelne Aspekte nicht separat voneinander betrachtet werden dürfen, sondern sich gegenseitig beeinflussen.

---

<b>wirtschaftliche Entwicklungen</b>	Entwicklung der Konjunktur und der verfügbaren Realeinkommen im Inland und in den Herkunftsländern der Gäste, Entwicklung der Unternehmensgewinne, Veränderungen der Währungsrelationen
<b>soziale Entwicklungen</b>	demographische Entwicklung der Bevölkerung, Entwicklung von Freizeit u. Urlaub, Entwicklung von Konsum- u. Sparverhalten
<b>technische Entwicklungen</b>	Verbesserungen der Verkehrstechnik (schnellere, bequemere, größere Beförderungskapazitäten), Kommunikationstechnik (Computer-Reservierungssysteme, elektronische Fahrplaninformation u. Ticketschalter)
<b>ökologische Entwicklungen</b>	Verunreinigungen der Luft, Gewässer, Böden in der eigenen Region, aber auch in konkurrierenden Reisezielen
<b>politische Entwicklungen</b>	Veränderungen in allen Bereichen der Wirtschafts-, Sozial- und Verkehrspolitik (z. B. Ferienregelungen, Regelungen bei der Kur, Ausbau der Verkehrswege)

---

**Abbildung 1.6:** Einflussgrößen auf die Nachfrage nach Hotelleistungen

*Quelle:* Eigene Darstellung.

Karl Heinz Hänssler und Thomas Schlieper

## 2 Das Marktkonzept von Hotelbetrieben

In diesem Kapitel werden die Überlegungen zum Marktkonzept von Hotel- und Gaststättenbetrieben dargestellt. Mit dem Marktkonzept wird die Frage beantwortet, welche Zielgruppen (Gästegruppen, Marktsegmente) angesprochen und welche Ansprüche bzw. Bedürfnisse von einem Hotelbetrieb befriedigt werden sollen.

Die Festlegung eines Marktkonzeptes – und damit die Kenntnis der Gästegruppen sowie deren Bedürfnisse, Motive und Ansprüche – ist eine wesentliche Voraussetzung für die Gestaltung des Produktes „Hotel“ oder „Restaurant“. Aufgrund der engen Verbindung zwischen dem Marktkonzept und dem Produktkonzept wird beides häufig als Einheit gesehen und vom Produkt-Marktkonzept gesprochen (vgl. dazu auch Teil IV, Kapitel 2.1).

Insofern sollte bei der Neugründung eines Betriebes vor der Konzeption einer bestimmten Betriebsart bzw. eines Betriebstyps ein Marktkonzept erstellt werden. Dieses ist Voraussetzung für eine den Gästen entsprechende Gestaltung des Angebotes und sollte daher auch bei bestehenden Betrieben regelmäßig überprüft werden.

Die Auseinandersetzung mit möglichen Gästegruppen hat jedoch noch weitere Gründe. Die Kenntnis möglicher Marktsegmente ermöglicht das Herausfinden von Marktchancen und die Festlegung der Wettbewerbsstrategie. Nur wer die Märkte in der Hotellerie und Gastronomie kennt, kann überprüfen, welche davon für seinen Betrieb in Frage kommen und diese entsprechend bearbeiten.

Generell sind hinsichtlich der Zielgruppenorientierung, und damit auch für die Festlegung eines Marktkonzeptes, drei grundsätzliche Vorgehensweisen denkbar: die undifferenzierte, differenzierte und konzentrierte Bearbeitung des Marktes.

### 2.1 Undifferenziertes, differenziertes und konzentriertes Marketing

Die Unterschiede zwischen den drei Strategien zeigt Abbildung 2.1.

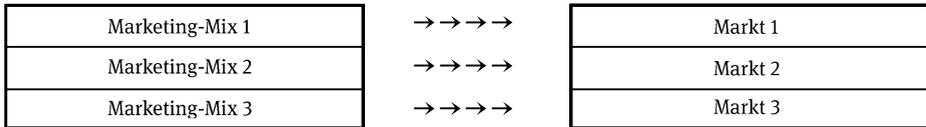
Beim undifferenzierten Marketing wird der gesamte Markt angesprochen und mit dem gleichen Angebot, den gleichen Werbemaßnahmen usw. bearbeitet. Unterschiede zwischen Bedürfnissen, Ansprüchen und Erwartungen einzelner Kundengruppen werden dabei nicht speziell berücksichtigt.

Im Unterschied dazu wird der Markt beim differenzierten und beim konzentrierten Marketing in Marktsegmente aufgeteilt. Marktsegmente sind als „größere identifizierbare Kundengruppen innerhalb eines Marktes“ (Kotler; Keller; Bliemel 2007, S. 358) zu verstehen. Diese können jeweils als Zielmarkt, der mit einem bestimmten Marketing-Mix erreicht werden soll, angesehen werden. Ausgangspunkt der Marktsegmentierung ist das Konsumentenverhalten, d. h. es wird versucht, Gruppen zu bilden, die in ihrem Nachfrageverhalten mehr oder weniger große Ähnlichkeiten aufweisen.

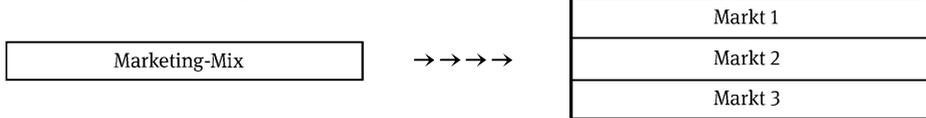
**Undifferenziertes Marketing**



**Differenziertes Marketing**



**Konzentriertes Marketing**



**Abbildung 2.1:** Undifferenziertes, differenziertes und konzentriertes Marketing

Quelle: Kotler; Bliemel 2001, S. 457.

Beim differenzierten Marketing werden alle oder mehrere Segmente des Gesamtmarktes mit jeweils einem eigenen Marketing-Mix angesprochen. Beim konzentrierten Marketing wird eines der Segmente herausgegriffen und gezielt bearbeitet (Single-Segment-Strategie).

Hotelbetriebe sollten grundsätzlich konzentriertes bzw. differenziertes Marketing betreiben, insbesondere weil

- die Gesamtnachfrage nach Beherbergungsleistungen aus unterschiedlichen Gästegruppen besteht, die sich in ihren Ansprüchen und Bedürfnissen sehr unterscheiden, so dass eine zielgruppengerechte Ansprache aller Gäste nicht möglich ist. Teilweise widersprechen sich die Ansprüche sogar, beispielsweise die Ansprüche von älteren Gästen nach Ruhe im Urlaub und andererseits die von jungen Erlebnisurlaubern;
- aufgrund der Standortgegebenheiten für bestimmte Hotels ohnehin nur bestimmte Gästegruppen in Frage kommen;
- Hotelbetriebe überwiegend Klein- und Mittelbetriebe sind, so dass nur geringe Mittel für Marketingaktivitäten zur Verfügung stehen, die gezielt eingesetzt werden müssen.

Das konzentrierte Marketing (vgl. dazu auch Teil IV, Kapitel 2.6) hat den Vorteil in der Konzentration „der Kräfte“ auf die ausgewählte Gästegruppe, die Produktgestaltung kann zielgruppenorientiert erfolgen. Konzentriertes Marketing betreiben daher insbesondere Hotels, die mit ihrer Angebotsgestaltung *speziellen* Bedürfnissen einer Kundengruppe möglichst weitgehend entsprechen wollen. Hierzu gehören Kinder- und Familienhotels, Wellnesshotels, aber auch Urlaubshotels, die zur Erhaltung einer „Ferienstimmung“ im Hotel bewusst auf die Aufnahme weiterer Gästegruppen, beispielsweise von Seminargästen, verzichten.

Auch sind die finanziellen Aufwendungen bei der Bearbeitung nur eines Teilmarktes geringer, so dass konzentriertes Marketing generell kleinen und mittleren Unternehmen mit geringen Etats für Kommunikation und Vertrieb zu empfehlen ist. Der Nachteil dieser Konzeption ist das erhöhte Risiko der Abhängigkeit von einer Zielgruppe.

Zum konzentrierten Marketing gehört auch die Nischenstrategie, d. h. die Konzentration auf eine „kleinere Kundengruppe, deren Anforderungen nicht besonders gut durch bestehende Angebote der Konkurrenz erfüllt werden“ (Kotler; Bliemel 2001, S. 419, vgl. dazu auch ausführlich Teil IV, Kapitel 2.6) – beispielsweise das Motorradhotel.

Voraussetzung zur Anwendung des differenzierten Marketings für ein Hotel ist, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der einzelnen Segmente auch differenziert befriedigt werden können. Wenn ein Segment im Laufe der Zeit an Bedeutung verliert, hat das Unternehmen weitere Standbeine. Diese Strategie ist einmal für größere Unternehmen geboten, da sie nicht selten erhebliche Investitionen, z. B. bei der Produktgestaltung, nach sich zieht.

Differenziertes Marketing betreiben daher Hotelkonzerne, die mit verschiedenen Hoteltypen (4-Sterne, 2-Sterne-Hotels) unterschiedliche Marktsegmente ansprechen. Es ergibt sich für ein einzelnes Hotel jedoch auch aus der am Standort vorhandenen Nachfrage und deren zeitlichen Verteilung (vgl. dazu ausführlich Teil II, Kapitel 1).

In einem Stadthotel mit der Hauptzielgruppe Geschäftsreiseverkehr müssen – da dieser an Wochenenden kaum stattfindet – weitere Zielgruppen, beispielsweise Gruppenreisende oder Kurzurlauber, angesprochen werden.

Gästegruppe	Zeiträume
Allgemeiner Geschäftsreiseverkehr	insbesondere Wochentage Mo. – Fr. in den Monaten September bis Juni
Kongresse und Tagungen	jederzeit
Seminare	jederzeit, Schwerpunkt wie allgemeiner Geschäftsreiseverkehr
Kurzreisen	Wochenenden, Feiertage
Gruppenreisen	generell Wochenenden, Frühjahr, Sommer, Herbst

**Abbildung 2.2:** Marktsegmente eines Stadthotels

Quelle: Eigene Darstellung.

