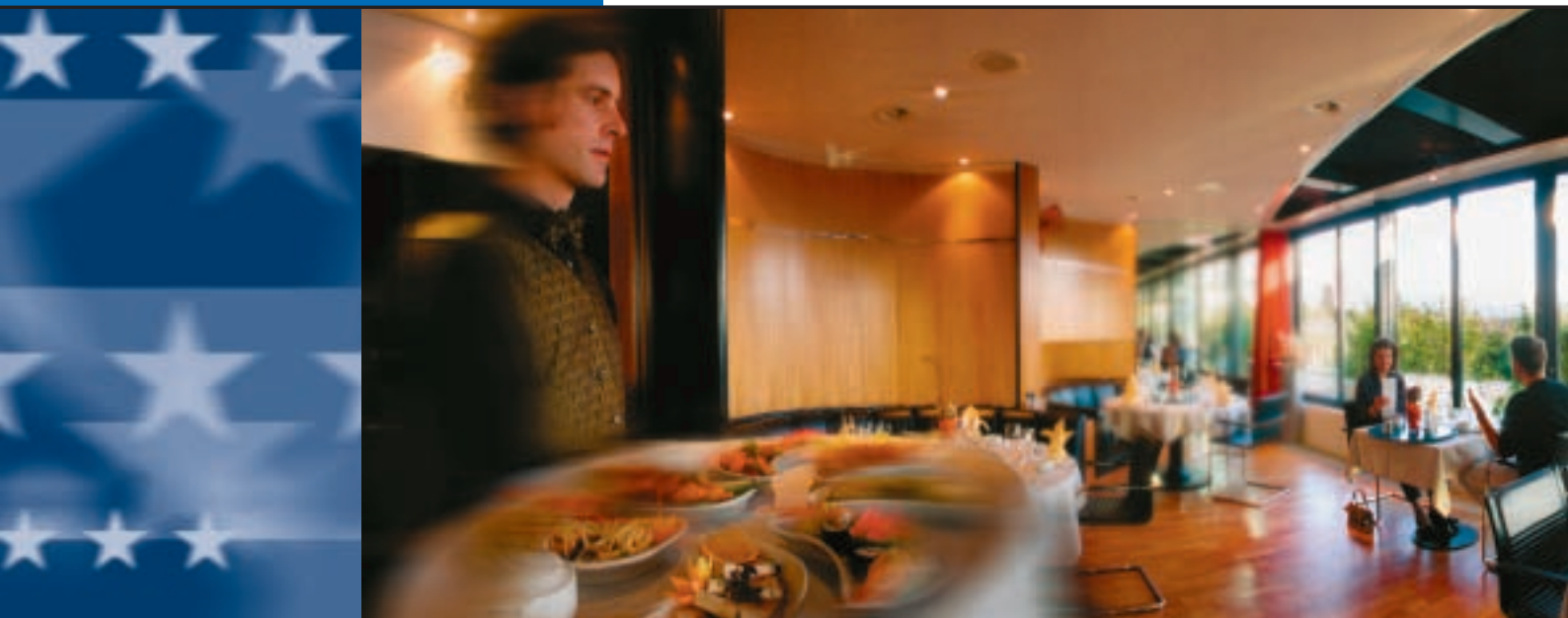


# Trendstudie – Die Zukunft der Schweizer Hotellerie



Studie zum 125-Jahre-Jubiläum  
von hotelleriesuisse

## Impressum

Unabhängige Studie des  
Gottlieb Duttweiler Instituts im  
Auftrag von hotelleriesuisse

### Autoren

Karin Frick, Katja Girschik, David Bosshart

### Redaktion

Alain Egli, Rachel Vogt

### Herausgeber

hotelleriesuisse

Monbijoustrasse 130

Postfach

CH-3001 Bern

Telefon +41 (0)31 370 41 11

Fax +41 (0)31 370 44 44

info@hotelleriesuisse.ch

www.hotelleriesuisse.ch

### Gestaltung

René Habermacher

Visuelle Gestaltung

Flüelastrasse 47

8047 Zürich

www.habermacher.ch

### Druck

SäntisPrint AG

Herisauerstrasse 26

9107 Urnäsch

### Preis

CHF 50.–

### Bezugsquelle

www.hotelleriesuisse.ch/e-shop

Rüschlikon, 2007

Die Studie wurde unterstützt von:



## Inhaltsverzeichnis

	Vorwort hotellerie-suisse	2
	Zusammenfassung	4
	Einleitung	8
1.	Prämissen: Die Wirtschaft- und Gesellschaftstrends der kommenden Jahre	12
2.	Sieben Thesen zu den wichtigsten Entwicklungen in der Hotellerie	22
	2.1 Das Hotel ist tot	23
	2.2 Mittelklasse schlägt Mittelmass	25
	2.3 Das virtuelle Zwillingshotel wird Pflicht	30
	2.4 Die Könige von morgen kennen kein Pardon	32
	2.5 Globale Luxusnomaden wollen mehr als Jurtenzelte	38
	2.6 Das Hotel ist eine Geselligkeitsinsel	40
	2.7 Gegenwelten: Wellness-Klöster bedingen Lasterhöhlen	43
3.	Fazit	46
4.	Anhang	50
	4.1 Online-Befragung mit quantitativer Auswertung	51
	4.2 Experten	53
	4.3 Ausgewählte Literatur	54

# Vorwort

Dieses Jahr feiert hotelleriesuisse Jubiläum: Seit 125 Jahren steht der Unternehmerverband für eine qualitäts- und dienstleistungsbewusste Schweizer Hotellerie und einen dynamischen Tourismus. Dieses Engagement zieht sich auch wie ein roter Faden durch das Jubiläumsjahr. Wir blicken zwar – getreu dem Jubiläumsmotto – mit Stolz auf «125 Jahre Pioniergeist und Innovation» zurück. Aber unser Interesse gilt vor allem den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen, das heisst der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit unserer Branche. Aus diesem Grund haben wir anlässlich unseres Jubiläums das renommierte Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) damit beauftragt, den wichtigsten Trends auf dem Hotelmarkt nachzugehen, ein Bild der Schweizer Hotellerie der Zukunft zu entwerfen und praktische Empfehlungen davon abzuleiten.

