

Burkhard von Freyberg
Axel Gruner
Laura Schmidt

Innovationen managen

in Hotellerie
und Gastronomie

Burkhard von Freyberg | Axel Gruner | Laura Schmidt

Innovationen managen

in Hotellerie und Gastronomie

Unveränderter Nachdruck der 1. Auflage, vormals erschienen bei
Matthaes Verlag GmbH 2016

Burkhard von Freyberg
Zarges von Freyberg Hotel Consulting
München, Deutschland

Axel Gruner
hospitality consulting & training
München, Deutschland

Laura Schmidt
Hospitality Ne(x)twork GmbH & Co. KG
München, Deutschland

ISBN 978-3-658-36435-9 ISBN 978-3-658-36436-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36436-6>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016
Ursprünglich erschienen bei Matthaes Verlag GmbH, Stuttgart, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany



INHALT

12	1 INNOVATION VERSTEHEN
	1.1 Unerlässlichkeit und bedeutende Auslöser von Innovationen
31	1.2 Aktuelle Tragweite des Innovationsmanagements in der Hospitality-Industrie
34	1.3 Der Begriff des Innovationsmanagements
48	1.4 Wie Herausforderungen bei der Innovationstätigkeit zu meistern sind
60	2 INNOVATION PLANEN
	2.1 Obligatorisches Grundwissen
73	2.2 Die Innovationsstrategie als Weg zum Innovationserfolg
82	2.3 Erfolgsfaktor Mitarbeiter
94	3 INNOVATION ENTWICKELN
	3.1 Einen individuellen Innovationsprozess gestalten und verfolgen
103	3.2 Systematisch neue Ideen gewinnen
129	3.3 Gewonnene Ideen bewerten, auswählen und testen
142	4 INNOVATION UMSETZEN
144	4.1 Letzter Halt: Markterfolg – einen innovationsspezifischen Umsetzungsplan entwickeln und einhalten
148	4.2 Tue Innovatives und sprich darüber
160	4.3 Der Gefahr von Imitationen begegnen
163	4.4 Ideen mithilfe von professionellen Innovationsworkshops erfolgreich umsetzen
182	5 INNOVATION STEUERN UND EVALUIEREN – INNOVATIONSCONTROLLING
	5.1 Grundlagen und Instrumente der kontinuierlichen Prozesssteuerung
188	5.2 Grundlagen und Dimensionen der abschließenden Erfolgskontrolle
196	6 VON ERFOLGREICHEN INNOVATOREN LERNEN
197	6.1 Product
206	6.2 Price
213	6.3 Place
216	6.4 Promotion
221	6.5 Process
230	6.6 People
235	6.7 Physical Environment
252	7 LAST, BUT NOT LEAST
253	Quellenverzeichnis
262	Die Autoren



»Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!« Eigentlich bestand für Unternehmer schon immer die Notwendigkeit, innovativ zu sein und sich permanent an die sich kontinuierlich ändernden Marktbedingungen anzupassen. Dies bedeutet grundsätzlich nicht, Altbewährtes über Bord zu werfen. Oftmals ist es das wertvolle Gut, auf dem weiter aufgebaut werden kann. Die Frage nach der Marktfähigkeit des eigenen Konzepts sollte aber ein ständiger Begleiter sowohl für die Geschäftsführung als auch für jeden Mitarbeiter sein. Nur wenn das eigene Angebot attraktiver ist als das der Mitbewerber, wenn der Gastgeber zwei Schritte voraus ist, wird man in einem hochkompetitiven Markt wie der Hotellerie und Gastronomie zu den Gewinnern zählen.

Mit Motel One haben wir sicherlich damals zur richtigen Zeit ein Angebot geschaffen, welches in dieser Art gänzlich neu war und unter anderem den Beweis angetreten, dass »Design für wenig Geld« im Gastgewerbe möglich ist. Mit vielen kleinen und großen Ideen konnten wir unsere Gäste begeistern, ihnen durch Problemlösungen Zeit schenken und sehr gute Qualität bieten und zudem die Wirtschaftlichkeit unserer Hotels optimieren. Unser innovatives Konzept sorgte dafür, dass wir innerhalb weniger Jahre in allen wichtigen Städten Deutschlands sowie zunehmend auch in Europa präsent sind. Mittlerweile haben wir viele Nachahmer, das Budgetsegment der Hotellerie wurde durch unseren Anstoß revitalisiert. Die Mitbewerber sorgen dafür, dass wir nicht stehenbleiben. Viele kreative Persönlichkeiten in unserem Unternehmen generieren ständig neue innovative Impulse. Ein Beispiel hierfür ist unsere One Academy. Wer hätte vor 10 Jahren gedacht, dass ein Hotelanbieter im Budgetsegment einmal eine eigene Ausbildungseinrichtung gründet, die mittlerweile im Markt höchst erfolgreich etabliert ist.

Wie Innovationsmanagement strukturiert und strategisch betrieben werden kann, angefangen von der Ideenfindung bis zur Implementierung sowie dem Innovations-Controlling, zeigt das Buch »Innovationen managen in Hotellerie und Gastronomie« in hervorragender Weise auf. Eine Pflichtlektüre für jeden, dem Neues in unserer Branche am Herzen liegt, und darin seine Chance sieht!



Dieter Müller, Gründer und CEO Motel One



VORWORT

Die Hospitality-Industrie des frühen 21. Jahrhunderts zeichnet sich durch beschleunigte und bisweilen sich sprunghaft ändernde Rahmenbedingen aus. Gastgeber sehen sich einem harten nationalen wie auch internationalen Wettbewerb, stetem technologischem Fortschritt sowie sich rasch wandelnden Kundenbedürfnissen gegenüber. Mit der Reiseerfahrung wachsen auch die Ansprüche des Gastes. Gleichzeitig erobern neue Geschäftsmodelle bedeutende Marktanteile, und so ist es für Hoteliers und Gastronomen essentiell, für den langfristigen Fortbestand ihres Unternehmens fortlaufend mit innovativen Lösungen aufzuwarten.

Doch was ist unter Innovationen konkret zu verstehen, und wodurch werden sie angestoßen?

Womit beginnt die Innovationstätigkeit, und ist sie jemals abgeschlossen?

Was sind die Innovationstreiber?

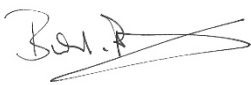
Wie kann man Innovationen systematisieren?

Wie schafft man im Unternehmen ein Innovationsklima?

Antworten auf diese sowie weitere Fragen liefert das vorliegende Buch, in dem die theoretische Herangehensweise durch zahlreiche Beispiele und Interviews aus der Praxis anschaulich ergänzt wird. Ein hilfreicher Ratgeber beim Finden des eigenen Innovationsweges! Neben Erfolgspotenzialen, notwendigen Voraussetzungen sowie Methoden zur tatsächlichen Umsetzung zukunftsfähiger Ideen werden die Wege bereits erfolgreicher Innovatoren offengelegt, die zum eigenen Aufbruch anregen.

Erfahrene Unternehmer wie auch Dienstleister in ihren Anfängen werden in diesem praxisnahen Werk beim erfolgreichen Planen, Durchführen und Bewerten ihrer innovativen Tätigkeiten begleitet.

München, im Juli 2016



Burkhard von Freyberg



Axel Gruner



Laura Schmidt



1



1 INNOVATION VERSTEHEN

Die Basis jeder planenden, entwickelnden und umsetzenden Tätigkeit sollte deren fundierte Zergliederung und ihr anschließend tiefgreifendes Verständnis bilden, um in der Folge einen stabilen Oberbau auf diesem Fundament errichten zu können. So fußen auch die Planung, Entwicklung und Einführung von Innovationen auf einer anfänglichen intensiven Auseinandersetzung mit dem Gesamtkontext des Themas.

Die folgenden Abschnitte beleuchten daher, was es für den Gastgeber auf dem Gebiet der Innovation zu erschließen gilt, bevor er mit der eigentlichen Innovationstätigkeit beginnen kann.

»Man braucht nichts im Leben zu fürchten, man muss nur alles verstehen.« Marie Curie

1.1 | Unerlässlichkeit und bedeutende Auslöser von Innovationen

Innovationen wirken seit jeher als Treiber des Tourismus und bilden die Grundlage der modernen Hospitality-Industrie (TIGU, IORGULESCU und RAVAR 2013, S. 12 und CROTTS und GUPTA 2013, S. 1). In den letzten Jahrzehnten hat sich der Tourismus stetig weiterentwickelt, und so weist seine Geschichte eine starke Prägung durch kontinuierliche Neudefinition und Wiedererfindung auf, bedingt durch sich wandelnde Gästebedürfnisse. Als beispielsweise der Massentourismus die Wettbewerbsfähigkeit touristischer Destinationen nicht länger gewährleisten konnte, entfalteten sich Kreativität und Innovationsvermögen zu zentralen Themen in Dienstleistungsunternehmen (TIGU, IORGULESCU und RAVAR 2013, S. 12).