In diesen – häufigen – Fällen kann insbesondere bei kleineren Betrieben nicht für jedes Segment das entsprechende Angebot umfassend zur Verfügung gestellt werden, es sollte jedoch mit kostengünstigen Maßnahmen versucht werden, besondere Bedürfnisse und Ansprüche der unterschiedlichen Gästegruppen zumindest teilweise zu erfüllen. Für kurzreisende Familien an Wochenenden sollten beispielsweise in begrenztem Umfang Kinderausstattung, eine entsprechende Speisekarte u. a. zur Verfügung stehen.

Ausgehend von den unterschiedlichen Angeboten innerhalb eines Hotels – der Beherbergungsbereich, die Restaurants und Bars, die Tagungsräume, der Sport- und Badebereich – hat in den vergangenen Jahren eine weitere wesentliche Ausprägung des Differenzierungsgedankens stark an Bedeutung gewonnen: Die einzelnen Bereiche des Hotels werden als eigenständige Profitcenter gesehen, die als organisatorisch selbstständige Geschäftseinheiten ihren Markt mit einem eigenen Marktkonzept bearbeiten. Diese Einheiten umfassen ein einzelnes oder mehrere verwandte Segmente und/oder Bereiche, für die getrennt vom Rest des Unternehmens eine eigene Planung erstellt werden kann – beispielsweise Beherbergung von Individualgästen, Gruppengästen, Tagungsgästen. Dabei kann je nach Bedeutung für das Hotel ein gemeinsames Geschäftsfeld „Beherbergung“ definiert werden, das weiter in „Individualreisende“, „Gruppenreisende“, „Seminar- und Tagungsmarkt“ untergliedert wird. Der F&B-Bereich kann in die Bereiche „A-la-Carte-Restaurations“, „Bar“, „Café“, „Bankett“ differenziert werden (vgl. dazu auch Abschnitt 1.2 in Teil IV, Kapitel 1).

Insofern gibt es für einen einzelnen Hotelbetrieb nicht ein einziges, sondern mehrere Marktkonzepte. Das Angebot des Hotels als Gesamtheit ist als ein Portfolio zu sehen, in welchem zu entscheiden ist, welche Geschäftsfelder aufgebaut, erhalten, reduziert oder eliminiert werden.

Differenziertes und konzentriertes Marketing wie auch die Bildung selbstständiger Geschäftseinheiten erfordert die Segmentierung des Marktes. Wie diese Segmentierung für Hotel- und Gaststättenbetriebe erfolgen kann, wird im Folgenden aufgezeigt.

## 2.2 Kriterien für die Marktsegmentierung in der Hotellerie

Die Bildung von Marktsegmenten sollte insbesondere folgenden Anforderungen entsprechen (Freter 1983, S. 43f. und 2008, S. 90f.):

- **Kaufverhaltensrelevanz:** Es sollen Segmente gebildet werden, die hinsichtlich des Kaufverhaltens homogen sind.
- **Aussagefähigkeit für den Einsatz der Instrumente (Ansprechbarkeit):** Die Marktsegmentierung soll Ansatzpunkte für den gezielten (den differenzierten) Einsatz der Marketing-Instrumente geben.
- **Zugänglichkeit (Erreichbarkeit, Wiederauffindbarkeit):** Die gebildeten Segmente sollen über Kommunikations- und Distributionskanäle gut erreichbar sein.
- **Messbarkeit (Identifizierbarkeit, Operationalität):** Die Segmente sollen erfassbar und identifizierbar, die Konsumenteneigenschaften messbar sein.
- **Zeitliche Stabilität:** Die Kriterien für Marktsegmentierung sollen ihre Aussagefähigkeit über einen längeren Zeitraum hinweg besitzen.
- **Wirtschaftlichkeit:** Die Segmente müssen groß genug sein, um dadurch auch die Wirtschaftlichkeit der auf das ausgewählte Segment abgestellten Marketing-Maßnahmen sicher zu stellen.
- **Trennschärfe:** Die Segmente sollen klar voneinander abgrenzbar sein.

Ausgangspunkt der Marktsegmentierung ist das Nachfrageverhalten. Zur Bildung von Marktsegmenten sind daher solche Kriterien heranzuziehen, die Einfluss darauf haben. Die Marktsegmentierung kann nach demographischen, psychographischen und kaufverhaltensbezogenen Kriterien erfolgen (vgl. *Becker* 2013, S. 251).

Zu den **demographischen** Gesichtspunkten gehören die soziale Schicht, der Familienlebenszyklus und geographische Merkmale. Die Marktsegmentierung erfolgt nach Kriterien wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Haushaltsgröße, Schulbildung, beruflichem Status, Haushaltseinkommen, Wohnort und Region.

Bei der **psychographischen** Marktsegmentierung kann zwischen allgemeinen Persönlichkeitsmerkmalen und produktspezifischen Kriterien unterschieden werden (*Freter* 2008, S. 93). Gästegruppen werden aufgrund von Merkmalen wie Werten, Aktivitäten, Interessen, allgemeinen Einstellungen, die den Lebensstil prägen bzw. charakterisieren (allgemein) bzw. Bedürfnissen, Motiven, spezifischen Einstellungen, Präferenzen, Kaufabsichten (produktspezifisch) segmentiert (vgl. *Becker* 2013, S. 251, *Meffert; Burmann; Kirchgeorg* 2015, S. 183).

Bei der Segmentierung nach **kaufverhaltensbezogenen Kriterien** geht es nicht wie bei der demographischen und psychographischen Marktsegmentierung um Einflussparameter auf das Nachfrageverhalten wie das Lebensalter oder Motive, sondern um das Ergebnis der Nachfrageentscheidung – eben das Konsumentenverhalten – selbst. Bereiche davon sind (*Freter* 2008, S. 93, vgl. auch *Becker* 2013, S. 270)

- die Produktwahl (Produktartwahl, Markenwahl und Markentreue, Kaufhäufigkeit, Kaufvolumen, Verbundnachfrage),
- die Einkaufsstättenwahl (Betriebsformen- und Geschäftstreue und -wechsel),
- die Mediennutzung (Art und Zahl der Medien, Nutzungsintensität),
- das Preisverhalten (Preisklassen, Kauf von Sonderangeboten, Reaktionen auf Preisänderungen).

Dazu gehören auch Reisevorlieben wie die Bevorzugung bestimmter Zielgebiete oder Reisearten und Aktivitäten während des Urlaubs (vgl. *Mundt* 2011, S. 446).

Welche Merkmale bzw. welche Kombination von Merkmalen für eine konkrete Marktsegmentierung verwendet und welche Segmente gebildet werden, hängt von den damit verfolgten Zielen ab. Generell ist für die Hotellerie und Gastronomie die Verwendung aller drei Merkmalstypen sinnvoll.

## 2.3 Marktsegmente für den Beherbergungsbereich

Eine für Beherbergungsbetriebe sinnvolle erste Untergliederung zur Erfassung von Marktchancen sowie zur Marktbearbeitung differenziert nach dem Zweck bzw. Anlass der Reise in Urlaubsreisen und Geschäftsreisen.<sup>1</sup> Für den Übernachtungstourismus

---

<sup>1</sup> Das für einzelne Hotelbetriebe über viele Jahrzehnte hoch relevante Marktsegment „ambulante Vorsorgeleistungen in anerkannten Kurorten“ („ambulante Kur“), bei dem die Übernachtungen

bedeutend sind ergänzend private Reisen, die nicht als Urlaubsreisen charakterisiert werden, beispielsweise aus geschäftlichen (z. B. private Vermögensverwaltung), gesundheitlichen (Aufenthalte in Vorsorge- und Rehabilitationskliniken) und sonstigen privaten Anlässen (Verwandten- und Bekanntenbesuche ohne Urlaubscharakter zu Beerdigungen u. a.).

### 2.3.1 Der Urlaubsreiseverkehr

Beim Urlaubsreiseverkehr sollte dann weiterhin

- nach der Dauer der Reise in Kurzreisen (2 bis 4 Tage, also 1 bis 3 Übernachtungen) und Urlaubsreisen (ab 5 Tage = 4 Übernachtungen),
- nach der Reiseorganisation in Individualreisen und Veranstalterreisen,
- nach der Zahl der Teilnehmer in Einzelreisen und Gruppenreisen sowie
- nach Reisearten

unterschieden werden.

Mit Hilfe dieser Segmentierungen kann eine Übersicht erstellt werden, die es einzelnen Hotels ermöglicht, die eigenen Zielmärkte festzulegen (siehe Abbildung 2.3).

*Beispiel: Als Zielmärkte für ein Hotel an der Ostsee werden Strand- und Badeurlauber, Familien- und Aktivurlauber festgelegt. Angesprochen werden sollen sowohl Urlaubsreisende als auch – an den Wochenenden – Kurzreisende. Erfahrungsgemäß buchen die Gäste direkt im Hotel (Individualreisen), als weiterer Vertriebsweg wird jedoch die Zusammenarbeit mit einem bundesweit tätigen Reiseveranstalter gewählt. In der Nebensaison sollen auch Gruppen zu reduzierten Preisen angenommen werden.*

---

während des Aufenthaltes in Hotels stattfinden können, wird dabei dem Urlaubsreiseverkehr zugeordnet. Aufgrund der Finanzierung, der Notwendigkeit der Verordnung durch einen Arzt und der während des Aufenthalts durchzuführenden Aktivitäten wäre auch eine gesonderte Betrachtung möglich. Da jedoch die „ambulanten Vorsorgeleistungen“ bei Arbeitnehmern während desurlaubes stattfinden, insbesondere aber weil der Großteil des für Hotels relevanten, übergreifenden Marktes „Gesundheitstourismus“ dem Urlaubsreiseverkehr zuzuordnen ist, wurde diese Einteilung vorgenommen. Auch ist die Bedeutung dieses Marktsegmentes stark zurückgegangen.

Reiseart	Reisedauer		Organisation		Teilnehmerzahl	
	Kurzreisen	Urlaubsreisen	Individualreisen	Veranstalterreisen	Einzelreisen/ Kleinstgruppen	Gruppenreisen
Strand-/Bade-/ Sonnenerurlaub						
Ausruherurlaub						
Natururlaub						
Familienferien						
Erlebnisurlaub						
Aktivurlaub						
Sightseeing						
Verwandten-/ Bekanntebesuch						
Spaßurlaub						
Rundreise						
Kulturreise						
Gesundheitsurlaub <sup>2</sup>						
Studienreise						
Städtereisen						
Shoppingtrips/ Einkaufsreisen						
Eventreisen (Sport, Volksfest)						
Sonstige Reisen						
<b>Gesamt</b>						

**Abbildung 2.3:** Marktsegmente beim Urlaubsreiseverkehr

Quelle: F.U.R 2010, S. 100, 2014, S. 46 und S. 75 und eigene Darstellung.