Nun liegt die Studie «Die Zukunft der Schweizer Hotellerie» vor, welche die Forschungsergebnisse des GDI – und nicht etwa die Ansichten von hotelleriesuisse – zusammenfasst. Sie gibt auf fundierte, manchmal auch unbequeme oder sogar provokative Art vielfältige Denkanstösse, zeigt schonungslos Schwachstellen auf und skizziert mögliche Lösungen für die erwähnten Problemfelder. Ob man diese Lösungsansätze nun nur gedanklich durchspielt oder konkrete Massnahmen ergreift: Unternehmerische Visionen sind die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. So zeigt die GDI-Studie

auf eindruckliche Art, dass Grösse oder Ausrichtung der Betriebe weit weniger entscheidend sind für die Wettbewerbsfähigkeit als die Innovationsbereitschaft der Unternehmer.

Die Gebote der Zukunft heissen: Qualität, persönliche Kontaktpflege und umfassende Hospitality-Konzepte. Für die Qualität sind dabei gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende ebenso wichtig wie ein massgeschneidertes Dienstleistungsangebot mit entsprechender Infrastruktur. Immer bedeutender werden darüber hinaus persönliche Kontakte zu den Gästen – eine Stärke, über welche gerade die kleinen und mittleren familiären Betriebe verfügen und die sie weiter ausbauen sollten. Grundsätzlich gilt: Das Hotel der Zukunft darf sich nicht nur auf Übernachtungs- und Verpflegungsangebote beschränken. Die vorliegende Studie geht deshalb von der provokativen These aus, dass das Hotel in seiner heutigen Form tot sei. Denn die Gäste fragen immer weniger nach einem bestimmten Gebäude oder einer bestimmten Ausstattung, sondern nach ganzheitlichen Konzepten, die ihre unterschiedlichsten Wünsche optimal erfüllen. Dieser enorm breiten Palette an Bedürfnissen kann die Schweizer Hotellerie aber nur entsprechen, wenn sie sich intensiv mit ihren bestehenden und potenziellen Gästen auseinandersetzt, sich also nach dem Gast ausrichtet.

Wir freuen uns sehr, dass die vorliegende Studie einen wichtigen Beitrag dazu leistet, und möchten die Branche aufrufen, die sich verändernden Bedürfnisse der Gäste nie aus dem Blick zu verlieren. Das Motto könnte deshalb – in kreativer Anlehnung an die GDI-Aussage – heissen: «Das Hotel ist tot. Vive l'hôte!»

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Freude bei der Lektüre und vor allem Mut und Energie, die Erkenntnisse der vorliegenden Studie für Ihre Arbeit zu nutzen!

Herzlichst,



Guglielmo L. Brentel  
Präsident hotelleriesuisse



Dr. Christoph Juen  
CEO hotelleriesuisse

# Zusammenfassung



Wer bremst, verliert. Das gilt auch für die Schweizer Hoteliers. Die Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz stagnierte in den vergangenen Jahren. Zu lange hat die Branche sich damit begnügt, ein wenig den Service zu verbessern, ein wenig den Trends nachzueifern, ein wenig die Hotelarchitektur aufzumöbeln. Doch Mittelmass und Mutlosigkeit inspirieren niemanden – zuletzt die Gäste von morgen, die immer mehr erwarten.

Es gibt viel zu gewinnen: Der weltweite Tourismus wächst weiter. Doch Achtung: In Europa weht ein härterer Wind, denn Ost- und Südasiens sowie der Mittlere Osten ziehen laufend mehr Reisende an. Auch reisen andere Gäste in die Schweiz: Beispielsweise kommen seit 1995 70 Prozent mehr indische und gar 80 Prozent mehr chinesische Touristen hierher. Die gesamte Tourismusbranche ist derzeit starken Veränderungen unterworfen.

Was tun? Zu ihrem 125. Jubiläum schenkt sich hôtellerieuisse eine Anleitung: die vorliegende praxisorientierte Studie. Sie kombiniert das neuste Fachwissen mit Erkenntnissen aus drei Experten-Workshops und aus einer Online-Befragung von 28 Fachleuten und 180 Hoteliers. Auf dieser Basis nennt sie die wichtigsten Entwicklungen, analysiert sie und komprimiert die Erkenntnisse zu sieben Thesen.

### **1. Das Hotel ist tot**

Essen, trinken und schlafen: Das bot das Hotel der Vergangenheit. Heute wird viel mehr erwartet. Im Hotel will man unterhalten werden, flirten, klüger, fitter und schöner werden, sich inspirieren lassen. Im Fokus stehen nicht mehr das Hotelgebäude und die standortgebundenen Services – sondern Dienstleistungen, von betriebsfremden Profis erbracht. Dezentral und flexibel sollen die Leistungen von morgen sein; Schlüsselwort: Hospitality. Diese Gastfreundschaft ist immer individuell. Die Rolle des Gastgebers wird denn auch noch wichtiger: gerade in kleineren Hotels braucht es einen charismatischen, gut vernetzten Hotelier.