Heute, im frühen 21. Jahrhundert, zeichnet sich die Hospitality-Industrie durch einen intensiven Wettbewerb aus, der sich durch gänzlich neue Geschäftsmodelle immer weiter zuspitzt. Dabei buhlen die Anbieter gastgewerblicher Leistungen um die Gunst immer reiseerfahrenerer Gäste, deren Bedürfnisse und Ansprüche zunehmend komplexer werden. Nur Wenige werden sich bei ihrem Aufenthalt in einem Hotel oder Restaurant mit reizlosen Standardleistungen zufriedengeben. Zwar bleibt der

Grundnutzen von Hotelübernachtungen und Aufenthalt in Gastronomiebetrieben seit Beginn derselbe: ein Bett samt Decke und einem Kissen, auf das man sein müdes Haupt betten kann, und die Möglichkeit, seinen Hunger und Durst zu stillen. Doch der Gast kauft heutzutage mehr denn je mit einer Dienstleistung den Zusatznutzen »Erlebnis«, der sich zu einem festen Element der touristischen Leistung entwickelt hat (GRUNER, FREYBERG und PHEBEY 2014, S. 10). Ein Erlebnis wird hierbei als »ein Ereignis, das vom Gewohnten oder Alltäglichen abweicht«¹ charakterisiert. Das Verlassen altbekannter und vertrauter Pfade durch den Gastgeber muss somit die logische Konsequenz darstellen, um dem Bedürfnis des Gastes nach stets Neuem gerecht zu werden.

Auf eben diesem Bewusstsein fußt die willentliche und existenzielle Entscheidung des Unternehmers zur Innovation. Die tatsächlich resultierende Innovationskraft seines Unternehmens wird von der Wettbewerbsintensität im bespielten Markt und dessen Bedeutung im internationalen Vergleich bestimmt (POMPL und BUER 2006, S. 23). Im Hinblick auf den stetig zunehmenden quantitativen wie auch qualitativen Wettbewerb, der sich im deutschsprachigen Raum abzeichnet, darf vermutet werden, dass Hoteliers und Gastronomen ihre innovativen Kräfte kontinuierlich stärken müssen, um langfristige Ausdauer und Widerstandsfähigkeit zu erreichen. Hierbei kann die heutige, bisweilen sehr schnelllebige Welt jedoch auch entscheidende Vorteile bieten. Gänzlich neue Optionen können ebenso wie stete Verbesserungen zum Erfolg führen, denn die Märkte geben keine starren Vorgaben mehr, deren Einhalten eine erfolgsentscheidende Bedingung darstellt (THIEL 2014, S. 36).

Neben dem Ziel, seine Gäste mithilfe von Innovationen stets begeistern und in der Folge loyalisieren zu können, spielen Qualitätsverbesserungs- und Kostensenkungspotenziale eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, innovativ zu werden (OTTENBACHER und GNOTH 2005, S. 205 und GRISSEMAN, PIKKEMAAT und WEGER 2013, S. 7). Diese Potenziale können nicht nur zur Steigerung der Margen genutzt werden, sondern auch zu einer Erhöhung des Ansehens bei der

¹ GRUNER, FREYBERG und PHEBEY 2014, S. 11

TEILEN UND HERRSCHEN – WIE GESCHÄFTSMODELLE DER SHARING ECONOMY IMMER MEHR AN EINFLUSS GEWINNEN

bestehenden beziehungsweise potenziellen Zielgruppe führen (OTTENBACHER und GNOTH 2005, S. 208 und DEN HERTOOG, GALLOUJ und SEGERS 2011, S. 1441). Eventuellen Umsatzrückgängen sowie dem Ende von Produktlebenszyklen kann mithilfe von Revitalisierungen und innovativen Neukonzeptionierungen entgegengewirkt werden, ohne die Gäste lediglich über den Faktor »Preis« für sich einzunehmen. Allein durch günstige Preise nämlich den langfristigen Fortbestand eines gastgewerblichen Unternehmens in Zeiten von dynamischen und rauen Umweltgegebenheiten sichern zu wollen, kann und darf nicht ausreichen (RIEMANN 2015, online).

Zusätzlich zu den bisher aufgeführten Gründen, die Innovationen innerhalb der Hotellerie und Gastronomie so bedeutsam machen, lässt sich die Tatsache vorbringen, dass sich die Hospitality-Industrie als ganze Branche behaupten muss. So muss sie etwa gegen andere Möglichkeiten, mit denen Menschen ihre Zeit verbringen können, (z. B. zu Hause entspannen oder feiern anstatt in Hotels und Restaurants) oder auch gegen andere Industriezweige (z. B. die Airline-Industrie, die es Kunden ermöglicht, in einem Tag eine Destination zu erreichen und wieder heimzukehren) (DEN HERTOOG, GALLOUJ und SEGERS 2011, S. 1433) ankommen. Auch die rasche Zunahme von Wohnungen und Zimmern, die über Privatzimmervermittler wie Airbnb für Aufenthalte in Destinationen weltweit gebucht werden können, eröffnete Konsumenten touristischer Leistungen gänzlich neue Möglichkeiten außerhalb des klassischen Gastgewerbes. Starker Lobbyismus und aggressives Marketing durch entsprechende Unternehmen tun hierbei ein Übriges.

Herkömmliche Reisemarktmechanismen und das mit ihnen verbundene Reiseverhalten werden mehr und mehr aufgebrochen, und so gilt es, derartige Entwicklungen proaktiv zu nutzen, anstatt möglicherweise zu spät auf sie zu reagieren.

Bevor der Begriff der Innovation und dessen Tragweite im Detail auseinandergesetzt wird, behandeln die folgenden Abschnitte konkrete Faktoren, die die Dringlichkeit von bewussten Innovationen in Hotellerie und Gastronomie verdeutlichen.

San Francisco, kurz nach 22 Uhr. Jordan Morrison parkt seinen Toyota vor einem Wohnblock nahe der Bay Bridge im Halteverbot. Er rennt hoch zu einer Wohnung im ersten Stock, die ein Tourist aus Los Angeles für drei Tage gemietet hat. Morrison checkt die Wohnung kurz, nimmt den Schlüssel in Empfang und verabschiedet den Gast. Kaum im Auto, ruft eine aufgeregte Frau an. Sie hat das Tor zufallen lassen und kommt nicht mehr in ihre Ferienwohnung. Ob Morrison nicht mal eben vorbeikommen könnte?

Der 35-jährige Kalifornier kümmert sich für die Besitzer mehrerer Wohnungen in San Francisco um die Vermietung von Zimmern an Airbnb-Gäste: Ein- und auschecken, Schlüsselübergaben, Reinigungspersonal organisieren und auch mal einen Abfluss reparieren. »Ich bin für meine Auftraggeber Concierge und mehr«, sagt Morrison. Solche Auftraggeber gibt es in San Francisco immer häufiger. Sie verwandeln normalen Wohnraum in kurzfristig anmietbare Übernachtungsmöglichkeiten. Die Technologie funktioniert, das Geschäftsmodell funktioniert – und damit Letzteres auch so bleibt, schlägt nun die Stunde der Lobbyisten. »Wir brauchen Politiker, die stark genug sind, um Raum für Innovationen zu schaffen«, sagt Pierre-Dimitri Gore-Coty, Europa-Chef des umstrittenen Fahrdienstes Uber. In Sachen Lobbying ist auch Airbnb in Europa aktiv: »Wir reden mit Gesetzgebern über die Art Gesetze, die wir für unser Geschäft und unsere Nutzer für angebracht halten – und die unser Wachstum ermöglichen«, sagt Patrick Robinson. Er ist Chef des europäischen Public-Policy-Teams von Airbnb. In jeder Stadt herrschen unterschiedliche Regelungen, die Airbnb einzeln angehen muss. Trotzdem sollte laut Robinson immer ein Grundsatz gelten: »Die Leute sollten das Heim, in dem sie leben, gelegentlich mit Gästen teilen dürfen.« Dass bei vielen Gastgebern von »gelegentlich« nicht die Rede sein kann, ist laut Robinson nicht Airbnbs Angelegenheit: »Wir sind eine offene Plattform, wir kontrollieren nicht alle gelisteten Immobilien.«

Quelle: THIEME et al. 2014, online

1.1.1 | Trends und neue Technologien als externe Impulse

Der Begriff »Trend« kann als langfristige Entwicklungstendenz definiert werden, die sich in der Gegenwart bereits abzeichnet und von der begründet angenommen werden kann, dass sie sich in Zukunft fortsetzt (GESER et al. 2007, S. 18 und GRUNER 2008, S. 333). Dem gegenüber stehen Hypes oder Modeerscheinungen. Sie stellen lediglich »Welle[n] oberflächlicher Begeisterung« dar, die sehr rasch wieder abebben können. Eine Technologie beschreibt die »Gesamtheit der zur Gewinnung oder Bearbeitung von Stoffen nötigen Prozesse und Arbeitsgänge«.