Die Untergliederung in die einzelnen **Reisearten** wurde von der Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen übernommen (F.U.R 2003a, S. 6 und 2014, S. 46 sowie S. 75).<sup>3</sup> Die Übersicht stellt Reisearten nach ihren inhaltlichen Schwerpunkten dar. Die Begriffe sind nicht eindeutig abgrenzbar, teilweise bestehen subjektiv unterschiedliche Vorstellungen, was darunter – z. B. einem Ausruherurlaub – konkret zu verstehen ist. Auch werden üblicherweise bei einem Urlaub mehrere Reisearten verknüpft.

Trotz dieser Einschränkung ist die nach inhaltlichen Schwerpunkten abgegrenzte Untergliederung für Hotelbetriebe äußerst hilfreich, um zu überprüfen, welche der einzelnen Urlaubsreisearten überhaupt angesprochen werden können und sollen. Und es liegen quantitative und qualitative Daten über viele Jahrzehnte vor, über Trend-

<sup>2</sup> Fitness, Wellness, Kur; Kuraufenthalte, die ausschließlich der Heilung von Krankheiten dienen, werden nicht als Urlaubsreisen sondern als sonstige Reisen gesehen (FUR 2012, S. 3)

<sup>3</sup> Bei der FUR werden Urlaubsreisearten (ab 5 Tagen) und Reisearten bei Kurzurlaube (2–4 Tage) unterschieden. Wichtige Reisearten sind beiden Gruppen zuzuordnen, Städte-, Shoppingtrips/Einkaufsreisen und Eventreisen werden nur bei Kurzreisen aufgeführt.

studien werden Prognosen für die Entwicklung der Urlaubs(reise)arten getroffen (vgl. Lohmann; Schmücker; Sonntag 2014).

*In der Literatur und bei Marktforschungen werden auch andere Untergliederungen bzw. weitere Differenzierungen vorgenommen sowie unterschiedliche Bezeichnungen verwendet. Beim Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus 2011/2012 beispielsweise Wander-/Bergsteigurlaub, Radfahr-/Mountainbike-Urlaub, Winter(sport)urlaub, Kulinarische Reise/Weinreise (Deutsche Zentrale für Tourismus o.J., o.S.). Diese können bei der Festlegung von Marktkonzepten für bestimmte Hotels, auch als Untergliederungen obiger Urlaubsreisearten wie des Aktivurlaubs, von großer Bedeutung sein, beispielsweise bei einem Berghotel. Sehr an Bedeutung gewonnen haben auch der Freizeit- und Themenparktourismus oder Genussreisen. Bei der Festlegung des Marktkonzeptes für ein Hotel kann die Übersicht bei Bedarf daher nach hotelspezifischen Gesichtspunkten erweitert werden.*

Bei der Diskussion einzelner **Reisearten als Zielmarkt für ein Hotel** ist zu beachten, dass das **Nachfragevolumen** der einzelnen Segmente und der Marktanteil des Deutschlandurlaubes sehr unterschiedlich sind. Dies zeigt die Betrachtung der Anteile der einzelnen Urlaubsreisearten (ab 5 Tagen) an den Urlaubsreisen der Deutschen in Abbildung 2.4.

Urlaubsart	Reise war in %	Reise war in erster Linie in %	Reise war in % (Inlandsreisen)
Strand-/Bade-/Sonnenurlaub	44	21	27
Ausruhurlaub	35	11	37
Natururlaub	27	7	35
Familienferien	29	16	29
Erlebnisurlaub	22	6	16
Aktivurlaub	16	6	14
Sightseeing-Urlaub	16	5	11
Verwandten-/Bekanntebesuch <sup>4</sup>	16	11	20
Spaß-/Fun-/Partyurlaub	13	4	7
Rundreisen	11	5	7
Kulturreisen	7	2	6
Gesundheitsurlaub	5	2	8
Studienreisen	3	1	1
Sonstige/keine Auskunft	9	3	9
<b>Nennungen gesamt</b>	<b>253</b>	<b>100</b>	<b>227</b>
Gesamtzahl der Reisen	70,2 Mio.		21,42 Mio

**Abbildung 2.4:** Anteile der einzelnen Urlaubsreisearten (Urlaubsreisen der Deutschen 2014)<sup>5</sup>

Quelle: FUR 2015, S. 54 f. gekürzt und 2015a, o.S.

<sup>4</sup> Besuchsreisen ohne Urlaubscharakter werden als sonstige Reisen gesehen (FUR 2012, S. 3)

<sup>5</sup> Bei der Reiseanalyse der FUR werden die Interviewten für alle von ihnen durchgeführten Urlaubsreisen mit einer Mindestdauer von 5 Tagen befragt „Als was würden Sie diese Urlaubsreise am ehesten bezeichnen?“ Als Antwort können eine oder mehrere der aufgeführten Urlaubsreisearten angegeben

Mit einem Anteil von 44 % (siehe Fußnote 5) an allen Reisen ist der Strand-, Bade-, Sonnenurlaub die wichtigste Urlaubsreiseart, beim Inlandsurlaub beträgt der Anteil 27%. Der Ausrhurlaub hat mit 35% ebenfalls ein hohes Marktvolumen und mit 37% den höchsten Anteil an den Inlandsreisen. Wichtig sind aber auch Familienferien, Natur-, Erlebnis- und Aktivurlaub.

Bei den Kurzurlaubsreisen (2–4 Tage) dominieren Städtereisen (35%) vor Verwandten- und Bekanntenbesuchen (25%), dem Ausrhurlaub (16%), Kulturreisen (14%), Aktivurlaub (9%) sowie Shoppingtrips und Eventreisen mit je 8% (FUR 2015, S. 82). Weiterhin hängt die Bedeutung einer Reiseart als mögliches Marktsegment für ein Hotel stark von seinem **Standort** ab. So findet Strand-/Bade-/Sonnenurlaub in Deutschland insbesondere an der Nord- und Ostsee statt, Gesundheitsurlaub in Heilbädern und Kurorten, Städte-, Kultur- und Besichtigungsreisen häufig in Großstädten.

Dies zeigt beispielhaft die Betrachtung der Anteile einzelner Urlaubsreisearten bei Aufhalten in unterschiedlichen Landschaftsformen in Abbildung 2.5.

	Küstenurlaube in %	Mittelgebirgsurlaube %	Alpenurlaube %
Strand-/Bade-/Sonnenurlaub	60	4	10
Ausrhurlaub	52	39	38
Natururlaub	39	44	48
Familienferien	34	23	30
Aktivurlaub	17	18	33
Erlebnisurlaub	14	19	21
Gesundheitsurlaub	13	12	7
Sightseeing Urlaub	5	9	7

**Abbildung 2.5:** Urlaubsarten nach besuchter Landschaftsform bei den Inlands- (Urlaubs-)reisen der Deutschen. *Quelle: Deutsche Zentrale für Tourismus 2013, S. 42 (Datenbasis F.U.R. Reiseanalyse 2011).*

*Mit 60% der Nennungen werden Küstenurlaube erwartungsgemäß hauptsächlich als Strand-, Bade-, Sonnenurlaube bezeichnet, sie sind jedoch zu einem beachtlichen Anteil auch Ausrh-, Natur- und Familienurlaube. Aufenthalte in den Alpen sind mit 48%, im Mittelgebirge mit 44% Natururlaube, zu einem erheblichen Teil auch Ausrhurlaube. Deutlich über dem Durchschnitt liegen Aktivurlaube als Reisen in die Alpen. In Kurorten in Mittelgebirgen hat sich beispielsweise die Kombination zwischen Natur-, Ausrh-, Gesundheitsurlaube oder aber auch die Kombination mit Aktivurlaube als sinnvoll erwiesen.*

werden. Durchschnittlich werden 2,4–2,5 Urlaubsreisearten zu jeder Reise genannt, also beispielsweise Strandurlaub, Ausrhurlaub und Aktivurlaub. Aufgrund dieser Mehrfachnennungen ergeben sich die hohen Prozentzahlen in Spalte 2 von Abbildung 2.4. Als Ergänzung wird darüber hinaus befragt, welche Urlaubsart in erster Linie für die unternommene Reise zutrifft – Spalte 3 (FUR 2010, S. 97). Die Möglichkeit der Mehrfachnennung bei der Charakterisierung der eigenen Urlaube wird der zunehmenden **Verknüpfung von Urlaubsarten auf einer Reise** gerecht und ermöglicht erfahrungsgemäß eine präzisere Beschreibung der für einen konkreten Standort oder ein bestimmtes Hotel in Frage kommenden Märkte (vgl. Mundt 2013, S.32).

Schließlich sind neben dem Nachfragevolumen einer Reiseart und dem Standort eines Hotels bei der Festlegung von Marktsegmenten die **betrieblichen Voraussetzungen** wie das vorhandene Angebot, Kapital für Investitionen und die **Konkurrenzsituation** zu berücksichtigen.

Neben der Untergliederung in Reisearten ist die Unterscheidung nach der Reisedauer in **Kurz- und Urlaubsreisen** von Bedeutung. Nach der Unternehmensberatung ghh Consult (ghh 2015, o.S.) hat das Übernachtungsvolumen der Urlaubsreisen in der Hotellerie in Deutschland 2013 61 Mio., das der Kurz- und Wochenendreisen 64 Mio. betragen. Beide Werte sind in den vergangenen Jahren gestiegen. Das Kurzreisevolumen ist allerdings von Jahr zu Jahr starken Schwankungen unterworfen, eine wesentliche Einflussgröße hierauf ist die Lage der Feiertage. Ob von einem Beherbergungsbetrieb der Kurzreise- oder der Urlaubsreisemarkt angesprochen werden kann, ist wiederum zu einem erheblichen Teil vom Standort abhängig: Reisen in Städte sind überwiegend Kurzurlaube, aber auch in traditionellen Urlaubsorten hat der Anteil dieses Segmentes stark zugenommen. Nicht selten beträgt dort die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in der Betriebsart Hotel zwischenzeitlich sogar deutlich weniger als vier Tage.