### **2. Mittelklasse schlägt Mittelmass**

Wer ein Mittelklassehotel leitet, passt besser auf. Dieses Segment muss sich am meisten ändern, sich auf exklusive Nischenservices spezialisieren: einen gewissen Luxus, modernes Design, überraschende Konzepte. Es braucht nicht mehr Angebote, sondern einzigartige. Das bedingt Experimentierfreude. Ein Beispiel: Die Zimmer der holländischen Hotelkette Qbic sind mit neuester Technologie ausgestattete Würfel, die leicht abmontiert und an einem anderen Ort wieder aufgestellt werden können. Und weil nicht jeder alles kann: Überzeugende Projekte werden zunehmend von spezialisierten Unternehmen

ausgearbeitet – der Hotelier kauft sich einfach die passenden Service-Module ein. Kooperationen sind überlebenswichtig.

### **3. Das virtuelle Zwillingshotel wird Pflicht**

Hotels brauchen einen laufend aktualisierten, witzigen, unverwechselbaren und informativen Internet-Auftritt. Nur wer eine interessante virtuelle Identität hat, bleibt auch in der physischen Welt interessant. Denn nicht nur der erste Kontakt findet im Netz statt, auch die Betreuung läuft zunehmend online.

Als Regel gilt: Nischenmärkte sind die erfolgreichsten Märkte im Internet, auch in der Reisebranche. Touristen sind zunehmend gelangweilt von Massenprodukten, sie wollen Exklusives, Abenteuerliches, Eigenwilliges. Wer mit seinem Angebot überzeugt, erhält nicht nur einen zufriedenen Kunden, sondern viele Neukunden. Denn das Netz wird noch interaktiver: Gleichgesinnte aus aller Welt – sei es der chinesische Geschäftsmann, der norwegische Alpenfan oder die indische Europareisende – tauschen sich online aus und empfehlen einander das Beste weiter. Die Gäste von heute werden so zur Visitenkarte für die Gäste der Zukunft.

### **4. Die Könige von morgen kennen kein Pardon**

Die Kunden wissen, was sie wollen. Und das ist einig. Oft kennen die Hoteliers diese Bedürfnisse zu wenig. Ein Beispiel ist der neue Seniorenmarkt. Ältere Menschen werden die grösste Kundengruppe sein – eine Kundengruppe mit Geld. Hote-

liers müssen ihre Hotelinfrastrukturen deshalb altersgerechter gestalten. Wichtiger noch: Sie dürfen die Senioren nicht als homogene Gruppe missverstehen. Alte Menschen sind ebenso anspruchsvoll und individuell wie die Jungen. Qualität ist ihnen sogar besonders wichtig. Also, vergessen Sie Seniorenferien, bieten Sie spannende Services – einfach in besser beleuchteter, benutzerfreundlicherer Umgebung.

### **5. Globale Luxusnomaden wollen mehr als Jurtenzelte**

Ein Hotelzimmer mit der Nummer 4 könnte in Zukunft nicht mehr so einfach zu vermieten sein. Denn chinesische Touristen verbinden diese Zahl mit dem Tod. Allgemein gesagt: Die Kundschaft wird noch internationaler, und um sie zu begeistern, braucht es kulturelles Know-how. Doch damit ist es nicht getan. Der kulturelle Background der Reisenden verschwindet bei den wohlhabenden Individualtouristen, bei den Superreichen und Geschäftsleuten. Sie sind eine neue globale Klasse von luxurgewohnten Nomaden, bei der die geografische Herkunft sekundär ist. Diese gilt es, langfristig als Kunden zu gewinnen, um damit eine erfolgreiche Schweizer Tradition fortzusetzen.

### **6. Das Hotel ist eine Geselligkeitsinsel**

Man reist, weil man Sehnsucht hat: nach fremden Orten, nach der Familie, Freunden – aber auch nach unbekanntem Menschen. Und zwar nicht irgendwelche, sondern entweder völlige «Exoten» – oder Gleichgesinnte, die ebenfalls Hip-Hop-

Fans, Vegetarier, Romantiker oder Technikfreaks sind. In den Ferien will man etwas erleben, nachholen, was im arbeitsintensiven Alltag zu kurz kommt. Das Bedürfnis nach Networking und Begegnung wächst in unserer zunehmend anonymisierten Welt. Gemeinschaftliche Räume werden daher auch in den Hotels wichtiger als die privaten. Die unglaublich erfolgreichen Social-Network-Plattformen im Internet gelten dabei als Modell für erfolgreiche Hotelkonzepte.

#### **7. Gegenwelten: Wellness-Klöster bedingen Lasterhöhlen**

Gesund und fit zu sein, ist heute das Mass der Dinge. Die Beliebtheit von hochprofessionellen Wellnesshotels wächst. Doch auch ihr Gegenpol wird attraktiver: Orte, wo keine Selbstdisziplin und kein Masshalten gefordert wird; Freiräume, wo man sich exzessiv austoben und das sichere, berechenbare Leben hinter sich lassen kann. Die Sehnsucht nach dem Unerwarteten und Wilden nimmt zu. Dazu braucht es grosszügige Hausordnungen, halböffentliche Räume und Frühstücksbuffets, die nicht um 9.30 Uhr morgens schliessen. Den Gästen bleibt künftig die Qual der Wahl: Sollen sie sich mit Schlambädern und Grüntee vom Alltag erholen? Oder indem sie mit anderen Reisenden bis ins Morgengrauen flirten, trinken und iPods vergleichen?