Trends als fruchtbarer Innovationsboden

Die Zukunft stellt ein wichtiges Element des Innovationsmanagements dar. Dabei fußt sie auf der Gegenwart (THIEL 2014, S. 12) und ist durch jene bedingt (BOLZ 2005, S. 17). Das frühzeitige Erkennen zukünftiger und langfristiger Entwicklungstendenzen in Bezug auf Lebenseinstellungen, Lebensstile oder Reisegewohnheiten (INNERHOFER 2012, S. 215) ermöglicht es dem Unternehmer, künftig bedeutsame Bedürfnisse und Ansprüche seiner Gäste zu erfüllen, noch bevor sich diese als allgemeines Nachfrageelement am Markt etablieren (WITHIAM 1991, S. 62). Er mag damit anfangs womöglich nur eine relativ kleine Zielgruppe erreichen, die sich aus den sogenannten Innovatoren und frühen Adoptoren zusammensetzt. Jene zeichnen sich jedoch durch ihre Risikobereitschaft verbunden mit einer frühen Kaufentscheidung aus und nehmen nicht selten die Rolle eines Meinungsführers ein, wodurch Folgekäufer angelockt werden. Eine positive Umsatzentwicklung geht meist mit diesem Zusammenhang einher. Der schlüssellose Zugang zu Hotelzimmern etwa lockt aktuell bereits technologieaffine Gäste an, die in der Möglichkeit, ihr Zimmer via Smartphone öffnen zu können, ein wichtiges Kaufentscheidungskriterium sehen. Als Meinungsführer überzeugen sie Folgekäufer von den Vorzügen dieser Technologie, und zunehmend mehr Gäste werden sie in der Zukunft nachfragen. Hotels, die einen schlüssellosten Zimmerzugang anbieten, werden im Laufe des Adoptionsprozesses dieser Technologie

also Umsatzzuwächse generieren. Zudem können wichtige Alleinstellungsmerkmale generiert werden, sofern die Mitbewerber die erkannten Entwicklungstendenzen noch nicht wahrgenommen und für sich genutzt haben.

Als Grundlage des Bietens von Lösungen für Probleme, die der Gast möglicherweise selbst noch nicht als solche erkannt hat (FREHSE 2006, S. 247), bilden Trends einen wertvollen Nährboden für die Innovationstätigkeit eines Unternehmens. Zugleich erwächst aus ihrem Wahrnehmen dringlicher Handlungsbedarf, um als Gastgeber nicht an einen Punkt zu gelangen, an dem das Angebot an der Nachfrage durch den Gast vorbeizieht. Das frühzeitige Erfassen von Trends erfordert eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes (POMPL und BUER 2006, S. 40), um in der Folge die Kombination von unternehmenseigenen Ressourcen sowie Kompetenzen und den Marktanforderungen optimieren zu können. Das Beobachten des Marktes führt zu Lerneffekten und eröffnet dem Gastgeber neue Blickwinkel in Bezug auf sein Angebot (VAN WULFEN 2013, S. 116). Er kann beispielsweise durch Wettbewerbsanalysen und Benchmarking² oder durch das Erfassen von Entwicklungen in anderen Branchen wertvolle Erkenntnisse für seinen einzuschlagenden Innovationskurs gewinnen (INNERHOFER 2012, S. 234 und VAN WULFEN 2013, S. 75).

Zwar werden Trends häufig erst dann – und aus geschäftlicher Sicht betrachtet somit zu spät – erkannt, wenn sie sich bereits eingestellt haben (HORX 2015, online). Der folgende simple Ansatz jedoch führt zu einer Schärfung der persönlichen Fähigkeit, künftige Tendenzen zu antizipieren: Der Medien- und Kommunikationswissenschaftler Norbert Bolz charakterisiert die Zukunft als ein selbstkritisches Bild der Gegenwart (BOLZ 2005, S. 17), woraus im Zeitverlauf ein Wandel resultiert. Durch diesen soll das kritisch bewertete gegenwärtige Verhalten geändert oder abgelegt werden. Diese Auffassung von der Entstehung von Trends kann durch ausgewählte Beispiele unterstützt werden:

Das Umweltbewusstsein der Gesellschaft wie auch jenes für eine ökonomische und soziale Nachhaltigkeit wird zunehmend geschärft, und so stellt nachhaltiges Handeln in Hotellerie und Gastronomie heutzutage einen entscheidenden

² Geeignete Instrumente zur Erforschung des Marktes und der Unternehmensumwelt werden im Kapitel OBLIGATORISCHES GRUNDWISSEN ausgeführt

WAS DIE HOSPITALITY VON DER AIRLINE INDUSTRIE LERNEN KONNTE

Der Begriff des Revenue Managements ist heutzutage in der Hospitality weitverbreitet. Seinen Ursprung findet er jedoch in der Airline Industrie. Diese begann bereits in den 1970er Jahren durch geschickte preisliche Abgrenzungen sowie ein aktives Überbuchen, ihre Kapazitäten bestmöglich auszulasten. Ende der 1980er Jahre zeichneten sich erste Ansätze des heutigen Revenue Managements in amerikanischen Hotelketten ab. Dieses verfolgt das Prinzip das richtige Zimmer an den richtigen Kunden zur richtigen Zeit zum richtigen Preis über den richtigen Distributionskanal zu verkaufen. Das dahinterstehende Ziel ist die Optimierung des betrieblichen Ertragspotenzials. Inzwischen trägt es in vielen Unternehmen dazu bei, Erträge proaktiv zu steuern anstatt lediglich auf sie zu reagieren, nachdem sie generiert wurden.

Quelle: STUART-HILL o.J., online

»VON DER ERDE BIS ZUM TELLER«

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts etablierten sich zunehmend US-amerikanische Fast Food Konzepte in Europa. Die Stadtbilder werden seitdem vermehrt vergleichbar, denn bekannte Ketten sind in jeder Innenstadt zu finden. Dieser Abkehr vom bewussten Genießen und einer nachhaltigen Esskultur begegnet seit 1989 der internationale Verein Slow Food. Der italienische Gründer Carlo Petrini verfolgte die Entwicklung hin zu einem Restaurantsaufenthalt von weniger als 10 Minuten mit zunehmendem Unmut. Die Herkunft der Zutaten ist für den Gast nicht rück zu verfolgen und ein genussvoller Verzehr kommt mehr und mehr abhanden. 1992 wurde schließlich der deutsche Slow Food Verein gegründet. Die Philosophie entwickelte sich ebenfalls in Anbetracht der zunehmenden »Fast Food-isisierung« und umfasst die Eckpfeiler gut, sauber im Sinne von nachhaltig und fair. Slow Food Deutschland veranstaltet regelmäßige Märkte, Messen, Kochkurse etc., um so den Blick der Bevölkerung wieder auf genussvollen Verzehr zu lenken. Die Slow Food Bewegung zählt in Deutschland derzeit über 12.000 Mitglieder in rund 80 Convivien (lokalen Gruppen).

Quelle: www.slowfood.de



GEMEINWOHLÖKONOMIE – NEUES WIRTSCHAFTEN IN DER HOTELLERIE

Vom Schwein bleibt in der Küche des Vier-Sterne-Hotels Drumlerhof in Sand in Taufers nur das Auge übrig. Der Slow-Food-Gedanke ist integrierende Basis des Hauses. Die Eigentümer Ruth und Stefan Fauster Innerhofer haben in ihrem Südtiroler Traditions- und Wellnesshotel, Mitglied bei der Kooperation Wanderhotel, gemeinsam mit dem Terra Institute Brixen ihre erste Gemeinwohlbilanz erstellt. Laut Herrn Fauster bringt die Gemeinwohlbilanz ein hohes Maß an Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und ist ein viel dynamischeres Instrument als etwa ein Ökolabel. Die Gemeinwohlbilanz bindet auch Mitarbeiter, die Gäste und die Lieferanten bewusst ein.

Die Gemeinwohlbilanz misst unternehmerischen Erfolg in einer neuen Bedeutung. Die Wirtschaft soll dem Gemeinwohl dienen, und auf der Unternehmensebene kann das durch die Bilanz zusammen mit dem Gemeinwohlbericht belegt werden. Der Finanzgewinn ist in Bezug auf die eigentlichen Ziele des Wirtschaftens zu aussageschwach: Schaffung von Nutzwerten, Bedürfnisbefriedigung, Sinnstiftung, Teilhabe aller, Mitbestimmung, Geschlechterdemokratie, ökologische Nachhaltigkeit, Lebensqualität spielen eine große Rolle. Der Finanzgewinn sagt nichts über die Mehrung des Gemeinwohls aus. Er kann steigen, wenn die Lieferantenpreise gedrückt werden, Mitarbeiter trotz Gewinn entlassen, Steuern vermieden, Frauen diskriminiert werden oder die Umwelt ausgebeutet wird.

Quelle: www.ecogood.org/gemeinwohl-bilanz/was-ist-die-gemeinwohl-bilanz; HELFER 2015, online

Erfolgsfaktor dar (FREYBERG, GRUNER und HUEBSCHMANN 2015, S.10). Mehrfachverwendung von Handtüchern, wassersparende Duschköpfe und Toilettenspülungen, Verzicht auf Minibars in Hotelzimmern und viele weitere Maßnahmen mögen anfangs vielfach belächelt und als Modeerscheinung – als Hype – abgetan worden sein. Die gesellschaftliche Erkenntnis über einen übermäßigen und oftmals unbedachten Ressourcenverbrauch führte jedoch zu einer langfristigen Entwicklung hin zu verantwortungsvollerem Handeln, die wohl auch in Zukunft anhalten wird (FREYBERG, GRUNER und HUEBSCHMANN 2015, S.11).

Auch dem wachsenden Verlangen der Gäste nach biologisch erzeugten beziehungsweise regional bezogenen Produkten kommen bereits viele Gastronomen mit einem entsprechenden Angebot nach. Die selbstkritische



Betrachtungsweise des eigenen Verhaltens in Bezug auf die bisweilen herrschende Ignoranz gegenüber Herkunft und Verarbeitung von Produkten regt zu einem Umdenken und Andershandeln in der Zukunft an, wodurch eine länger- bis langfristige Entwicklungstendenz entsteht.

Die nachfolgende Abbildung illustriert ausgewählte Megatrends sowie soziokulturelle und Konsumtrends, die sich heute abzeichnen.