**Individualreisen** werden durch die Reisenden selbst organisiert, bei **Veranstalterreisen** werden im Regelfall zwei Hauptreiseleistungen von Reiseveranstaltern, beispielweise Beförderung und Unterkunft, in Anspruch genommen (vgl. *Mundt* 2013, S. 28f.). Die Untergliederung ist für Hotelbetriebe wichtig, weil in diesem Fall die Segmente mit einem unterschiedlichen Marketing-Mix anzusprechen sind.

So wird bei Veranstalterreisen – Beispiel Busgruppen – seitens des Hotels nicht unmittelbar der Endverbraucher, sondern das Busunternehmen direkt angesprochen. Maßnahmen sind beispielsweise Direktmarketing oder die Teilnahme am jährlichen RDA-Workshop.<sup>6</sup> Der Reiseveranstalter stellt die Reise zusammen, erwartet buchbare Angebote zu entsprechenden Preisen und übernimmt dann die Kommunikation (Werbung) und den Verkauf an die Teilnehmer.

Bei Individualreisen muss der Gast durch das Hotel selbst angesprochen werden: Dies geschieht bei neuen Gästen beispielsweise über die Insertion in Gastgeberverzeichnissen, in entsprechenden Hotelführern, über das Internet oder über Anzeigenwerbung.

Nach der Zahl der Teilnehmer werden **Einzelreisen/Kleinstgruppen** und **Gruppenreisen** unterschieden. Die Grenzen zwischen den beiden Segmenten sind fließend, häufig wird die Obergrenze für Kleinstgruppen bei sechs Personen festgelegt (vgl. *Sader* 2000, S. 39). Diese Abgrenzung erscheint auch bei der Festlegung eines Marktkonzeptes für Hotelbetriebe sinnvoll.

---

<sup>6</sup> Der RDA-Workshop ist Europas größte Fach- und Ordermesse für die Bus- und Gruppentouristik, Veranstalter ist der RDA – Internationaler Bustouristik Verband e.V.

Zum ersten Segment gehören allein reisende Personen und solche mit einer bzw. wenigen Begleitperson/en, beispielsweise Familien. Preisnachlässe aufgrund der Teilnehmerzahl erfolgen nicht.

Gruppenreisen können durch Reisebüros oder Reiseveranstalter, aber auch individuell organisiert sein: Studienreisen, Reisen zu kulturellen oder sportlichen Events, Vereins- und – im Segment Geschäftsreiseverkehr – Firmenausflüge. Die Teilnehmerzahl liegt bei Studienreisen zwischen 5/6 und 30 Teilnehmern (vgl. *Klingenstein* 2011, S. 328), bei anderen Reisen teilweise auch deutlich darüber. Sie bieten für Stadthotels und Betriebe in der Nähe von gut frequentierten Reisegebieten, in denen aufgrund der hohen Auslastung während der Saisonzeiten eher Einzelreisende gewünscht werden, die den vollen Preis bezahlen, gute Marktchancen.

Neben der Zusammenarbeit mit Reiseveranstaltern und Reisebüros erfolgt der Verkauf über spezifische Marketing-Maßnahmen – beispielsweise Direktmarketing an Vereine, Service-Clubs (Rotary, Lions), Volkshochschulen, Pfarrgemeinden und Betriebe.

Eine zusammenfassende Darstellung der Märkte für ein Urlaubshotel in einer historischen Stadt am Bodensee zeigt die Abbildung 2.6.

Urlaubsart	Reisedauer		Organisation		Teilnehmerzahl	
	Kurzreisen	Urlaubsreisen	Individualreisen	Veranstalterreisen	Einzelreisen/ Kleinstgr.	Gruppenreisen
Badeurlaub	+++	+++	+++	+	+++	
Ausruhrefahrt	+++	+++	+++	+	+++	
Familienferien	+++	+++	+++		+++	
Verwandten-/Bekanntebesuch	+	+	+		+	
Sightseeing-Urlaub	++	++	++		++	+
Rundreisen	+	+	+	+	+	+
Städtereisen	+		+		+	+
Shoppingtrips/Einkaufsreisen	+		+		+	
Eventreisen (Sport, Volksfest)	+		+		+	

**Abbildung 2.6:** Marktsegmente für ein Urlaubshotel

Quelle: Eigene Darstellung (+++ = Segment ist sehr wichtig, ++ = wichtig, + = bringt Übernachtungen, aber weniger wichtig).

*Bade- und Ausruhurlaub sind die wichtigsten Segmente des Hotels, wobei die Buchung überwiegend direkt beim Hotel, zu einem geringeren Teil auch über Reiseveranstalter erfolgt. Die Gäste sind Einzelreisende/Kleinstgruppen. In den Pfingst-, insbesondere aber in den Sommerferien wird das Hotel gut von direkt im Hotel buchenden Familien mit Kindern nachgefragt. Daneben führt – wenn auch in bescheidenem Umfang – der Besuch von Verwandten und Bekannten immer wieder zu Übernachtungen. Sightseeing betreiben Urlaubs- und Kurzreisende, die den Aufenthalt für Ausflüge in die Umgebung nutzen. Und aufgrund seiner Geschichte und historischen Altstadt ist der Ort Ziel von Rundreisen, auch Mitglied einer bei Gästen aus anderen Ländern beliebten touristischen Straße – hier erfolgt die Buchung auch über ausländische Reiseveranstalter. Zu zeitlich begrenzter hoher Nachfrage führen u.a. ein überregional bekanntes jährliches Sommerfest mit Feuerwerk und der Einkaufstourismus, insbesondere aus der benachbarten Schweiz.*

Wie dargestellt wurde, ermöglicht die Untergliederung der Märkte nach Reisearten, -dauer, -organisation und Zahl der Reiseteilnehmer eine erste sinnvolle Segmentierung des Urlaubsreisemarktes. Jedes Segment ist hinsichtlich seiner Bedeutung zu beurteilen und mit einem spezifischen Marketing-Mix zu bearbeiten. Für die Segmentierung wurden neben Kriterien des Reiseverhaltens (Dauer der Reisen, Reiseart, Gruppengröße), des Kaufverhaltens (Veranstalter-/Individualreisen) auch psychographische Einflussgrößen in Form der den Reisearten zu Grunde liegenden bzw. diese charakterisierenden Motive und Aktivitäten berücksichtigt.

Für eine vollständige Marktdefinition ist es jedoch notwendig, die Gäste selbst genauer festzulegen. Dies sollte zumindest nach demographischen Merkmalen, der „klassischen“ Art der Marktsegmentierung, erfolgen. Auch wenn die Segmentierung nach diesen Kriterien teilweise kritisch gesehen wird, hat sie für den Bereich der Hotellerie nach wie vor praktische Relevanz (vgl. Mundt 2013, S. 59f.), da

- ein wesentlicher Zusammenhang mit dem Nachfrageverhalten der Gäste besteht,
- demographische Merkmale gute Hinweise für den zielgruppenbezogenen Einsatz der Marketing-Instrumente geben,
- sie verhältnismäßig einfach zu erfassen sind und
- in einer Vielzahl von Marktforschungen verwendet werden.

Die Bedeutung veranschaulicht der Blick auf die Vorlieben einzelner Altersgruppen für bestimmte Urlaubsreisearten im Inland in Abbildung 2.7.

*Die 14- bis 29-jährigen haben einen Anteil von 14,3% an den Inlands-Urlaubsreisen, die 30- bis 39-jährigen 11,6% etc. Die wichtigsten Urlaubsarten sind Ausruh-, Natur-, Strand-/Bade-Sonnenurlaube aber auch Familienferien. Zwischen den Altersgruppen bestehen erwartungsgemäß Unterschiede. Die Reisen der über 60-jährigen sind insbesondere Natur- und Ausruhurlaube, bei den 30–39-jährigen Familienferien sowie Ausruh-, Strand- und Natururlaube. Zu beachten ist jedoch auch der hohe Anteil der Altersgruppen 40+ und insbesondere 60+ an den Inlandsreisen. Hotels, die Gesundheitsurlauber ansprechen, sollten also den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf die Altersgruppen ab 60 sowie 40 bis 59 Jahre richten.*

	Altersgruppe			
	14 – 29	30 – 39	40 – 59	60+
Anteil an Inlands-Urlaubsreisen gesamt	14,3%	11,6%	30,9%	43,2%
Anteile der einzelnen Reisearten an allen Inlandsreisen der Altersgruppe				
Strand-/Bade-/Sonnenerurlaub	33,4%	39,8%	33%	17,2%
Ausruherurlaub	34,2%	44,6%	44,4%	31,1%
Familienferien	30%	57,5%	37,6%	14,5%
Verwandten-/Bekanntbesuche	30,6%	21%	16,4%	18,9%
Aktivurlaub	13,7%	8,3%	15%	14,1%
Natururlaub	23,8%	35%	35,4%	39,4%
Erlebnisurlaub	18,7%	11,7%	15,4%	17,4%
Spaß-/Fun-/Partyurlaub	22,3%	7,6%	5,9%	3,1%
Rundreisen	2,6%	2%	5%	10,1%
Gesundheitsurlaub	1,2%	4%	5,8%	13,2%
Sightseeing-Urlaub	14,8%	8,4%	10,2%	10,6%
Kulturreisen	7,2%	2,5%	4,7%	7,7%
Studienreisen	1,8%	0,8%	1,2%	1,6%

**Abbildung 2.7:** Anteile einzelner Reisearten bei den Inlands-Urlaubsreisen bestimmter Altersgruppen (Mehrfachnennungen)

Quelle: *FUR* 2015a, o.S.

Ähnliche Zusammenhänge bestehen zu weiteren soziodemographischen Merkmalen wie Einkommen, Schulbildung und Lebensphase sowie auch für andere mit dem Urlaub zu treffende Entscheidungen, wie die Wahl des Reisezieles, die Unterkunftswahl oder die Nutzung von Verkehrsmitteln. Angesichts der Rückgänge bei der Dauer der Urlaubsreisen und der stark gewachsenen Bedeutung von Kurzreisen für Hotels ist der Wohn- oder Herkunftsort der Gäste noch wichtiger geworden. In vielen Standorten in Deutschland nehmen die Übernachtungen von Gästen aus weiter entfernten Bundesländern ab, die Nachfrage aus den näher gelegenen Regionen nimmt zu. Die Marktchancen von Ferienhotels in der Nähe von Ballungsgebieten haben sich damit deutlich verbessert.