Eine neue Zeit ist angebrochen. Ohne Experimente und Leidenschaft wird es die Schweizer Hotellerie – besonders die Mittelklasse – schwer haben, im internationalen Konkurrenzkampf zu

überleben. Viele der Experimente werden scheitern. Doch einige werden erfolgreich sein, zumindest für eine gewisse Zeit. Wer eine Zukunft will, muss sich dauernd neu erfinden.

Wer bremst, verliert.

# Einleitung



### **Worum geht es?**

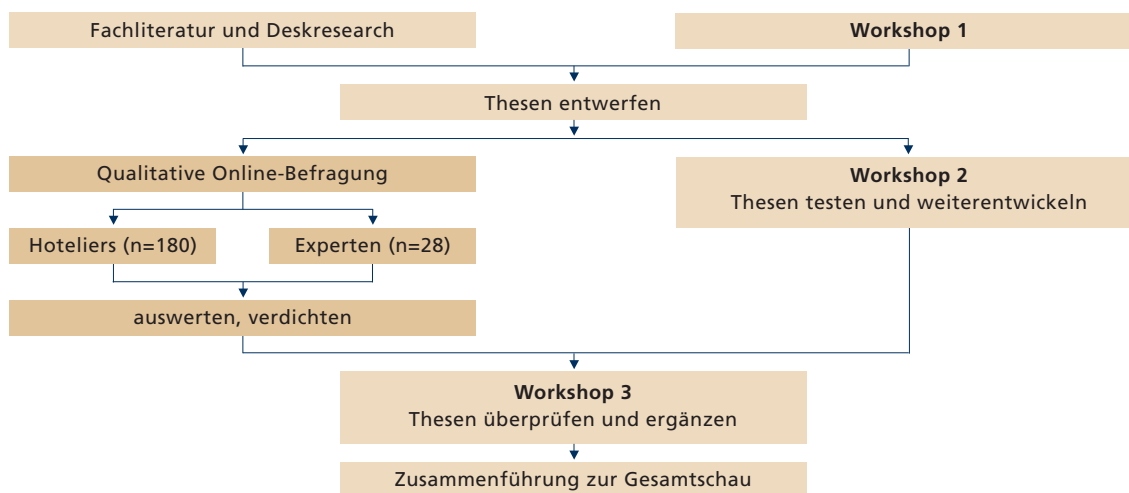
Stolze 125 Jahre alt wird hotelleriesuisse dieses Jahr. Wenn eine Vereinigung so lange lebt, hat sie zwei Dinge bewiesen: Sie hat aus den eigenen Erfahrungen gelernt. Und sie hat sich immer wieder neu erfunden. Im Blick sind also stets Vergangenheit und Zukunft. In dieser Studie geht es um die Zukunft. Wie wird die Schweizer Hotellerie aussehen? Was lohnt sich zu bewahren? Was empfiehlt sich zu ändern? Kurz: Welche Strategien bringen der Branche neue Erfolge? Das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) erhielt als unabhängiger Think Tank den Auftrag, die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderung zu analysieren und mögliche strategische Ausrichtungen aufzuzeigen. Die Studie nennt die Trends der kommenden 15 Jahre und zeigt auf, wo neue Märkte entstehen. Sie beschreibt die Gäste von morgen. Sie legt aber auch dar, welche Entwicklungen die Branche besonders herausfordern werden. Wo also bietet diese Studie eine Hilfestellung? Sie zeigt auf, welche Strukturen verändert werden können – und welche Werte und Verhaltensweisen. Die Autoren vom Gottlieb Duttweiler Institut orientieren sich dabei an extremen und nicht an durchschnittlichen Entwicklungen; die Erfahrung hat gezeigt, dass diese längerfristig realistischere Szenarien ergeben. Zudem stärkt die Auseinandersetzung mit dem Möglichen die Vorstellungs- und damit auch die Innova-

tionskraft der Branche. Wer sich die Zukunft als etwas Formbares vorstellt, wird die entsprechenden Entscheidungen treffen – und hat damit gute Chancen, sich eines Tages in der selbst mitgestalteten Zukunft wiederzufinden. Das braucht Mut, Experimentierfreudigkeit und Kenntnisse der gesellschaftlichen Entwicklungen. Letztere bietet diese Studie. Kurz ein Überblick: Im ersten Teil der Studie findet sich eine vielseitige Darstellung der «offiziellen Zukunft», das heisst der wichtigsten Prämissen zu wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen aus der Sicht von Experten. Im zweiten Teil werden neue, zum Teil noch unterschätzte Trends in der Hotellerie beschrieben sowie die Marktchancen, die sie eröffnen. Es folgen Fazit und Anhang.

### **Wie entstand die Studie?**

Diese Studie verfolgt einen praxisorientierten Ansatz. Auf der Basis von Fachliteratur und Deskresearch wurden Thesen entworfen und im Rahmen von drei Workshops konkretisiert, getestet, überprüft und weiterentwickelt. Parallel zu den Workshops fand eine qualitative Online-Befragung von Experten und Hoteliers (Mitgliedern von hotelleriesuisse) statt, wobei die Experten in Absprache mit hotelleriesuisse ausgewählt wurden. Die Antworten der 28 Experten und 180 Hoteliers sowie die Ergebnisse der Experten-Workshops führte das GDI zu einer Gesamtschau zusammen

Abbildung 1: Vorgehen und Methode



und entwickelte sie weiter. Massgebend für die Analyse sowie für die Entwicklung der Thesen und die Auswahl der Beispiele war nicht, was heute machbar ist. Sondern, was in den Märkten von morgen möglich sein wird. → [Abbildung 1](#)