FLÜCHTLINGE AUS ALLER WELT BETREIBEN HOTEL IN WIEN

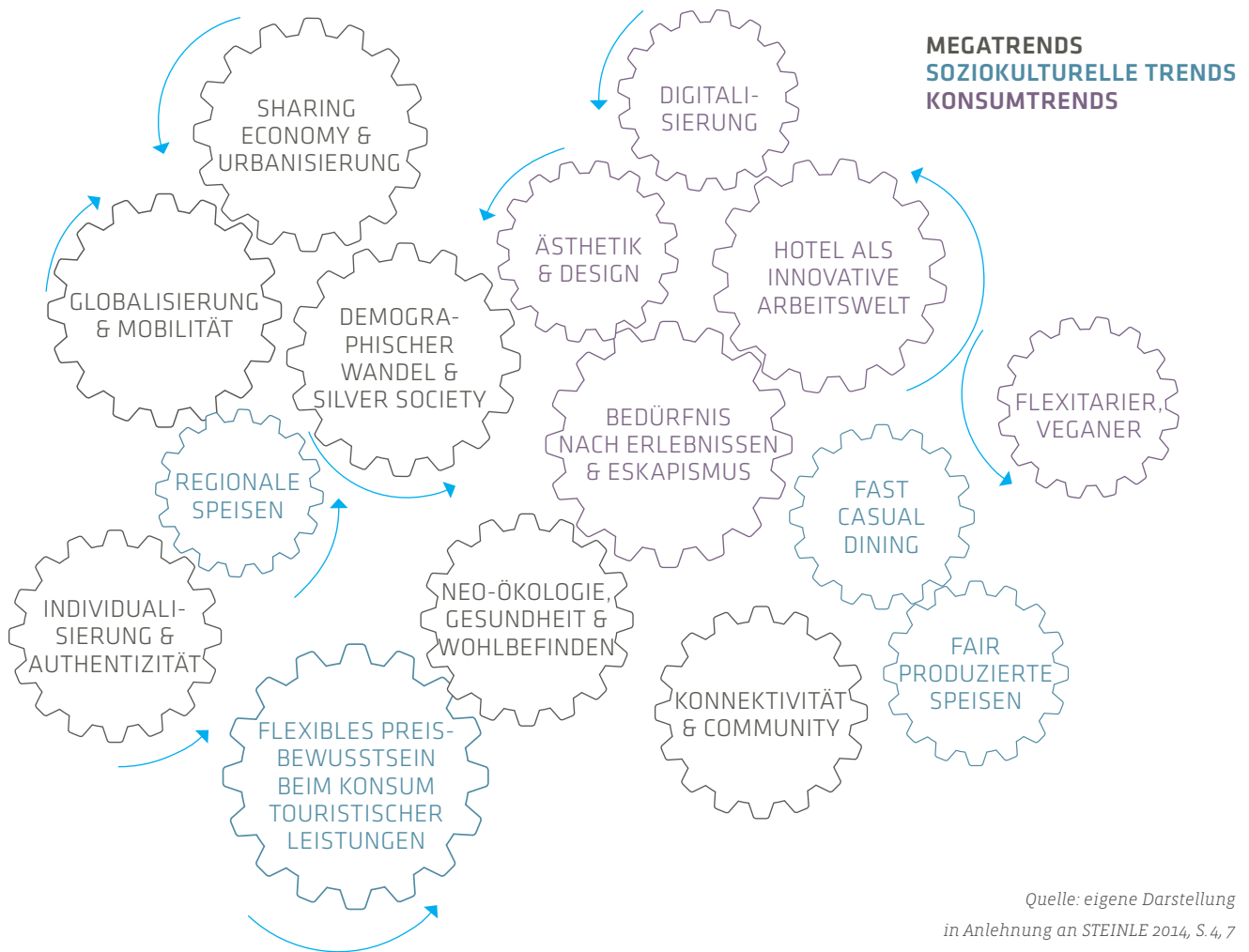
Im Frühjahr 2015 öffnete das von der Caritas betriebene Kein-Stern-Hotel Magdas im Wiener Prater-Viertel seine Pforten. Der Start eines innovativen Social Business-Projekts, das es so in Europa bisher nicht gab: Wo sonst ausgegrenzt oder nur geduldete Fußnote am Arbeitsmarkt, bilden 20 anerkannte Flüchtlinge hier das Herzstück, die als Rezeptionisten, Barkeeper und Servicekräfte Gäste aus aller Welt in mehreren Sprachen willkommen heißen. Im Alltagsbetrieb werden sie von fünf Branchenprofis und einem Job-Coach unterstützt; für viele ist es der erste Job in dem Metier, wenn nicht der erste Job überhaupt. Die Vision ist, dass das Magdas Hotel ein Ort der Begegnung wird, an dem Vorurteile abgebaut werden. Soziale Probleme mit marktwirtschaftlicher Logik lösen, Menschen, die nicht auf der Sonnenseite des Lebens stehen, eine Perspektive geben – das sind die Ziele des Betriebs. An der Gestaltung des Magdas Hotel mit seinen 78 Zimmern haben sich Studierende der Wiener Akademie der bildenden Künste beteiligt.

Quelle: MOSTEGEL 2015, online; WOJCIECH 2015, online



Die Grafik erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dient vielmehr als Anstoß für die eigene »Innova(k)tivität«. Die aufgeführten Trends sollten von Gastgebern nicht ignoriert, sondern auf Relevanz für das eigene Unternehmen untersucht und zudem bestmöglich mithilfe der oben illustrierten Sichtweise um weitere Antizipationen ergänzt werden, um den Gästekreis mit zukunftsfähigen Leistungen begeistern zu können. Dabei ist zu beachten,

BEDEUTENDE MEGA-, KONSUM- UND SOZIOKULTURELLE TRENDS



dass Trends keine singulären Symptome darstellen und unabhängig voneinander betrachtet werden können. Vielmehr greifen sie, Zahnrädern gleich, ineinander und sind in ein gemeinsames System eingebettet (HORX 2015, online).

Megatrends beschreiben globale Veränderungen, deren Auswirkungen sowohl Gesellschaft als auch Ökonomie und Technik betreffen. Die Stärke dieser Auswirkungen sowie ihr epochaler Charakter sind ihre entscheidenden Merkmale (STEINLE 2014, S. 7). Soziokulturelle Trends entspringen zumeist einem gesellschaftlichen Entwicklungsdefizit, dessen Ausgleich sich in Form von Sehnsüchten und Lebensgefühlen äußert. Konsumtrends zeichnen sich in der Regel vor dem Hintergrund von Markt- und Produktlebenszyklen ab und betreffen somit insbesondere Konsumprodukte (HORX 2015, online). Deshalb umfasst die Zusammenschau

insbesondere Food-Trends sowie Trends in Bezug auf Hotelangebote.

Jeder Gastgeber muss in Bezug auf Trends kritisch reflektieren, wie bald sich eine künftige Entwicklung als Grundanforderung an sein Angebot manifestieren wird. Das Thema der Barrierefreiheit, verknüpft mit dem Megatrend »demografischer Wandel«, beispielsweise mag für viele noch eine Maßnahme der Zukunft sein. Doch mit voranschreitender Zeit nimmt auch die Zahl der Gäste aus unserer alternden Gesellschaft zu. Ein sogenanntes »All Age Design« wird bald kein Alleinstellungsmerkmal mehr sein, sondern bildet vielmehr eine zwingend erforderliche Voraussetzung für den Absatz eines Hotel- oder Gastronomieprodukts. Auch die zunehmende Beliebtheit von Hotelbuchungen, die über mobile Endgeräte vorgenommen werden (in Zusammenhang mit dem Trend

³Zur genauen begrifflichen Bestimmung von Innovation siehe DER BEGRIFF DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

der Digitalisierung), legt nahe, dass sich derartige Lösungen in der Zukunft zu Standardleistungen entwickeln werden (BORKMANN, RIEF und WEBER 2011, S.104). Laut dem Marktforschungsunternehmen comScore betrug die Zahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland Anfang des Jahres 2015 rund 45 Millionen (de.statista.com). Dies entspricht einem Anteil der deutschen Bevölkerung von mehr als 50 Prozent.

Eng mit langfristigen Entwicklungstendenzen verknüpft ist das Wissen des Hoteliers und Gastronomen um die Bedürfnisse und Ansprüche seiner Gäste sowie künftigen Gäste, da diese die Entwicklungstendenzen vorantreiben. Dieser Notwendigkeit widmet sich das Kapitel **IMPULSGEBER KONSUMENT – DEM GAST GEBEN, WAS ER WÜNSCHT**. Zuvor stellt sich die Frage, ob auch die eingangs angeführten Hypes beziehungsweise Modeerscheinungen innovationsrelevant sein können oder ob diese eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Was ist diese Saison in Mode?

Kann es gelingen, eine erfolgversprechende und lohnende Neuerung³ umzusetzen, sich eine Welle zunutze zu machen, von der man nur vage mutmaßen kann, wie bald sie sich wieder brechen wird? Kann man überhaupt vorhersagen, dass es sich lediglich um eine Modeerscheinung handelt und nicht vielmehr um die Anfänge eines Trends? Auf diese Frage kann diese Buch keine Antwort geben. Vielmehr gilt es, den Markt und die Potenziale, die er bietet, kritisch zu hinterfragen und eigenen Schlüsse daraus zu ziehen.