Statt nach soziodemographischen Merkmalen können Gäste auch nach psychographischen Merkmalen untergliedert werden (vgl. dazu ausführlich *Freyer* 2011, S. 90 f., *Thom* 2012, S. 54 f.). Für die Hotellerie liefern unterschiedliche Studien wichtige Informationen über Motive und Bedürfnisse, Interessen und Aktivitäten sowie den Lebensstil von Urlaubern. Aktivitäten von Inlandsurlaubern im Jahre 2014 zeigt beispielhaft Abbildung 2.8.

Aktivitäten vor Ort bei Urlaubsreisen	In %
Besuch von kulturellen, historischen Sehenswürdigkeiten	59
Aufenthalt in der Natur	56
Spazieren gehen	38
Typische Speisen/Getränke genießen	32

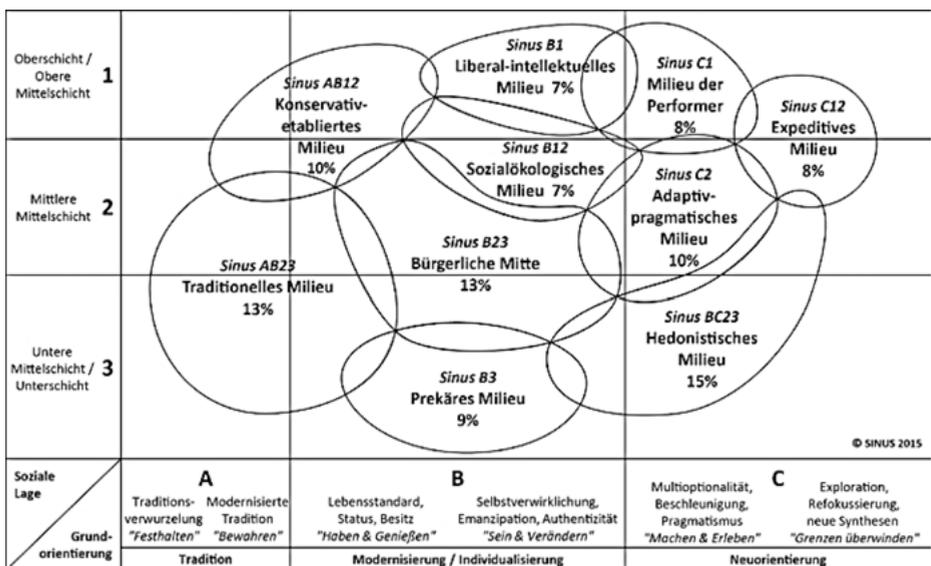
Fortsetzung

Aktivitäten vor Ort bei Urlaubsreisen	In %
Zeit mit der Familie/Partner/Freunden verbringen	32
Besuch von Events/Veranstaltungen	29
Wandern	29
Aktivitäten am/im/auf dem Wasser	19
Einkaufen/Shopping	19
Besuch von Erlebniseinrichtungen (z. B. Freizeitparks)	17
Besuch von Museen und Ausstellungen	16

**Abbildung 2.8:** Aktivitäten vor Ort bei den Urlaubsreisen von Inländern ab 4 Übernachtungen 2014 (gekürzt)

Quelle: GfK/IMT 2015a, S. 49.

Ein Beispiel für die Kombination unterschiedlicher Kriterien ist die Typisierung des Sinus Institutes (vgl. Flaig; Meyer; Ueltzhöfer 1994, S. 51f., Seitz; Meyer 1995, S. 296f., *FUR*. 2013 und 2015, Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH 2015), die seit über 30 Jahren von führenden Markenartikel-Herstellern und Dienstleistungsunternehmen ebenso genutzt wird wie von politischen Parteien, Gewerkschaften, Kirchen und Verbänden. Dabei werden Menschen nach der Grundorientierung und der sozialen Lage in unterschiedlichen Milieus zusammengefasst, beispielsweise die „Bürgerliche Mitte“, das „Traditionelle Milieu“, das „Hedonistische Milieu“. Die Grenzen zwischen den einzelnen Milieus sind fließend.



**Abbildung 2.9:** Die Sinus-Milieus in Deutschland 2015

Quelle: SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH 2015, S. 14.

„In den Milieus werden Menschen zusammengefasst, die sich in Lebensauffassung und Lebensweise ähneln, d. h. ähnliche Wertprioritäten, soziale Lagen und Lebensstile haben“ (*Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH* 2015, S. 7). Je weiter oben ein bestimmtes Milieu angesiedelt ist, „desto gehobener sind Bildung und Einkommen, je weiter rechts, desto moderner im soziokulturellen Sinn ist die Grundorientierung des jeweiligen Milieus“ (*ebenda* S. 14). Einen Eindruck über die Charakteristika der einzelnen Milieus vermitteln die folgenden, für Hotels relevanten Kurzbeschreibungen (*ebenda* S. 16):

- Konservativ-etabliertes Milieu – Das klassische Establishment: Verantwortung- und Erfolgsethik; Exklusivitäts- und Führungsansprüche, Standesbewusstsein; zunehmender Wunsch nach Ordnung und Balance.
- Milieu der Performer – Die multi-optionale, effizienz-orientierte Leistungselite: Globalökonomisches Denken; Selbstbild als Konsum- und Stil-Avantgarde; hohe Technik und IT-Affinität; Etablierungstendenz, Erosion des visionären Elans.
- Adaptiv-pragmatisches Niveau – Die moderne junge Mitte mit ausgeprägtem Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken: Leistungs- und anpassungsbereit, aber auch Wunsch nach Spaß und Unterhaltung; zielstrebig, fleißig, weltoffen – gleichzeitig starkes Bedürfnis nach Verankerung und Zugehörigkeit.

Für die einzelnen Milieus (*FUR* 2013) liegen zwischenzeitlich eine Vielzahl von Informationen hinsichtlich des Urlaubsreiseverhaltens vor, beispielsweise über bevorzugte Urlaubsarten, Motive und Aktivitäten, aber auch über die Reisetätigkeit generell, Reiseziele, Unterkunftswahl und Reiseausgaben. Diese sind eine wichtige Voraussetzung für den effizienten Einsatz der Marketinginstrumente.

Hohe Bedeutung haben für die Hotellerie auch **kaufverhaltensbezogene Kriterien** (vgl. *Freter* 2008, S. 93 und 157f.) Hierzu gehört insbesondere die weitere Segmentierung der Zielmärkte

- im Bereich **Produktwahl** nach der Kaufhäufigkeit und dem Kaufvolumen sowie der Markenwahl und der Markentreue (vgl. Teil IV, Kapitel 2.5),
- nach der **Wahl der Einkaufsstätte** (Reisebüro, Reiseveranstalter, Tourist Information, Hotelbuchungsportal, Internet u. a., siehe Teil IV, Kapitel 5 und 6),
- nach der **Mediennutzung** (siehe Teil IV, Kapitel 5 und 6),
- nach dem **Preisverhalten**. Als Segmente können Käufer, die hohe Qualität erwarten und bereit sind, hohe Preise zu bezahlen (Premiumstrategie), bis hin zu Käufern, die niedrige Preise erwarten, sowie Nutzer von Sonderangeboten (u. a. Last Minute und Frühbucher) unterschieden werden (siehe Teil IV, Kapitel 2.3 und 2.4).

### 2.3.2 Der Geschäftsreiseverkehr

Der Geschäftsreiseverkehr ist das zweite große Marktsegment für die Hotellerie. Dazu gehören Reisen mit einer Entfernung über 50 km, die im weitesten Sinne mit dem Beruf

zusammenhängen – beispielsweise Reisen zu Messen, Tagungen, Seminaren oder zu Kunden (vgl. *Spiegel* 1994, S. 4).

Teilesegmente sind

- der Allgemeine Geschäftsreiseverkehr,
- der Kongress-, Tagungs- und Seminartourismus,
- der Messtourismus,
- Incentive-Reisen.<sup>7</sup>

*Nach der ghh consult GmbH (ghh 2015, o.S.) ist der Geschäftsreiseverkehr für die Hotellerie in Deutschland mit ca. 140 Mio. Übernachtungen (2013) vom Volumen her das wichtigste Marktsegment. Bei dieser Erhebung werden die Übernachtungen mit 53 Mio. dem Geschäftsreiseverkehr allgemein, mit 87 Mio. Tagungs- und Kongressteilnehmern zugeordnet. Messereisende sind je nach Anlass einem dieser beiden Segmente zugeordnet – so finden Tagungen und Kongresse auch auf Messen statt.*

**Veranstalter bzw. Adressaten** sind Unternehmen der Privat- und öffentlichen Wirtschaft, Freie Berufe und Verwaltungen/staatliche Organisationen, aber auch

- Wirtschafts- und Arbeitgebervereinigungen, Arbeitnehmerverbände,
- kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen,
- politische Parteien,
- Bildungseinrichtungen,
- Organisationen von Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur,
- Sportvereine.

**Anlässe** beim Allgemeinen Geschäftsreiseverkehr sind die Pflege oder der Aufbau neuer geschäftlicher bzw. dienstlicher Beziehungen, Geschäftsabschlüsse, Informationsbesuche, Markterkundung, Besuch von Tochter- bzw. Muttergesellschaften sowie Montage, Service, Kundendienst (vgl. *Spiegel* 1994, S. 59). Für Seminare, Tagungen, Kongresse sind es neben Jahreshauptversammlungen und -treffen Fortbildungsmaßnahmen, Personalschulungen, Kundenschulungen, Produktpräsentationen und Incentive-Veranstaltungen (vgl. *Mauge*, 1999, S. 277 f.).

Mit Hilfe dieser Untergliederungen kann der Geschäftsreiseverkehr wie folgt systematisiert werden.

---

<sup>7</sup> Incentive-Reisen sollen Mitarbeiter für bestimmte Firmenziele motivieren. Sie werden von Unternehmen überwiegend für die Gewinner eines Wettbewerbes – beispielsweise einer Verkaufsaktion – als Prämie ausgelobt und führen zu Übernachtungen in Hotels (vgl. *Eisenhut in Mundt* 2011, S. 410).