### Wo stehen wir?

Die weltweite Lage der Tourismusbranche ist verheissungsvoll: Die globalen Reisemärkte verzeichnen seit Jahren ein nahezu ungebrochenes Wachstum. Doch nicht alle Segmente wachsen gleich stark. Gemäss der Welttourismusorganisation der Uno (UNWTO) gewinnen Nischen-Destinationen zunehmend Marktanteile: 1950 hatten die Top-fünf-Destinationen einen Marktanteil von 71 Prozent, 2002 betrug ihr Marktanteil nur noch 35 Prozent. Die Touristen von morgen werden die ganze Welt bereisen. Für Ostasien und

den Pazifik, Südasien und den Mittleren Osten werden Wachstumsraten von über fünf Prozent pro Jahr prognostiziert. Die entwickelten Regionen Europas sowie Nord- und Südamerikas hingegen werden unterdurchschnittliche Wachstumsraten aufweisen. Europa soll zwar nach wie vor den höchsten Anteil der internationalen Ankünfte behalten, allerdings soll dieser von 60 Prozent (1995) auf 46 Prozent (2020) fallen.

### Schlechte Aussichten für das Ferienland Schweiz

In der Schweiz sieht die Situation nicht rosig aus. Die Entwicklung des heimischen Tourismus verlief in den vergangenen Jahren unterhalb der weltweiten Dynamik. Die Zahl der Hotelübernachtungen in der Schweiz stagnierte oder war sogar leicht rückläufig. Zum Teil liegt dies immer wieder an konjunkturellen Faktoren, der Angst

vor Terror oder anderen politischen Unsicherheiten, die die Leute vom Reisen abhalten. Die Hauptgründe sind allerdings andere: strukturelle Mängel, fehlende Innovationen und vernachlässigte Investitionen. Die (heute wieder) florierende Wirtschaft – und damit verbunden ein Aufschwung bei den Logiernächten – verdecken diese Mängel zwar zurzeit. Für eine erfolgreiche Zukunft in diesem weltweit hart umkämpften Markt allerdings reicht das Bestehende nicht aus.

Was genau läuft falsch in der Schweizer Hotellerie? Das negative Szenario im Überblick:

- Die Branche hält an traditionell gewachsenen Strukturen fest, der Wille zur Veränderung ist gering, und die Abwehrreflexe gegenüber Neuerungen sind relativ stark. Die wichtigsten Akteure sind in Partikularinteressen verstrickt und können sich auf keine klaren Strategien einigen.
- Die Finanzierung der Betriebe auf dem bestehenden Leistungsniveau stösst zunehmend an Grenzen. Der Zwang zum Sparen wächst. Darauf wird mit verschärften Kostenkontrollen, mit einem wachsenden Druck auf das Personal und mit der stetigen Optimierung von bestehenden Prozessen und Strukturen reagiert. Investitionen werden aufgeschoben, gar der Abbau von Leistungen ins Auge gefasst. Da das Leistungsniveau der Hotellerie in der Schweiz immer noch hoch ist und der Druck nur schleichend zunimmt, wird der Abbau vorerst kaum wahrgenommen.

Das folgende Szenario zeigt, welche fatale Entwicklung so in Gang gesetzt wird: Der Kosten- und Leistungsdruck nimmt zu, die Frustration beim Personal wächst, was zu Qualitätseinbußen

und schliesslich zur Abwanderung führt. Gerade die besten Mitarbeiter suchen sich neue Herausforderungen. Als Konsequenz wandern die besten Kunden ab. Die Einnahmen sinken.

Dadurch wird die Abwärtsspirale weiter gedreht: Immer mehr Hotels sind nicht mehr konkurrenzfähig und müssen schliessen. Die übrigen, knapp überlebenden Betriebe werden von der negativen Stimmung beeinflusst und orientieren sich primär an den Kosten, verzichten weiter auf Investitionen und richten die Qualität je länger, desto mehr am Mittelmaß aus – am heute Machbaren statt am morgen Möglichen. Innovationen werden erst übernommen, wenn sie weltweit etabliert und die Preise dafür gesunken sind. Die Standards sinken. Dadurch fällt das Ansehen der Schweizer Hotellerie im internationalen Vergleich langsam zurück. Gäste, die mehr als Durchschnittsunterkünfte wollen, kommen nicht mehr und reisen in (Nachbar-)Länder mit besseren und billigeren Angeboten. Die Schweiz verliert als Tourismus-Destination an Bedeutung. So weit das negative Szenario für die Schweizer Hotellerie. Dieses gilt es zu verhindern.



## Die Wirtschafts- und Gesellschaftstrends der kommenden Jahre

Der Markt für Ferien und Reisen wird dynamischer und komplexer, die Abhängigkeiten nehmen zu, das Geschäft wird globaler und hängt immer mehr von Faktoren ab, die weder vollständig vorhergesehen noch verstanden oder gar gesteuert werden können. Auf diese grundsätzlichen Entwicklungen müssen sich Hoteliers und Investoren einstellen. Die vorliegende Studie fokussiert daher nicht auf externe Parameter, die ein einzelner Hotelier kaum beeinflussen kann (zum Beispiel Wechselkurse, Agrarpreise, Mehrwertsteuersätze). Die Untersuchung konzentriert sich vielmehr auf diejenigen Gegebenheiten, die der Unternehmer gestalten kann: Geschäftsmodelle; De-konstruktion und Re-konstruktion von Dienstleistungsketten; Neupositionierung von Betrieben mit einem bis drei Sternen.