Auf Wogen oberflächlicher Begeisterung schwimmen zu wollen, kann unter Umständen lebensgefährlich sein und sogar zum Ertrinken eines Unternehmens führen. Als Beispiel für ein derartiges Szenario lässt sich der Hype um Bubble Tea in Deutschland anführen.

Innovationen haftet allgemein eine Ungewissheit über den Erfolg bzw. die Wirkung an (VAHS und BREM 2013, S.33). Ohne die Meldung über eine mögliche Gesundheitsgefährdung hätte sich das Erfrischungsgetränk taiwanesischen Ursprungs womöglich etabliert. Ein Ignorieren hätte dann entgangene Gewinne zur Folge haben können. In der Realität jedoch hat sich die Konzentration auf diese kurzzeitige Woge der

WIE DIE BUNTEN BUBBLES SCHLIESSLICH PLATZTEN

Zur Boom-Zeit des Kultgetränks im Sommer des Jahres 2012 entstanden unzählige Bubble Tea Bars in deutschen Innenstädten. Der auffallend bunte und vor allem süße Trunk lockte insbesondere Jugendliche zu Hauf in die Filialen, in denen die Eigentümer oder Betreiber den rasant gewachsenen Markt, der mit hohen Gewinnanteilen lockte, bestmöglich abzuschöpfen versuchten. Auch große Ketten wie beispielsweise McDonald's, hatten Bubble Tea in ihr Angebot aufgenommen, um ebenfalls von der erfolgversprechenden Welle zu profitieren. Nachdem jedoch Ende August 2012 erstmals über eine mögliche Gesundheitsgefährdung in Form von krebserregenden Stoffen berichtet worden war, sanken die Umsätze aus dem Verkauf des Modegetränks binnen Tagen drastisch.

Zahlreiche kleine Bubble-Tea-Bars gingen daraufhin insolvent und waren zur Schließung ihres Unternehmens gezwungen. Die Entwarnung in Bezug auf eine gesundheitliche Bedenklichkeit im September 2012 kam zu spät. Die Verunsicherung der Kunden war unabänderlich, und der Hype um den Bubble Tea flaute so rasch wieder ab, wie er aufgekommen war. Mangelnde Transparenz bezüglich Inhaltsstoffen, Künstlichkeit versus Nachhaltigkeit – das Getränk verstieß gegen die Regeln und konnte sich kein gutes Image aufbauen wie beispielsweise Red Bull.

Quelle: DUONG 2012, online; LORENZEN 2012, online

EINMAL ORANGE-SAFRAN-OLIVE UND EINMAL ERDBEER-AGAVE, BITTE!

Der Wiener Eissalon VEGANISTA wartet täglich mit etlichen ausgefallenen Eissorten auf. Alle Inhaltsstoffe sind dabei mit größter Sorgfalt ausgewählt und natürlich vegan. Dass die meisten Sorten aus Sojamilch, manche auch aus Reis- oder Hafermilch, hergestellt werden, schmecken auch Nicht-Veganer nicht. So gehören Letztere in großer Zahl zum Kundenstamm von VEGANISTA, weil sie die Frische und Qualität des Eises so schätzen.

Quelle: www.veganista.at



Begeisterung – wie man im Nachhinein weiß – als Fehlentscheidung erwiesen.

Doch eine derartige Begeisterung der Konsumenten kann auch zu dauerhaften Entwicklungen führen, deren »Verschlafen« existenzbedrohend wirken kann (FREYBERG, GRUNER und LANG 2012, S.75). Das aufkommende Interesse nicht nur an vegetarischen, sondern auch an veganen Speisengeboten mag in seinen Anfängen von vielen Gastgebern als Welle oberflächlicher Begeisterung eingeschätzt worden sein. Mittlerweile lässt sich jedoch belegen, dass es sich dabei keineswegs um die Mode einer Saison handelt. Während sich das Kochbuch »Vegan for fit« zum meistverkauften Kochbuch des Jahres 2013 aufschwung, suchen die Konsumenten ein derartiges Angebot auch außer Haus. Antwort auf dieses Bedürfnis geben diverse etablierte Gastgeber wie auch Newcomer in Form von veganen Eissalons, Restaurants und Pop-up-Restaurants oder auch veganen Speiseangeboten im Urlaub durch Hotels (GLOCKE 2014, online).

Die zunehmende Zahl an Lifestyle-Hotels am deutschen wie auch internationalen Markt lässt darauf schließen, dass es sich bei diesem

Segment ebenfalls nicht nur um die Woge einer kurzzeitigen Begeisterung handelt. Ganze Hotelgesellschaften schneiden ihr Angebot auf »kreative, urbane Nomaden, die zwischen Luxus und Askese pendeln«⁴ zu (z.B. 25HOURS, RUBY HOTELS, CITIZEN M HOTELS). Und auch internationale Hotelketten erweitern ihr Markenportfolio zunehmend um Lifestyle-Marken (z.B. Starwood's ALOFT, ELEMENT und W, Marriott's MOXY, Hilton's CANOPY), um der Entwicklungstendenz hin zu funktionalen und hochtechnisierten Angeboten zu bezahlbaren Preisen bei gleichzeitigem Fokus auf Design und die soziale Umgebung gerecht zu werden (NOLL 2014, online). In diesem Zusammenhang lässt sich auch von »Lean Luxury«⁵ (schlanker Luxus) sprechen.

Eine richtige Einschätzung in Bezug auf die Phänomene Modeerscheinung und Trend hängt letztlich vom Verständnis des Marktes und in entscheidendem Maße vom Verständnis der aktuellen und künftigen Gäste ab (OTTENBACHER und GNOTH 2005, S.215).

⁴ GRUNER, FREYBERG und

PHEBEY 2014, S. 54

⁵ www.ruby-hotels.com

AUSGEWÄHLTE NATIONALE UND INTERNATIONALE LIFESTYLE-HOTELMARKEN



Quelle: eigene Darstellung

»Die neue Generation von Reisenden erwartet zunehmend personalisierte Erlebnisse über Mobilgeräte. Neue Technologien ermöglichen diese Personalisierung.« PWC 2015, S.5

Neue Technologien

Die heutige Zeit ist von vielen technischen Entwicklungen geprägt, die die Gesellschaft betreffen und verändern. Die einstige Industriegesellschaft erlebte in den letzten Jahrzehnten einen Wandel hin zur Informationsgesellschaft, und klassische Technologien werden mehr und mehr durch Hochtechnologien (Hightech) abgelöst (VAHS und BREM 2013, S.7). Die weitere Erforschung und Entwicklung zukunftssträchtiger neuer Technologien ist in Deutschland eine zentrale Aufgabe, um sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Grundlagen für die Zukunft zu schaffen und zu sichern (www.bmbf.de). Diesem kontinuierlichen technologischen Voranschreiten, insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien, kann sich auch die Hospitality-Industrie langfristig nicht entziehen (BORKMANN, RIEF und WEBER 2011, S.33). Vielmehr sollten Gastgeber neue Technologien zum Anlass und zu Hilfe nehmen, um innovative und begeisternde Lösungen für ihre Gäste zu generieren und so dem Angriff auf traditionelle Geschäftsmodelle und etablierte Technologien zu begegnen (CHRISTENSEN, MATZLER und VON DEN EICHEN 2011, S.18).⁶

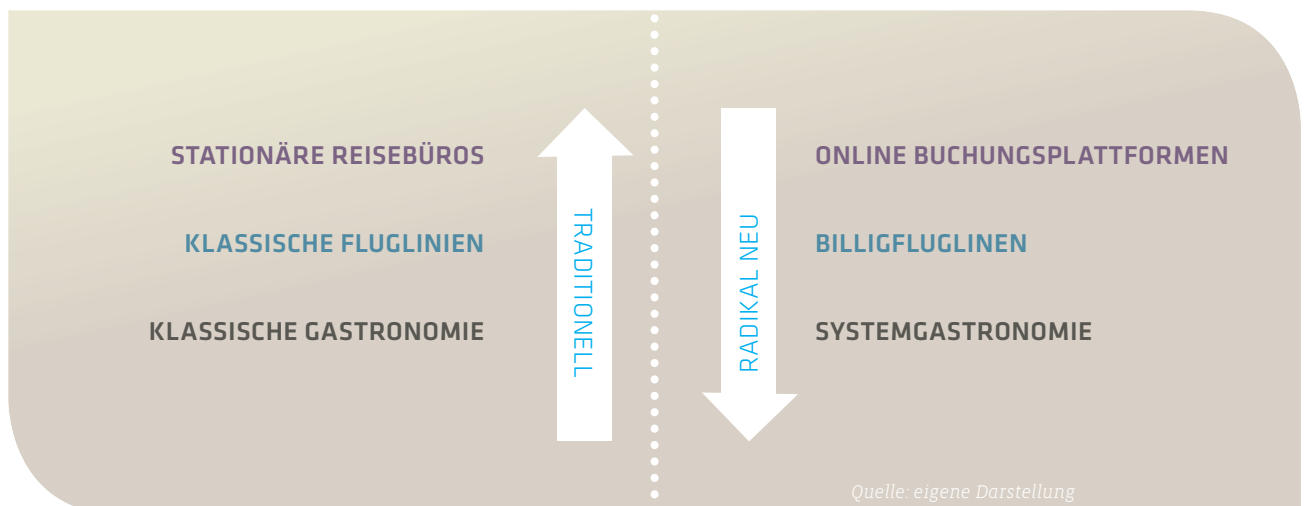
Neue Technologien können die Grundlage bisher unentdeckter Kundennutzenpotenziale bilden, deren Identifizierung in der Folge in entsprechenden Innovationen resultieren kann. Im Zusammenhang mit so angestoßenen Innovationen spricht man auch von »Technology Push«. Demgegenüber stehen marktinduzierte Innovationen (»Market Pull«), bei denen die Wahrnehmung eines Problems auf der Marktseite den Ausschlag für eine neuartige Problemlösung gibt (VAHS und BREM 2013, S.243).