	Wirtschaftszweige (gekürzt)				
	Privatwirtschaft	Verwaltungen	Bildung	Verbände	...
<b>Allgemeiner Geschäftsreiseverkehr</b>					
<b>Seminare</b>					
örtliche Veranstalter					
überörtliche Veranstalter					
<b>Kongresse/Tagungen</b>					
örtliche Veranstalter					
überörtliche Veranstalter					
<b>Messen</b>					
Aussteller					
Besucher					
<b>Incentive-Reisen</b>					

**Abbildung 2.10:** Marktsegmente für den Geschäftsreiseverkehr

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Schema ermöglicht Betrieben der Hotellerie, ihre speziellen Märkte unter Berücksichtigung des eigenen Angebotes, der Standortgegebenheiten und der Nachfrage- bzw. Konkurrenzsituation festzulegen. So kommen für ein Hotel in einer Universitätsstadt beispielsweise folgende Marktsegmente in Frage:

	Wirtschaftszweige				
	Privatwirtschaft	Verwaltungen	Bildung	Verbände	...
<b>Allgemeiner Geschäftsreiseverkehr</b>	+++	+	++		
<b>Seminare</b>					
örtliche Veranstalter	+				
überörtliche Veranstalter	+		+	+	
<b>Kongresse/Tagungen</b>					
örtliche Veranstalter			++		
überörtliche Veranstalter	+	+	+	+	

**Abbildung 2.11:** Marktsegmente Geschäftsreiseverkehr für ein Hotel in einer Universitätsstadt

Quelle: Eigene Darstellung.

Das wichtigste Segment ist der durch die Privatwirtschaft und die Bildungseinrichtungen initiierte Allgemeine Geschäftsreiseverkehr. Seitens der Wirtschaftsunternehmen werden Geschäftspartner aus den unterschiedlichsten Anlässen empfangen: für die Pflege und den Aufbau der Geschäftsbeziehungen, für Vertragsabschlüsse, für Montage, Service, Kundendienst. Viele von ihnen übernachten am Ort. In der Nähe des Hotels befindet sich eine vom Kulturamt betriebene Konzerthalle: Nachfragepotential für den Geschäftsreiseverkehr sind Musiker, Künstler, Veranstalter bei der Vorbereitung von Veranstaltungen und bei Vertragsabschlüssen.

Auch die Universität ist eine wichtige Nachfragequelle. Nachfrage für das Hotel resultiert aus den Übernachtungen von Gastdozenten für einmalige und regelmäßige

*Lehrveranstaltungen. Aufgrund internationaler Partnerschaften mit anderen Bildungseinrichtungen werden Gäste aus anderen Ländern empfangen, die am Ort übernachten.*

*Einzelne Betriebe der örtlichen Privatwirtschaft veranstalten für Kunden oder Mitarbeiter aus Tochtergesellschaften Seminare. Daneben wird seitens des Hotels aber auch der überörtliche Seminarmarkt angesprochen, d. h. es wird versucht, ortsfremde Veranstalter für ein Seminar im Hotel zu gewinnen.*

*Zusätzlich werden seitens der Universität und überörtlicher Organisationen immer wieder Tagungen und Kongresse veranstaltet. Über Verwandten- und Bekanntenbesuche führt die Universität sogar zu Nachfrage im Segment Kurzurlaub: Eltern besuchen ihre Kinder während des Studiums oder nehmen an der Abschlussfeier teil. Ehemalige Studenten veranstalten regelmäßige Alumni-Treffen mit einem hohen Übernachtungsbedarf.*

Es wird deutlich, wie wichtig es für ein konkretes Hotel ist, die am Ort und in der Umgebung vorhandenen Angebote für die einzelnen Marktsegmente (Messen, Tagungs- und Kongressräume) sowie Betriebe und Institutionen aus den oben aufgezeigten Bereichen systematisch zu erfassen und, unter Berücksichtigung der möglichen Reise- bzw. Besuchsanlässe, in ihrer Wirkung als Nachfragequelle zu beurteilen. Nur auf diese Weise können die Marktchancen und das Nachfragepotential entsprechend abgeschätzt und genutzt werden.

Mit der Untergliederung in den Geschäftsreise- und den Urlaubsreiseverkehr und den aufgezeigten weiteren Differenzierungen können Marktsegmente für den Beherbergungsbereich festgelegt werden. Für einen effizienten Einsatz der vorhandenen Marketing-Mittel sind weitere Differenzierungen sinnvoll, beispielsweise nach kaufverhaltensbezogenen Kriterien in häufig, selten, nicht reisende Menschen oder Firmen mit hohem, mittlerem und geringem Übernachtungsvolumen. Nach der Dauer des Aufenthaltes könnten „long-staying-guests“ als eigenes Segment hervorgehoben werden. Die Fokussierung der Marketing-Maßnahmen erfolgt dann erstmals auf die Segmente mit hohem Bedarf.

Aufgrund der herausragenden Bedeutung der Untergliederung für die Konzeption der Marketing-Maßnahmen eines konkreten Hotels sollte zusätzlich immer auch zwischen „Gästen“ (Kunden) und „neuen Gästen“ unterschieden werden.

### **2.3.3 Exkurs: Gäste und neue Gäste**

Gäste sind Personen (einschließlich Mitarbeiter von Firmen, Institutionen), die derzeit im Hotel übernachten oder dort schon übernachtet haben. Neue Gäste sind potentielle Kunden, die für einen Aufenthalt im Hotel gewonnen werden sollen. Die Marktbearbeitung, die Erfolgsquoten und auch die Bedeutung beider Segmente für die zukünftige Auslastung des Hotels sind sehr unterschiedlich.

Die Gäste sind als wichtigste Empfehlungs- und Informationsquelle für neue Gäste zu sehen und haben gleichzeitig selbst den größten Anteil an der zukünftigen Belegung des Hotels. Dies zeigt eine Vielzahl von Marktforschungen.

So haben sich im Marktsegment Urlaubsreisen (Haupturlaubsreise) im Jahre 2012 55% der Befragten ihre Reiseinformationen – damit auch über das zu belegende Hotel – über Berichte und Empfehlungen von Freunden und Bekannten verschafft (Lohmann; Schmücker; Sonntag 2014, S. 67). 45% haben im Jahre 2008 „eigene Erfahrungen“ genannt, d. h. die Gäste waren schon einmal an dem Urlaubsziel, für das sie sich wieder entschieden haben (Winkler 2009, S. 6). Diese Zahl dürfte bei vielen Hotelbetrieben sogar deutlich höher liegen. Aufgrund der Zunahme von Hotelbewertungen im Internet haben die Informationen von Gästen in den vergangenen Jahren noch einmal deutlich an Bedeutung gewonnen.

Bei einer Untersuchung zum Thema „Gästeloyalität in der Markenhotellerie“ beurteilten Gäste der Steigenberger Hotels „frühere Erfahrungen“ als wichtigstes Buchungskriterium bei der Entscheidung zwischen zwei Hotels am selben Standort (Mittelwert von 1,49 auf einer Beurteilungsskala von 1 = sehr wichtig bis 5 = vollkommen unwichtig). Weitere Kriterien waren das Image des Hotels (Mittelwert 2,22), **der Rat von Freunden (2,67)** und – als weniger wichtig beurteilt – Gästeprogramme (3,44), Prospekte (3,63), Werbung (3,78). Nur für 25% der Befragten war es der erste Aufenthalt in einem Hotel der Steigenberger Hotels AG, 74% hatten bereits zuvor in einem Hotel dieser Kette übernachtet (vgl. Gruner 2003, S. 108 und 110).

Zufriedene Gäste sind also die wesentliche Voraussetzung für die zukünftige Belegung, einmal als potentielle zukünftige Gäste, zum anderen für die Gewinnung neuer Kunden (Gästeakquisition).

Auf sie gerichtete Maßnahmen – Maßnahmen der Gästebindung – sind daher von erstrangiger Bedeutung (vgl. dazu auch Teil IV, Kapitel 2.8). Ihre Anwesenheit im Hotel kann dazu genutzt werden, sie zu zukünftigen „Wiederholern“ und einer „positiven Informationsquelle“ zu machen. Auch können ehemalige Gäste, da deren Adressen vorliegen, bevorzugt über Direktmarketing angesprochen werden, die Streuverluste sind verhältnismäßig gering. Dieser Sachverhalt gilt für alle Segmente des Tourismus, für den Geschäftsreise- und den Urlaubsreiseverkehr.

Für eine differenzierte Planung der Aktivitäten ist es sinnvoll, die Gäste nach dem derzeitigen und zu erwartenden zukünftigen Nachfragevolumen weiter zu untergliedern. Nach Kriterien wie der Zahl der Aufenthalte, der insgesamt gebuchten bzw. zu erwartenden Übernachtungen und Zimmerbelegungen oder der Umsätze kann zwischen Erstbuchern, Wiederholern, Stammgästen oder A-, B- und C-Kunden unterschieden werden. Dazu werden die Kunden nach der Höhe der Umsätze oder der Umsatzerwartungen in eine Reihenfolge gebracht. Die Kunden mit dem höchsten Umsatzanteil gelten als A-, mit einem mittleren Anteil als B-, mit geringem Anteil als C-Kunden.

Ab welchem Umsatzanteil Kunden zur A-, B- oder C-Kategorie eingeordnet werden sollen, ist betriebsindividuell zu entscheiden. A-Kunden sind bei einem Stadthotel örtliche Firmen mit entsprechendem Übernachtungsvolumen, mit denen Rahmenabkommen bestehen und die ihre Mitarbeiter aus anderen Standorten bzw. Geschäftspartner im Hotel unterbringen. Bei einem Seminarhotel ist es beispielsweise ein großes Unternehmen mit hohem Schulungsbedarf. Und bei einem Urlaubshotel re-

gelmäßig wiederkehrende Stammgäste mit entsprechender Aufenthaltsdauer. Auf diese Kunden gerichtete Aktivitäten besitzen erste Priorität.

Wichtig für Marketing-Maßnahmen sind jedoch auch ehemalige Gäste, die in den letzten Jahren keinen Aufenthalt im Hotel mehr gebucht haben. Ziel ist es, diese Gäste zurückzugewinnen. Der Erfolg gezielter Maßnahmen ist häufig höher als der von Aktivitäten zur Neukunden-Akquisition, insbesondere wenn neue, attraktive Angebote zur Verfügung stehen.