Allen schneidigen Bildern populärer Prototypen von Zukunftshotels zum Trotz: Das Hotel der Zukunft ist kein isoliertes System. Singuläre Anlagen an spektakulärer Lage und mit einer einzigartigen Architektur wie etwa Hotels auf dem Matterhorn, auf dem Zürichsee oder tief im Berg (La Claustra) bleiben die Ausnahme. Das Hotel von morgen ist ein offenes System, das mit seinem Umfeld, seinen Lieferanten und seinen Kunden eng verflochten ist. Die grösste Herausforderung für die Hotellerie ist denn auch die Entwicklung und das Management der «Software» (d.h. der Mitarbeiter, der Organisation, der Beziehungen, der Services) und nicht die Gestaltung von spektakulärer «Hardware» (beispielsweise ein Weltraumhotel) – in diesem Punkt sind sich alle Experten und die Mitglieder von hotelleriesuisse völlig einig.

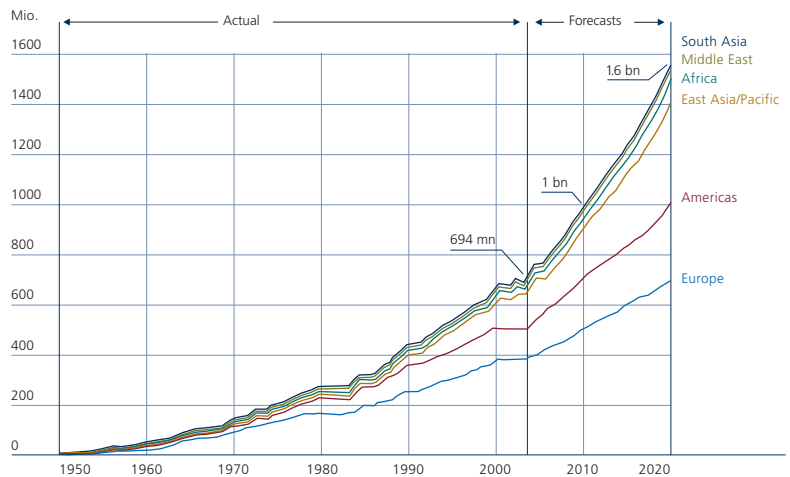
**Im Folgenden sollen hier konkrete Trends und Entwicklungen beschrieben und mit Grafiken veranschaulicht werden.**

**Zunahme des weltweiten Tourismus**

Der globale Tourismus wächst weiter. Die Welttourismusorganisation der Uno (UNWTO) rechnet damit, dass der Tourismus weltweit bis 2020 um vier Prozent pro Jahr wachsen wird. Die Ausgangslage ist demnach positiv.

**Entwicklung des globalen Tourismus**

Quelle: UNWTO World Tourism Organization: Tourism 2020 Vision ([www.unwto.org/facts/eng/vision.htm](http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm))

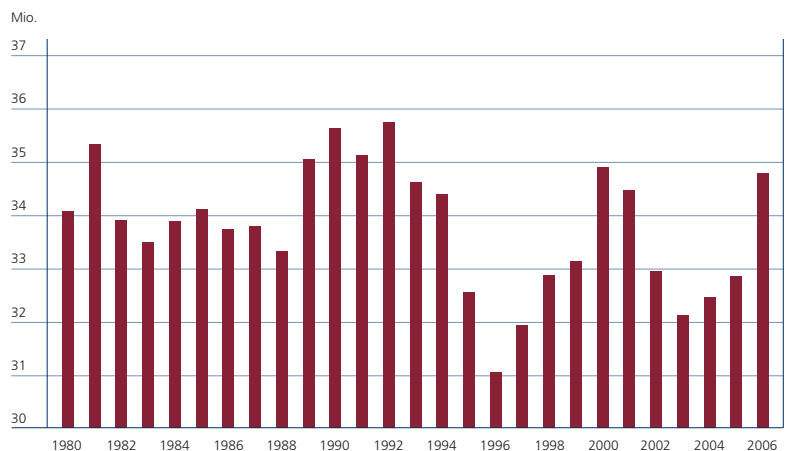


**Sinkende Zahl der Logiernächte in der Schweiz**

In der Schweiz hingegen zeichnet sich seit Jahren eine wenig erfreuliche Entwicklung ab: Die Nachfrage nach Hotelübernachtungen stagnierte in den 1980er-Jahren, in den 90er-Jahren waren die Übernachtungszahlen gar rückläufig. Nach einem kurzen Aufschwung um die Jahrtausendwende brachen sie 2002 – in Folge von 9/11 – wieder ein. Erst in den Jahren 2005 und 2006 stieg die Nachfrage wieder.

**Entwicklung der Logiernächte in der Schweiz seit 1980**

Quelle: hotellerieuisse, Bundesamt für Statistik



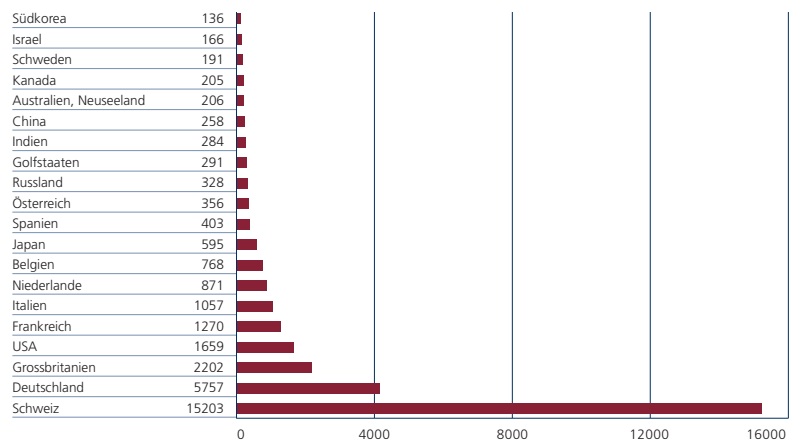
### Immer mehr Herkunftsländer der Schweizer Gäste

Heute kommen die meisten Gäste von Schweizer Hotels aus dem Inland, aus Deutschland, Grossbritannien, den USA, Frankreich, Italien und den Niederlanden. In Zukunft werden mehr Gäste aus Asien kommen. Die Zahl der chinesischen Touristen hat seit 1995 um 80 Prozent zugenommen, die der indischen stieg um 70 Prozent.