Die Forscher Froehle et al. (2000) belegen in einer Studie den hohen Nutzen des Einsatzes von Informationstechnologien⁷ in touristischen Unternehmen. Diese können nicht nur selbst Innovationen sein oder auf ihnen bauende Innovationen in Dienstleistungsunternehmen auslösen (ALDEBERT, DANG und LONGHI 2011, S.1206), sondern können zugleich eine effiziente und zügige Entwicklung sowie Umsetzung unterstützen und erleichtern (FROEHLE et al. 2000, S.11). Die Forscherinnen Grisseman, Pikkemaat und Weger (2013) plädieren daher für eine positive Grundeinstellung gegenüber Informationstechnologien, die in der Folge das Innovationserhalten von Gastgebern positiv beeinflusst (GRISSEMAN, PIKKEMAAT

⁶ Derartig angestoßene Innovationen werden in IMPULSGEBER KONSUMENT – DEM GAST GEBEN, WAS ER WÜNSCHT weiter ausgeführt

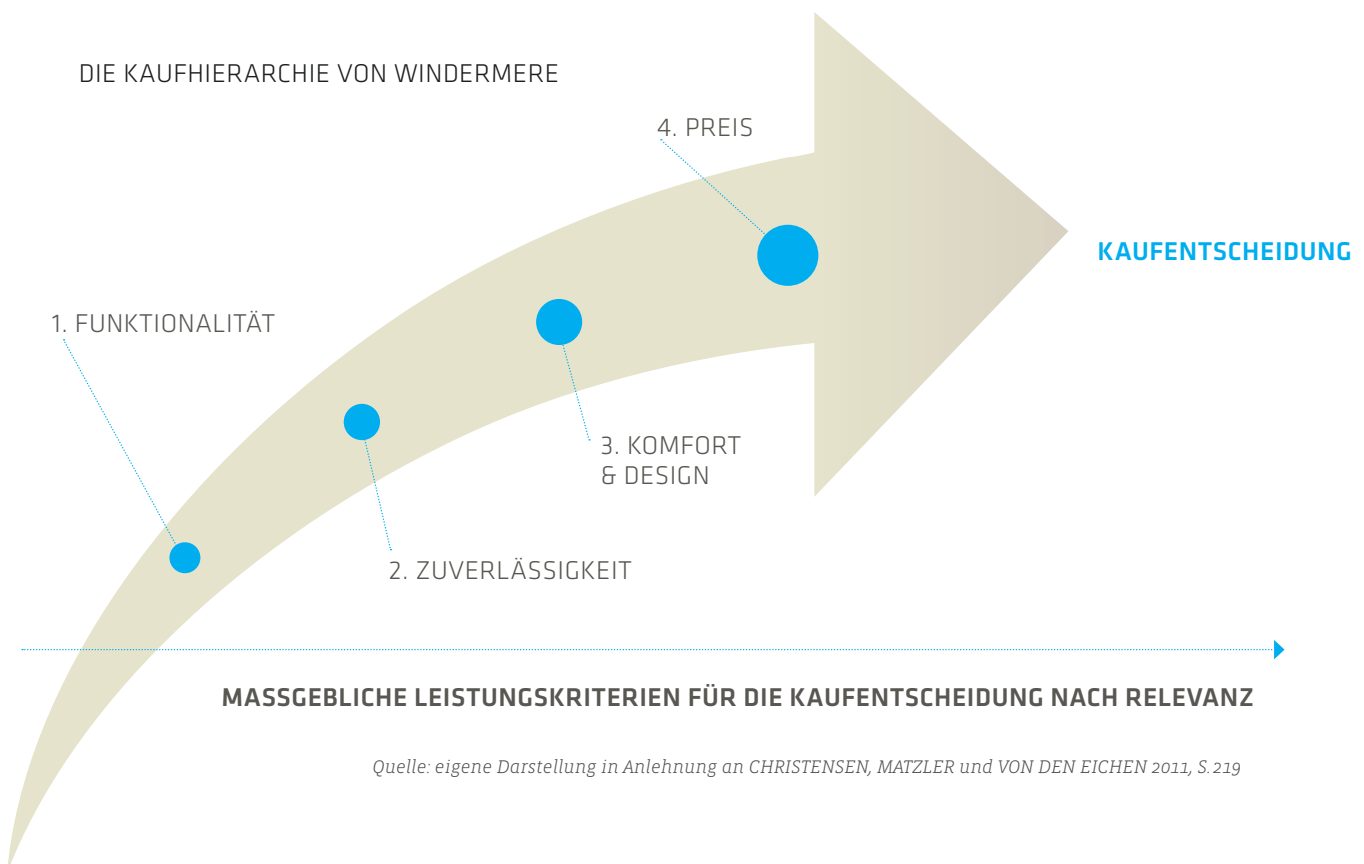
⁷ Eine Informationstechnologie ist eine Technologie der Gewinnung, Speicherung und Verarbeitung von Informationen, z. B. eine Computersoftware

DER ANGRIFF AUF TRADITIONELLE GESCHÄFTSMODELLE DURCH NEUE TECHNOLOGIEN



und WEGER 2013, S. 12). Werden neue Technologien hingegen ignoriert und der Fokus stattdessen auf die Verbesserung bestehender Verfahren gerichtet, so laufen Unternehmer Gefahr, von solchen Anbietern überholt zu werden, die sich neue Technologien zunutze machen und sie vorantreiben (CHRISTENSEN, MATZLER und VON DEN EICHEN 2011, S. 10). Dieses Vorantreiben und Verbessern von Technologien ist allerdings nur bis zu dem Zeitpunkt erfolgreich, an dem die Anforderungen der Gäste in Bezug auf spezifische Leistungen durch eine entsprechende Technologie zur Gänze erfüllt werden (CHRISTENSEN, MATZLER und VON DEN EICHEN 2011, S. 219). Andernfalls tritt das Phänomen des sogenannten »Over Engineering« (zu Deutsch etwa ein Über-Entwickeln) ein, bei dem die Grenzen der Weiterentwicklung erreicht und überschritten werden (CHRISTENSEN, MATZLER und VON DEN EICHEN 2011, S. 61). Die nachfolgende Abbildung illustriert diesen Zusammenhang im Modell der sogenannten Kaufhierarchie, das von dem amerikanischen Beratungsunternehmen Windermere Associates stammt.

Die Nummerierung in der Abbildung vor den Leistungskriterien Funktionalität, Zuverlässigkeit, Komfort und Preis spiegelt deren Relevanz im Kaufentscheidungsprozess. So ist für den Gast zunächst die Funktionalität, die mit einem Produkt oder einer Dienstleistung verbunden ist, am wichtigsten. Er wird sich für denjenigen Anbieter entscheiden, dessen Technologie seine Anforderung an die Funktionalität am besten erfüllt. Sobald es mehreren Anbietern gelingt, die Nachfrage des Gastes in Bezug auf dieses Leistungskriterium zufriedenstellend zu erfüllen, wählt der Gast nach der Zuverlässigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung aus. Gelingt es wiederum mehreren Gastgebern, dem Wunsch des Gastes in Bezug auf die Zuverlässigkeit nachzukommen, wendet sich dieser erneut dem nächsten Leistungskriterium zu, bis er zuletzt seine Entscheidung zum Kauf nur noch über den Preis fällt. Es ist im Rahmen des Modells der Kaufhierarchie zu diesem Zeitpunkt also nicht mehr rentabel, die Leistungskriterien 1 bis 3 voranzutreiben, da der Käufer nicht mehr nach diesen auswählt. Er wird in



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an CHRISTENSEN, MATZLER und VON DEN EICHEN 2011, S. 219

der Konsequenz auch dann keine höhere Preisbereitschaft mehr zeigen, wenn beispielsweise die Funktionalität eines Gastgebers diejenige anderer Anbieter übertrifft. »Over Engineering« resultiert in einem nutzlosen Ressourcenverbrauch und schlimmstenfalls im Verlust von Marktanteilen.

Dass neue Technologien »schnelle Geschichte« schreiben (CLARK o.J., vgl. CHRISTENSEN, MATZLER und VON DEN EICHEN 2011, S.5), verdeutlicht beispielsweise die Tatsache, dass Hotelbuchungen und Reservierungen in Restaurants in steigendem Maße über Onlinebuchungsplattformen getätigt werden, sodass diese Buchungsform bereits als Standard bezeichnet werden kann (GRISEMANN, PIKKEMAAT und WEGER 2013, S.12). Innovative Alleinstellungsmerkmale verwandeln sich früher oder später in vielen Fällen in Basisanforderungen (BORKMANN, RIEF und WEBER 2011, S.101). Auch das kostenfreie Bereitstellen von W-LAN in Hotels und Gastronomiebetrieben wird von den Gästen heutzutage längst vorausgesetzt. Ein kontinuierliches Ausschauhhalten nach neuen Problemlösungen und Bedürfnisbefriedigungen, auch in Form von radikalen Sprüngen, gehört somit zu den Routineaufgaben eines innovativen Unternehmers, um den Anschluss an oder den Vorsprung auf den Wettbewerb nicht zu verlieren (CHRISTENSEN, MATZLER und VON DEN EICHEN 2011, S.61).