*Beispiel: An einem Tourismusort wird eine Therme mit attraktiven Wellness- und Badeangeboten eröffnet. Ein Hotelier nutzt die Gelegenheit, Gäste, die in den vergangenen 3 bis 6 Jahren nicht mehr im Hotel ihre Ferien verbracht haben, anzuschreiben und informiert diese über die neuen Angebote im Ort. Mögliche Anlässe sind auch Angebots-erweiterungen und -verbesserungen im Hotel, Auszeichnungen, preisliche Maßnahmen oder Gründe, die in der Person des Kunden zu finden sind wie Geburtstage oder Jubiläen.*

## 2.4 Marktsegmente für die Gastronomie

Die Festlegung der Marktsegmente für die Gastronomie kann ebenfalls nach sozio-demographischen und psychographischen bzw. kaufverhaltensbezogenen Kriterien erfolgen. Sinnvoll ist es, eine erste Untergliederung nach dem Zweck bzw. Anlass für den Besuch eines gastronomischen Betriebes vorzunehmen.

Segment	Beispiele
Frühstück	Übernachtungsgäste, externe Gäste, Brunch
Mittagessen	Lunch, kleines Mittagessen für Berufstätige, beim Einkaufsbummel, Geschäftsessen, festliche Mittagessen
Abendessen „Zwischendurch“	kleines Abendessen, festliches Abendessen, Dinner Kaffee und Kuchen, kleiner Imbiss
Kommunikation	Treffen mit Freunden, neue Leute kennen lernen
Bankette	Geburtstage, Konfirmation/Kommunion, Hochzeiten, Firmenjubiläen und -ausflüge, Weihnachtsfeiern
Eigene Veranstaltungen	Silvesterbälle, Musikveranstaltungen, Weinproben
Veranstaltungen von Gästen	Fastnachtsbälle von Vereinen, Seminare, Tagungen, Vortragsveranstaltungen
Versammlungen	Vereine, Clubs, Parteien
Verzehr außerhalb des Betriebes	Nachfrage nach Catering, Take-away, Home Delivery, Verkauf Food/Non Food

**Abbildung 2.12:** Marktsegmente für gastronomische Betriebe

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Untergliederung in die Segmente Frühstück, Mittagessen, Abendessen und „Zwischendurch“ erfolgt nach der Motivation für den Besuch eines gastronomischen Betriebes und der Inanspruchnahme der Leistungen zu unterschiedlichen Tageszei-

ten. Im Vordergrund stehen die Bedürfnisse Hunger und Durst, die durch das Angebot von Speisen und Getränken befriedigt werden sollen.

Mit dem Besuch einer Gaststätte sind jedoch in unterschiedlichem Umfang immer auch weitere Motive verbunden. Gäste suchen ein Restaurant auf, um einen Abend in angenehmer Atmosphäre zu verbringen, sich verwöhnen zu lassen, zu entspannen. Oder aus Gründen der Kommunikation, um sich mit Freunden zu treffen und neue Leute kennen zu lernen. Bei vielen Betrieben stehen diese kommunikativen Motive sogar im Vordergrund, beispielsweise in einer Hotelbar, generell in der sog. „Kommunikationsgastronomie“ (vgl. dazu die Abschnitte 3.3.2 und 3.3.3 in Kapitel 3 in diesem Teil). Daher ist es sinnvoll, den Teil der Nachfrage, für den die „Kommunikation“ primäre Bedeutung hat, als eigenständigen Markt für gastronomische Betriebe aufzuführen. Dieses Marktsegment wird in Betriebstypen wie Bierlokalen, Pubs, der „Kneipe um die Ecke“ oder auch Hotelbars primär angesprochen.

Schließlich sind gastronomische Betriebe immer auch als Ort von Veranstaltungen zu sehen. Hierzu gehören private Feiern, Bälle und Versammlungen von Vereinen, im geschäftlichen Bereich Konferenzen, Seminare oder Tagungen, aber auch festliche Veranstaltungen wie Firmenjubiläen oder Weihnachtsfeiern. Dieser Markt hat für den Gastronomiebereich vieler Hotelbetriebe ausschlaggebende Bedeutung. Als weitergehende Untergliederung wurde daher zwischen Banketten, eigenen Veranstaltungen, Veranstaltungen von Gästen und Versammlungen unterschieden. Unter Banketten werden dabei – von der ursprünglichen Bedeutung her – festliche Veranstaltungen, in deren Mittelpunkt eine dem Anlass entsprechende Bewirtung steht, verstanden.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Inanspruchnahme von gastronomischen (Teil-)Leistungen außerhalb der Betriebsräume wurden Märkte wie die Nachfrage nach Catering und Home Delivery sowie die Mitnahme von Produkten an Take-Away-Theken als weiteres eigenständiges Marktsegment aufgeführt.

Die in Abbildung 2.12 dargestellte systematische Übersicht vermittelt einen ersten Eindruck über mögliche Marktsegmente. Bei der Erstellung des Marktconceptes für einen gastronomischen Betrieb ist unter Berücksichtigung der Standortgegebenheiten und betrieblicher Voraussetzungen (z. B. Raumangebot, Personal, mögliche Öffnungszeiten) festzulegen, welche Märkte angesprochen werden sollen. Insbesondere bei der Neukonzeption größerer Hotelbetriebe in den vergangenen Jahren wurde versucht, durch die Einrichtung unterschiedlicher gastronomischer Betriebstypen (siehe dazu auch Kapitel 3.3 dieses Teiles und Teil II, Kapitel 3.1) eine möglichst breite Abdeckung der Märkte zu erreichen.

So verfügen Großhotels in zentralen Stadtlagen überwiegend über

- ein Café, in dem auch kleine Speisen angeboten werden,
- ein oder mehrere Restaurants mit einem Angebot vom Frühstücksbuffet über Lunch bis zum Abendessen,
- ein First-Class-Restaurant,
- eine Hotelbar,
- Banketträume verschiedener Größenklassen, bis hin zu Ballsälen.

Das Angebot der Restaurants kann landestypisch – italienisch, französisch, regional – ausgerichtet sein, häufig findet sich auch Buffetservice. Im First Class-Restaurant wird das Hochpreis-, in den anderen Restaurants eher das mittlere Preissegment angesprochen. Zusätzlich wird eine Take-Away-Theke eingerichtet.

Der Vorteil dieser Konzeption ist neben dem differenzierten, auf unterschiedliche Ansprüche ausgerichteten Angebot, auch darin zu sehen, dass die für die Gastronomienachfrage typischen Nachfrageschwankungen ausgeglichen werden. Während das First Class-Restaurant und die Hotelbar eher am Abend bzw. bis in die Nacht nachgefragt werden, verteilt sich die Nachfrage bei den anderen Betriebstypen auf den gesamten Tag: beim Café am Vormittag beginnend, dann Mittagessen, klassisches Kaffeegeschäft, Abendessen.

Weitere Untergliederungen für den gastronomischen Bereich können nach den in Abschnitt 2.2. dieses Kapitels dargestellten sozio – demographischen, psychographischen und kaufverhaltensbezogenen Kriterien vorgenommen werden. Wichtig ist die bereits angesprochene Unterscheidung in den privaten und den wirtschaftlichen Sektor – beispielsweise Familienfeiern oder Bankette von Firmen. Für eine systematische Erfassung möglicher Kunden kann dabei die bereits aufgezeigte Systematik der Wirtschaftszweige herangezogen werden.

Ein signifikanter Zusammenhang besteht auch zwischen dem Lebensalter und der Nutzung gastgewerblicher Betriebstypen. Interessante Ergebnisse hierzu liefert die ZMP<sup>8</sup> (Abbildung 2.13).

Alter in Jahren	–9	10–19	20–29	30–39	40–49	50–59	60+
Bevölkerungsverteilung %	9	11	11	16	15	12	26
Anteile an Besuchen in:							
Deutsche Gastron. in %	2	8	7	11	11	12	50
Ausländische Gastron. %	2	13	16	18	16	10	26
Spezialitätenrestaurants %	3	10	14	15	14	9	34
Hotel-Restaurants %	1	4	6	7	10	9	63
Handels-Gastronomie %	4	9	11	12	16	8	41
Quickservice Hamburger %	11	22	25	25	12	2	2
Café/Bistro/Eisdiele %	4	8	12	11	15	9	42
Kneipe %	2	8	20	15	14	9	33

**Abbildung 2.13:** Anteil einzelner Altersklassen an den Besuchern in verschiedenen Gruppen von Betriebstypen (Basis Ausgaben 2005)

Quelle: *Weuffel; Michels* 2006, S. 27, 49, 63, zusammengefasst und gekürzt.

Gäste ab 60 Jahren stellen in der deutschen Gastronomie 50%, in Hotelrestaurants sogar 63% der Besucher. Im Gegensatz dazu sind 11% der Besucher in Schnellrestaurants (Quickservice) Hamburger bis 9 Jahre alt, 22% von 10 bis 19 Jahren, 59%

<sup>8</sup> Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst und Ernährungswirtschaft GmbH.

unter 30 Jahren. Die Gäste der ausländischen Gastronomiebetriebe sind im Durchschnitt jünger als bei der deutschen Gastronomie.

Nach dem Wohnort bzw. der Herkunft können Gäste aus

- der unmittelbaren Umgebung des gastronomischen Betriebes (Wohn-, Arbeitsbezirk; Einwohner, Beschäftigte in Firmen, Firmen),
- der Stadt/Gemeinde,
- dem näheren Einzugsbereich der Stadt/Gemeinde (privater Reiseverkehr zum Einkaufen, Arztbesuche, Behördengänge, Besichtigen und Ausflüge, Tagesgeschäftsreiseverkehr),
- der Region (privater Reiseverkehr zum Einkaufen, Arztbesuche, Behördengänge, Besichtigen und Ausflüge, Tagesgeschäftsreiseverkehr),
- außerhalb der Region/überregional (Tagesausflugsverkehr vom Wohnort aus, Urlaubsgäste am Ort, Urlaubsgäste vom Urlaubsort in der Umgebung aus, Geschäftsreiseverkehr),

unterschieden werden.

Unter Berücksichtigung der Herkunft kann die oben dargestellte Differenzierung der Gäste nach dem Zweck bzw. Anlass des Besuches erweitert werden und nach der folgenden zweidimensionalen Untergliederung erfolgen. Allerdings ergeben sich im jahreszeitlichen Ablauf und an einzelnen Wochentagen unterschiedliche Profile, so dass die Beurteilung für jeden einzelnen Tag bzw. für typische Tage erfolgen sollte.