### Logiernächte nach Herkunft der Gäste

Quelle: Bundesamt für Statistik

Logiernächte nach Herkunft der Gäste in Tsd. (2006)

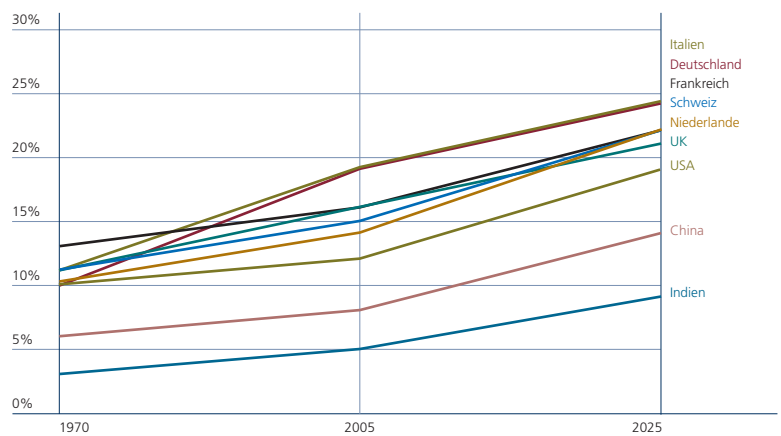


### Zunehmend ältere Gäste

Der demographische Wandel kommt unaufhaltsam. Die durchschnittliche Lebenserwartung steigt weiter an, und die Geburtenraten nehmen in den meisten Ländern ab. Insgesamt wächst die Bevölkerung der Schweiz bis 2020 noch leicht, in Italien und Deutschland nimmt sie bereits ab. Weltweit wird die Bevölkerung und damit die Zahl der Erwerbstätigen bis 2020 – bis auf wenige Ausnahmen wie beispielsweise Indien – zurückgehen. In der Zukunft gibt es in Europa immer mehr Menschen über 65 Jahren. Auch ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung nimmt stetig zu. Das hat Konsequenzen für die Hotellerie: Die Gäste werden immer älter.

### Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung

Quelle: US Census Bureau International Data Base 2007, UN Population Database



### Umwälzung in der Branchenstruktur

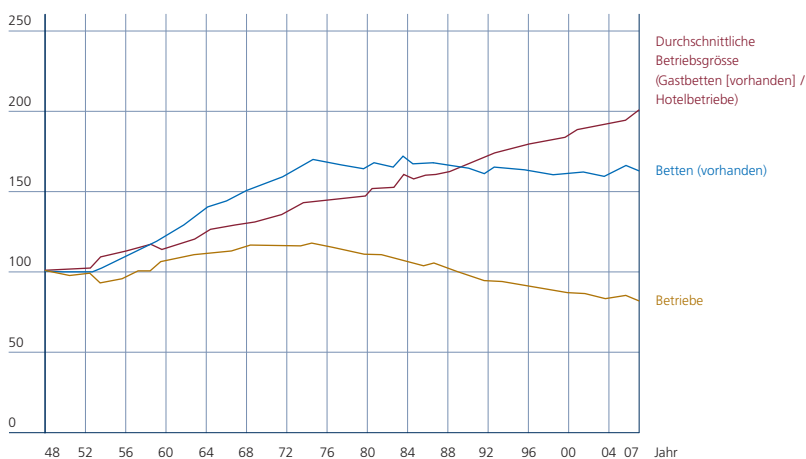
Fast die Hälfte der Hotels (46 Prozent) bieten weniger als 25 Betten an. Die Schweiz zählte Ende 2006 rund 5600 Hotel- und Kurbetriebe mit insgesamt etwa 270 000 Betten. 1980 waren es noch rund 7600 Betriebe und 275 000 Betten. Das heisst: Während es in den vergangenen Jahren immer weniger Hotels gab, ist die Anzahl der Betten praktisch konstant geblieben. Die durchschnittliche Betriebsgrösse hat in den letzten Jahrzehnten denn auch von 32 Betten (1970) auf 48 Betten (2006) zugenommen. Das bestätigt den Trend zu weniger, dafür grösseren und wettbewerbsfähigeren Betrieben.

Die Nachfrage nach der preislichen Mitte bleibt gross. Hotels mit drei bis vier Sternen und «sonstige» Hotels (Null-Sterne, Appart-Hotels, Berggasthäuser etc.) verbuchten die meisten Logiernächte.