Trends und Technologien sowie unter Umständen auch Hypes bilden also wichtige Antriebsmotoren von Innovationen im Gastgewerbe. Um erfolgreich zu innovieren, bedarf es zudem aber auch einer genauen Abstimmung neuartiger Leistungen auf die tatsächlichen Gästebedürfnisse (z. B. OTTENBACHER und GNOTH 2005, S.215, DEN HERTOOG, GALLOUJ und SEGERS 2011, S.1430).

DIE GEBURT DES KOMBIDÄMPFERS

1973 wurde die RATIONAL GmbH in Landsberg als Gesellschaft für die Produktion und den Vertrieb von Heißluftgeräten in Deutschland gegründet. 1976 erfand RATIONAL den Kombidämpfer. 2004 folgte die Erfindung des ersten SelfCooking Center® der Welt. RATIONAL versteht sich als Spezialist für die thermische Speisenzubereitung in den Profiküchen der Welt. Dieses klare Selbstverständnis ist die Grundlage für eine über 40-jährige Erfolgsgeschichte. Regelmäßige Innovationen garantieren seit Jahren die Technologie- und Marktführerschaft mit großem Abstand. Mittlerweile werden in RATIONAL-Geräten täglich über 100 Millionen Essen in allen Teilen der Welt zubereitet.

Die neueste Innovation: Das SelfCookingCenter® 5 Senses

Fühlt: Es fühlt die aktuellen Garraumbedingungen und die Konsistenz der Lebensmittel.

Erkennt: Es erkennt die Größe, die Beschickungsmenge sowie den Produktzustand und errechnet die Bräunung.

Denkt: Es denkt voraus und ermittelt den idealen Kochpfad zu Ihrem Wunschergebnis erst während des Kochens.

Lernt: Es lernt Ihre bevorzugten Kochgewohnheiten und setzt sie anschließend um.

Verständigt sich: Es verständigt sich mit Ihnen und zeigt Ihnen an, was Ihr RATIONAL gerade macht, um Ihre Vorgaben umzusetzen.

Quelle: www.rational-online.com

MOBILES EINCHECKEN IN DER HOTELLERIE – CONICHI MACHT ES MÖGLICH

Reise-Apps gibt es mittlerweile zuhauf, doch in der Hotellerie besteht immer noch Nachholbedarf. Laut des Gründers von Conichi, Maximilian Waldmann, verschlafen zahlreiche Hotels die Zeit, auf Innovationskonferenzen diskutieren sie immer noch über die Zahl der Steckdosen. Der Gast ist jedoch mittlerweile zu Hause besser mit Technik ausgestattet als im Hotel. Der Einsatz von App-Technik scheint für manchen Hotelier noch weit entfernt. Insbesondere die Tatsache, dass ein Geschäftsreisender, der mehrmals im Monat im Hotel übernachtet, sich aber nicht mehr jedes Mal anstellen möchte, brachte Waldmann zur Umsetzung der Innovation »Conichi«. Conichi (Name in Anlehnung an die japanische Begrüßung »Konnichiwa«) beseitigt das Dilemma. Ob ein Gast ein Zimmer mit Aussicht will, für sein Bett ein Zusatzkissen wünscht oder ein laktosefreies Essen möchte, kann er vorab vom Smartphone aus wählen und für künftige Reisen speichern.

Nähert er sich der Unterkunft, erkennt das Beacon-Modul am Eingang sein Smartphone und sendet Gästedaten an die Rezeption – Check-in erledigt, ohne Schlangestehen, ohne Buchstabieren des Namens. Auch Bezahlen ist über die App möglich.

Quelle: KOTOWSKI 2015, online

»Das Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt des Anderen zu verstehen.« Henry Ford

1.1.2 | Impulsgeber Konsument – dem Gast geben, was er wünscht

Der Begriff »Gast« ist nicht umsonst ein essenzieller Bestandteil des Wortes »Gastgeber«. Ohne Gäste ist einem Gastgeber der Absatz seiner Hotel- oder Gastronomieleistung und in der Folge ein betriebswirtschaftliches Überleben nicht möglich. Dabei muss sein Angebot bestmöglich auf die Bedürfnisse und Erwartungen des Gastes abgestimmt sein (TIGU, IORGULESCU und RAVAR 2013, S.18). Doch anders als bei Sachgütern ist nicht nur die Kaufentscheidung und anschließende Kaufhandlung von Relevanz. Bei der Erstellung und beim Verkauf von Dienstleistungen fungiert der Gast in aller Regel als Co-Produzent. Und so nimmt auch er (neben dem Personal), bedingt durch seine Erwartungshaltung und die anschließend erforderte Leistung (GRUNER 2003, S. 111), Einfluss auf die empfundene Qualität

DIE KRAFT VON TRIPADVISOR

TripAdvisor® ist die zurzeit weltweit größte Reisewebsite, die die Planung und Buchung der »perfekten« Reise ermöglicht. TripAdvisor bietet Empfehlungen von Millionen von Reisenden, umfassende Reiseangebote sowie Planungsinstrumente mit direkten Links zu Buchungsoptionen, die Hunderte von Websites überprüfen, um Hotelpreise zu finden. Die TripAdvisor-Websites bilden die größte Reise-Community der Welt – mit aktuell nahezu 375 Millionen Besuchern im Monat, über 250 Millionen Erfahrungsberichten und Meinungen zu mehr als 5,2 Millionen Unterkünften, Restaurants und Attraktionen. TripAdvisor-Websites sind in 47 Ländern weltweit verfügbar. Es ist ein wirkungsvolles Instrument gegen schlechte Dienstleistung geworden. Mittels Smartphone und Blick in die Bewertung können Reisende auch spontan schnell von ihrem Plan eines bestimmten Restaurantbesuchs abweichen bzw. bei positiven oder negativen Bewertungen jeweils ihrer eigenen gegenteiligen Erfahrung eine Stimme geben, die millionenfach gelesen werden kann.

Quelle: www.tripadvisor.de/PressCenter-c6>About_Us.html

der erbrachten Dienstleistung (INNERHOFER 2012, S.23). Diese Qualität kann im Extremfall täglich variieren, da eine Standardisierung des gesamten Dienstleistungsbündels, bedingt durch den hohen Anteil an menschlicher Interaktion, nur schwer durchsetzbar ist (INNERHOFER 2012, S.28). Das Qualitätsempfinden des Gastes wird zudem durch seine »Mit-Gäste« beeinflusst. Setzt der Hotelier oder Gastronom beispielsweise ein und dieselbe Leistung über verschiedene Distributionskanäle zu unterschiedlichen Preisen ab, so findet er in seinem Haus eine sehr heterogene Zielgruppe wieder. Ein Gast, der im Hotelrestaurant eines Luxushotels dann neben einer Busgruppe sitzt, die nur einen Bruchteil seines eigenen Übernachtungspreises entrichtet, mag seine Erwartungen an den Aufenthalt und die ihn umgebene stilvolle Atmosphäre womöglich nicht erfüllt sehen und empfindet eine schlechtere Qualität, als dies ohne die ihn umgebenden Busreisenden der Fall gewesen wäre.

Durch das sogenannte Unactu-Prinzip, das bedingt, dass die Leistungserstellung und der Leistungsabsatz einer Dienstleistung zusammenfallen, hat der Gast keine Gelegenheit, das Angebot des Gastgebers vorab zu testen. Zudem sind touristische Leistungen nicht transportierbar, sodass der Gast bereit sein muss, an den Ort der Leistungserbringung zu reisen (INNERHOFER 2012, S.26). Eine Nicht-Erfüllung seiner bis zum Zeitpunkt der Ankunft angesammelten Erwartungen birgt daher die Gefahr von kognitiven Dissonanzen. Dieser Zustand führt zu einem emotionalen Missklang, der durch den Hotelier oder Gastronom nur dann wieder harmonisiert werden kann, wenn der Gast seine Unzufriedenheit äußert. Andernfalls kann das Kundtun einer negativen Meinung nicht nur zum Fernbleiben des enttäuschten Gastes, sondern auch möglicher künftiger Gäste führen. Stellt doch die Empfehlung unter Freunden eines der wirkungsvollsten Marketinginstrumente dar (VERMA, STOCK und MCCARTHY 2012, S.183) – dies gilt im positiven wie negativen Falle gleichermaßen. Insbesondere im Zeitalter von sozialen Netzwerken wie YouTube, Twitter oder Instagram können Tausende Menschen erreicht werden und in der Folge als Gäste ausbleiben (FREYBERG, GRUNER und LANG 2012, S.90).