Anlass/Zweck des Besuchs	Wohnort/Herkunft der Gäste				
	Wohn-, Arbeitsbezirk	Stadt/ Gemeinde	Einzugsbereich der Gemeinde	Region	Überregional
Frühstück					
Mittagessen					
Abendessen					
„Zwischendurch“					
Kommunikation					
Bankette					
Eigene Veranstaltungen					
Veranstaltungen von Gästen					
Versammlungen					
Verzehr außerhalb des Betriebes					

**Abbildung 2.14:** Marktsegmente für gastronomische Betriebe

Quelle: Eigene Darstellung.

*Beispiele für einzelne Marktsegmente an typischen Tagen: Speiserestaurant im Zentrum einer Stadt mit 50.000 Einwohnern, starker Wirtschaftsstandort, historische Altstadt, liegt in der Nähe einer stark nachgefragten Ferienregion, hohe Einkaufsnachfrage, auch aus der Umgebung.*

*Samstage: hohe Nachfrage Frühstück durch die Wohnbevölkerung der Stadt sowie Kunden zum Einkaufen aus dem Einzugsbereich der Gemeinde und der Region.*

*Wochentage Montag bis Freitag: (kleine) Mittagessen, insbesondere Beschäftigte aus der Umgebung (Arztpraxen, Handel, ....). An Regentagen im Sommer hohe Nachfrage von Urlaubern aus den benachbarten Urlaubsgebieten, die einen Ausflug in die Stadt machen.*

*Wochentage ab Mitte November bis kurz vor Weihnachten: Weihnachtsfeiern und Weihnachtssessen am Abend aus der Stadt und dem Einzugsbereich.*

Die genannten Beispiele zeigen, wie wichtig es bei der Neugründung aber auch bei bestehenden Betrieben ist, mögliche Marktsegmente herauszufinden und zu beurteilen. Nur so können Marktchancen erkannt und der Markt entsprechend bearbeitet werden.

Nachdem die Marktsegmente für den Beherbergungs- bzw. den Gastronomiebereich festgelegt sind, müssen die Ansprüche und Bedürfnisse der Gäste festgestellt werden. Darum wird im Folgenden eine Systematik aufgezeigt, anhand derer konkret über Gästeanprüche nachgedacht werden kann.

## 2.5 Gästeanprüche

Ansprüche sind aktiv geltend gemachte Forderungen an Produkte oder Leistungen (vgl. dazu ausführlich *Koppelman* 1993). Sie werden in

- Produktansprüche (Ansprüche an das Produkt Hotel, d. h. die dort angebotenen Leistungen) und
- Beschaffungsansprüche (Ansprüche an die „Beschaffung“ der Leistungen)

untergliedert.

Bei den **Produktansprüchen** werden Sachansprüche und Anmutungsansprüche unterschieden. Der Unterschied zwischen beiden Gruppen ist fließend, einzelne Anspruchsgruppen können je nach der Sichtweise des Gastes eher den Sachansprüchen oder den Anmutungsansprüchen zugeordnet werden.

**Sachansprüche** resultieren aus einer bewussten Verarbeitung beim Verwender. Die Ansprüche werden durch Überlegen, Vergleichen, Abwägen und Abschätzen der Folgen gestellt. Solche Sachansprüche betreffen alle Leistungsbestandteile von gastgewerblichen Betrieben (vgl. dazu ausführlich Teil II), beispielsweise

- im Restaurant
  - Ansprüche an die Sortimentstiefe und -breite des vorhandenen Angebotes (entsprechende Auswahl an Weinen etc.);

- Ansprüche an die ernährungsphysiologische Qualität der gewünschten Speisen und Getränke;
- bewusste Ansprüche an den Service: Umfang, Niveau, Verhalten der Mitarbeiter;
- Ansprüche an die Ausstattung der Räume;
- Ansprüche an die Dienstleistungsbereitschaft, z. B. Öffnungszeiten;
- im Beherbergungsbereich
  - Ansprüche an die Größe und Ausstattung der Zimmer und an das Angebot bestimmter Zimmerkategorien (wohnphysiologische Ansprüche);
  - Ansprüche an die personellen Dienstleistungen (Umfang der Dienstleistungen, Dienstleistungsbereitschaft, Verhalten der Mitarbeiter);
- sonstige Ansprüche
  - Ansprüche an das Vorhandensein von Sporträumen und Badebereichen sowie deren personelle Besetzung und Einrichtung;
  - Sicherheitsansprüche (Brandschutz, Einbruch).

**Anmutungsansprüche** sind unbewusst, d. h. es werden Erwartungen an Produkte gestellt, ohne sich darüber Rechenschaft zu geben. Sie sind wirtschaftlich besonders bedeutungsvoll. Solche Ansprüche an Hotel- und Gastronomiebetriebe sind beispielsweise

- Ästhetikansprüche, d. h. Ansprüche an die Gestaltung und Einrichtung der baulichen Anlagen, die Präsentation der Speisen,
- Atmosphäreansprüche (Gemütlichkeit, Gepflegtheit, feierliche Atmosphäre),
- Besonderheitsansprüche (Exklusivität, Exotik),
- Vertrauensansprüche (Sicherheit).

Bei den **Beschaffungsansprüchen** geht es um die Frage, welchen Preis der Gast bereit ist, für die Leistungen zu bezahlen und wie viel Zeit/Kosten er für die Beschaffung des Leistungsanspruchs, d. h. für die Reservierung des Zimmers, einsetzt.

Bei der Formulierung eines Marktkonzeptes spielen die Preisansprüche eine wesentliche Rolle, weil im Zusammenhang mit den Produktansprüchen immer zu klären ist, ob der Gast auch bereit ist, den dafür notwendigen Preis zu zahlen. So ist bei der Projektierung neuer Hotelbetriebe an einem Ort immer zuerst zu prüfen, welcher Übernachtungspreis bei der vorhandenen Nachfrage- und Konkurrenzsituation überhaupt erzielbar ist. Danach kann das Angebot gestaltet werden.

Sachverhalte, die die Preisansprüche der Gäste beeinflussen, sind

- das Motiv der Reise (Urlaub, Geschäftsreise, Kur),
- die soziodemographische Struktur der Gäste,
- die Reisezeit (Haupt- oder Nebensaison),
- das Image und die Leistungen des Tourismusortes und des Hotels,
- die Konkurrenzsituation (Preise, Image, Qualität der Konkurrenz).

So schmälern beispielsweise in Firmen die Beherbergungsaufwendungen den Gewinn als Grundlage der Besteuerung. Während der Übernachtungspreis bei Urlaubern vom versteuerten Einkommen bezahlt werden muss, ergibt sich bei einer Firma eine Verringerung des Gewinns und damit der Steuern, so dass die tatsächlichen Übernachtungskosten reduziert werden. Im Einzelfall können daher höhere Preise akzeptiert werden. Oft ergibt sich dadurch in Geschäftsreisestandorten ein höheres Preisniveau.

Oder: In Urlaubsstandorten muss der Hotelier in der Nebensaison mit erheblichen Preisreduzierungen der Konkurrenz – insbesondere bei Reisezielen außerhalb Deutschlands – rechnen. Insofern werden auch von ihm Preisnachlässe erwartet.

Die Frage, welche Bedeutung Reisende einzelnen Angebotsbestandteilen von Hotels beimessen, welche Erwartungen und Ansprüche sie haben und bei der Entscheidung für einen Betrieb berücksichtigen, wird seit Jahren immer wieder in Befragungen untersucht (vgl. hierzu beispielsweise *Spiegel* 1994, *Focus Magazin* 2000, *DEHOGA*; *GFT* 2004, *Borkmann*; *Rief u. a.* 2015).

Einen Eindruck über die Gewichtung einzelner Auswahlkriterien bei der Entscheidung für ein Hotel (internationale Geschäftsreise) zeigt beispielhaft Abbildung 2.15.

Kriterium	Durchschnittsbewertung auf einer Scala von 1 – 5
distance to destination	4,31
friendly staff/quality of service	4,27
conveniently located	4,28
price	4,03
age of hotel resp. last refurbishment	3,65
...	
transparency of extra costs for additional services	4,26
free wireless LAN (wireless internet)	4,10
catering (i. e. breakfast, restaurant)	4,10
free parking	3,40
room size	3,72

**Abbildung 2.15:** Auswahlkriterien Hotels (stark gekürzt, 5 bedeutet sehr wichtig, 1 keine Bedeutung)  
Quelle: *Borkmann*; *Rief u. a.* 2015, S. 18.

Die Ergebnisse solcher Studien sind für die konkrete Gestaltung des Angebotes von Hotels sehr hilfreich. Auch zeigen die Ergebnisse im Zeitablauf viele Gemeinsamkeiten: So waren und sind für Geschäftsreisende als Durchschnittswert immer der Zimmerpreis, die Lage des Hotels, die Freundlichkeit der Mitarbeiter, Check in /Check out, Betten und Schlafkomfort, Arbeitsmöglichkeiten, die Zimmergröße u.a von Bedeutung. Zu beachten sind jedoch die individuellen Unterschiede in den Erwartungen und Ansprüchen, die durch persönliche Werte, den gewählten Betriebstyp, das Motiv der Reise oder die Aufenthaltsdauer bestimmt werden. Und auch im Durchschnitt als weniger bedeutsam eingeschätzte Angebote können individuell und für einzelne

Gästegruppen von großer Bedeutung sein, beispielsweise Sporträume in einem Geschäftsreisehotel.

Mit den bisherigen Ausführungen wurden Ansprüche bzw. Anspruchsbereiche, die Gäste an Hotel- und Gaststättenbetriebe stellen, aufgezeigt. Für den Hotelier stellt sich die Frage, welche Ansprüche für seine Gäste welche Bedeutung haben. Danach ist zu klären, mit welchen Leistungen die Ansprüche befriedigt werden sollen.

Die Frage, welche Leistungen angeboten werden, wird erheblich durch die Wahl einer bestimmten Betriebsart bzw. eines Betriebstyps festgelegt. Die verschiedenen Betriebsarten und -typen des Gastgewerbes werden im folgenden Kapitel dargestellt.