Das Verständnis meiner Gäste als tragende Säulen innovativer Leistungen

Analog zu den Routineleistungen, die ein Gastgeber erbringt, ist es in der Konsequenz also auch unabdingbar, die Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste bei innovativen Leistungen zu verstehen, um sie schließlich erfolgreich erfüllen zu können (TIGU, IORGULESCU und RAVAR 2013, S. 19 und INNERHOFER 2012, S. 72). Bei Innovationen, die durch den Gast und dessen Problemstellungen und veränderte Ansprüche ausgelöst werden, spricht man vom sogenannten »Market Pull« (VAHS und BREM 2013, S. 243). Hier verlangt also der Markt dem Gastgeber neue Lösungen ab. Allerdings sind oftmals gar nicht alle Bedürfnisse und Problemstellungen des Gastes sichtbar. Wie bei einem Eisberg mögen sich entscheidende Teile noch unter der Wasseroberfläche befinden, und die frühzeitige Entdeckung dieser Teile stellt einen entscheidenden Innovationsfaktor dar (DANLER 2006, S. 200).

Doch wer sind meine Gäste und was ist für sie von Bedeutung?

Jeder Mensch ist anders und so auch seine individuellen Bedürfnisse. Dennoch gilt es, als Gastgeber wichtige zielgruppenspezifische Erwartungen und Lebenseinstellungen sowie gesellschaftliche Entwicklungstendenzen auszumachen. Diese Auseinandersetzung bildet zusammen mit dem Beobachten und Antizipieren von künftigen Entwicklungen das Fundament für erfolgreiche Innovationen im Gastgewerbe. Im Folgenden werden einige allgemeine »Symptome« dargelegt, auf welche hin ein Gastgeber seine Gäste »untersuchen« sollte, um spätere Innovationsaktivitäten gegebenenfalls entsprechend zu gestalten. Ein Rückbezug zu vorher ausgemachten Trends führt dabei zum klaren Verständnis des Gesamtzusammenhangs.

Die zügige Etablierung von Alleinstellungsmerkmalen als Basisanforderungen

Menschen gewöhnen sich an einen einmal erfahrenen Komfort sehr schnell (POMPL und BUER 2006, S. 33). Wird in der Werkstatt das Auto nach dem Reifenwechsel kostenfrei gewaschen, so ist man bei der nächsten kleineren Reparatur enttäuscht, wenn dies nicht geschieht. Wurde

man im selben Restaurant vom Gastgeber häufig auf einen Kaffee nach dem Essen eingeladen, so verlässt man dieses verdrossen, wenn die Einladung einmal ausbleibt. Wurde das W-LAN in einem Hotel kostenfrei gewährt, so ist man nicht mehr bereit, im nächsten Hotel dafür zu bezahlen (POMPL und BUER 2006, S. 34). Diese Liste ließe sich endlos fortführen. Aus überlegenen Leistungen oder Zusatznutzen werden also bisweilen sehr schnell Basisanforderungen des Gastes, deren Nicht-Erfüllung zu seiner Verärgerung führen kann.

Können hohe Anfangsinvestitionen des Hoteliers oder Gastronomen nicht durch die implementierte Innovation selbst erwirtschaftet werden, da diese zu rasch in eine Basisanforderung übergeht, müssen Innovationen teilweise durch Kernleistungen, etwa den Logis-Bereich, »quersubventioniert« werden. Doch sind Neuerungen wie beispielsweise die Bereitstellung von kostenfreiem W-LAN von zentraler Bedeutung. Berechnet der Gastgeber im gegebenen Beispiel nämlich Gebühren für die Nutzung des Internets, bleibt der Gast in der Folge dem gastgewerblichen Betrieb nicht nur fern, sondern hinterlässt vielleicht zudem eine negative Bewertung auf Portalen wie Tripadvisor. Dies kann zu einem Ausbleiben künftiger Gäste führen. Eine kontinuierliche Entwicklung innovativer Lösungen, die in ihrem Anfangsstadium bestenfalls eine möglichst geringe Preissensibilität des Gastes erzielen, scheint daher erfolgversprechend.

» ...zweifelloos Wireless LAN. Ich könnte auf dem Boden schlafen, solange ich nur Zugang zu meinem Smartphone, meinem Laptop und meinem Tablet habe – diese sind Kernbestandteile meines Lebens. Und je schneller und einfacher der Zugang ist, desto glücklicher bin ich« – Innovationsforscherin Cathy Enz auf die Frage, auf welche Annehmlichkeit sie in einem Hotel in keinem Fall verzichten könnte.

www.accenture.com

Auf der Suche nach günstigen Angeboten

In Verbindung mit der Tatsache, dass Gäste solche Angebote, die einen konkreten Kostenvorteil für sie beinhalten, schnell annehmen und

SPEISEKARTEN AUF DEM TABLET

Seit nunmehr einem halben Jahrzehnt halten sogenannte Tablets auch Einzug in die Hotellerie und Gastronomie. Eine Schweizer Studie aus dem Jahr 2015 belegt, dass Gäste der jüngeren Generationen den Einsatz von modernen Technologien im Gastgewerbe bereits sehr schätzen (YEPES 2015, S. 65). Digitale Speisekarten in Restaurants oder Tablet-PCs zur Bedienung diverser Funktionen im Hotelzimmer finden bei den sogenannten Digital Natives bzw. der Generation Y (geboren nach 1980) mehr und mehr Anklang. Sie empfinden derartige technische Möglichkeiten als originell, unterhaltsam und benutzerfreundlich. Auch ein Ausweisen aller enthaltenen Nährwerte in Speisen, beispielsweise in Form eines Ampelsystems, wird sehr positiv bewertet und kann mit dem Megatrend Gesundheit und Wohlbefinden in Zusammenhang gebracht werden.

in der Folge keine (hohe) Preisbereitschaft mehr zeigen, lässt sich auch vom sogenannten Smart Shopper (übersetzt etwa »gewiefter Käufer/Kunde«) sprechen. Dies drückt seinen Wunsch nach einem gewissen Mehrwert oder dem Gefühl des Preisvorteils aus. Diese Preissensibilität kann und sollte jedoch durch Alleinstellungsmerkmale aktiv beeinflusst und reduziert werden (BURKIA 2006, S. 257). Hierdurch kommt wiederum die Dringlichkeit von Innovationen in der Hospitality-Industrie zum Ausdruck. Innovative Leistungen können derartige notwendige USPs (Unique Selling Propositions) generieren, wenn sie dem Gast eine dem Wettbewerb überlegene Leistung bieten. Die Herausforderung besteht in der Folge darin, dass sich derartige Alleinstellungsmerkmale möglichst lange als solche behaupten, anstatt sich allzu rasch in eine Basisanforderung zu verwandeln. Tritt Letzteres nämlich ein, legt der Gast erneut eine gestiegene Preissensibilität an den Tag, und den Umsätzen im gastgewerblichen Unternehmen können Einbußen drohen.

Digitalisierung und die Generation C

Nicht mehr nur die Gäste von morgen, sondern bereits die Gäste der Gegenwart zeichnen sich durch ihren geübten Umgang mit digitalen Technologien aus. Die sogenannten Digital Natives (auch Generation Z) sind mit derartigen Technologien aufgewachsen, und so sind diese aus ihrem Alltag nicht mehr wegzudenken. Entsprechend muss sich auch das gastgewerbliche Angebot gestalten, um ihren Bedürfnissen gerecht werden zu können. Der moderne Begriff

der Generation C verleiht dieser Notwendigkeit weiteren Nachdruck. »C« im Sinne von »always connected« (ständig verbunden) drückt dabei die hohe Affinität zu sozialen Netzwerken und der Pflege von Inhalten in diesen aus. Wichtig ist das Verständnis, dass der Begriff Generation C nicht eine bestimmte Altersgruppe beschreibt –im Gegensatz zu beispielsweise der Generation Y, die alle von 1980–1995 Geborenen beschreibt (GRUNER, FREYBERG und PHEBEY 2014, S. 85). Vielmehr definiert sich diese »Generation« durch eine gemeinsame Einstellung zu digitalen Technologien und kann sämtliche Altersgruppen umfassen (MASTROGIACOMO 2015, online). Die amerikanische Expertin auf dem Gebiet der sozialen Medien Angela Mastrogiacomio rät daher, in Social Media-Marketingkampagnen zu investieren, da jene sowohl heutige als auch künftige Gäste wirkungsvoll erreichen können. Dabei sind die individuellen Stärken der jeweiligen Netzwerke (z. B. Facebook, Instagram oder YouTube) zielgruppenspezifisch mit entsprechend relevanten Beiträgen zu nutzen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Derartige Kampagnen sollten im besten Fall den gesamten Prozess einer Reise umfassen, angefangen von der Phase der Sehnsucht oder des Fernwehs über die tatsächliche Buchung bis hin zum eigentlichen Aufenthalt. Dann nämlich werden Inhalte von Nutzern aller sozialen Netzwerke geteilt und offenbaren so die Möglichkeit, eine Vielzahl weiterer Gäste zu erreichen (MASTROGIACOMO 2015, online).

Der »Leitfaden Social Media« beispielsweise, der vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) mittlerweile in seiner dritten Auflage herausgegeben wird, steht Unternehmen beim richtigen Einsatz von sozialen Medien hilfreich zur Seite. Auf insgesamt 90 Seiten erhalten Unternehmer Lösungsansätze und Ratschläge für einen erfolgreichen Kundendialog in sozialen Medien⁸.

Im Hinblick auf die Tatsache, dass das mobile Werbegeschäft sowie die mobile Datenübertragungen rasant wachsen (MEEKER 2015, online), stellen Smartphone-kompatible Versionen der unternehmenseigenen Webseite und hotel- bzw. restauranteigene Apps weitere beispielhafte

⁸ Presseinformation BITKOM Berlin vom 25. Mai 2015