### Indizierte Entwicklung des Angebotes von Hotel- und Kurbetrieben seit 1948 (1948 = 100)

Quelle: hotelleriesuisse, Bundesamt für Statistik

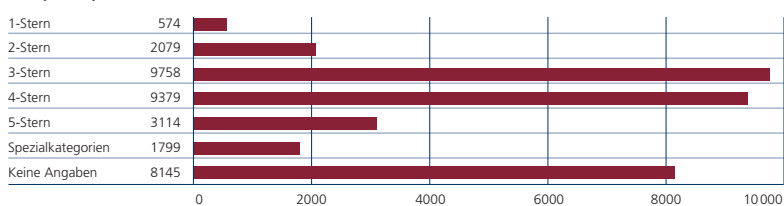
Indizierte Entwicklung des Angebotes von Hotel- und Kurbetrieben seit 1948 (1948 = 100)



### Logiernächte nach Anzahl Sternen

Quelle: FSO (Data), hotelleriesuisse (evaluation), 2007

2006 (in 1000)



### Zunehmende Mobilität

Die Menschen werden noch mobiler und legen jährlich mehr Kilometer zurück – sei es mit dem Auto, der Bahn oder dem Flugzeug. Besonders der internationale Flugverkehr nimmt weiter zu. In der Schweiz wird der Flugverkehr bis 2020 insgesamt um schätzungsweise 25 Prozent steigen – ein jährliches Plus von 1.4 Prozent. Das auf die Schweiz bezogene Luftverkehrsaufkommen (also Flugreisen in die und aus der Schweiz) betrug im Jahr 2004 10.4 Millionen Reisen. Bis 2020 soll dieses Volumen auf 17 Millionen Reisen anwachsen – ein prognostiziertes Plus von eindrucklichen 63 Prozent.

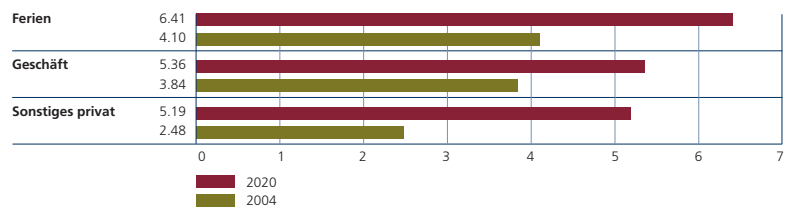
Nicht nur Flugreisen werden immer häufiger, auch der Privatverkehr wird weiter zunehmen. Die Menschen legen pro Jahr – mit Auto, Bahn und Bus – immer mehr Kilometer zurück. Insbesondere Reisen mit der Bahn wird noch attraktiver. Dies nicht zuletzt, weil das Schienennetz in Europa immer dichter und die Fahrpläne immer elaborierter werden. In der Folge verkürzen sich die Reisezeiten zwischen der Schweiz und dem benachbarten Ausland.

Auch bezüglich Erreichbarkeit steht die Schweiz im europäischen Vergleich gut da. Europa rückt näher, die Schweiz wird zum Naherholungsgebiet für die Bewohner von Paris, Frankfurt, Mailand.

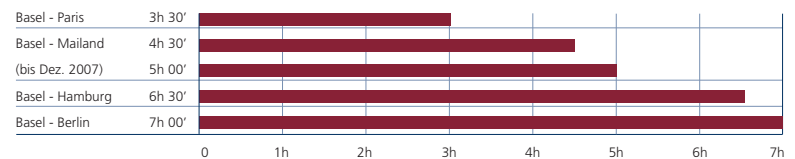
### Entwicklung des Flugverkehrs in der Schweiz

Quelle: Intraplan Consult GmbH: Entwicklung des Luftverkehrs in der Schweiz bis 2020. Nachfrageprognose. München 2005, S. 52.

Luftverkehrsaufkommen in der Schweiz (in Mio. Reisen, In- und Out-Going)



### Fahrzeiten Basel-europäische Metropolen

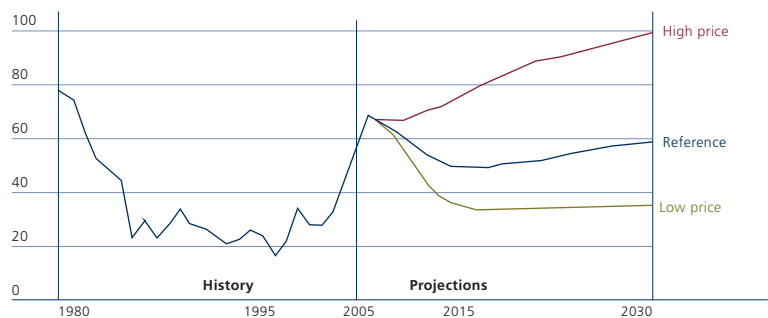


### Steigende Benzin- und Ölpreise

Aufgrund des globalen Wachstums der Wirtschaft, der Bevölkerung und des Reiseverkehrs wird die Nachfrage nach Energie bis 2030 um insgesamt 60 Prozent zunehmen. Besonders Erdöl wird knapper und die Preise dafür werden bis etwa 2020 weiter steigen. Spätestens dann, so hoffen die Experten, wird der Rohstoff durch alternative Energien substituiert werden können.

### Entwicklung der Ölpreise

Quelle: US Dept. of Energy, Energy Information Administration: Annual Energy Outlook 2007. With Projections to 2030. Washington 2007, S. 70.



### Gewinner und Verlierer des Klimawandels

Die globale Erwärmung hat gravierende Auswirkungen auf das weltweite Klima. Davon sind alle Länder betroffen, jedoch in unterschiedlichem Ausmass. Die Schweiz darf sich hier eher zu den Gewinnern zählen. Neben allen Risiken bietet die Klimaerwärmung für den alpinen Tourismus nämlich auch Chancen: So dürften die Schweizer Alpen als Reiseziel im Sommer an Attraktivität gewinnen, da die Temperaturen im Mittelmeerraum weiter steigen werden. Nach Modellrechnungen von Schweiz Tourismus wären die Schweizer Hotels im Sommer voll ausgelastet, wenn nur drei Prozent aller Touristen die heute ans Mittelmeer fahren, stattdessen Sommerferien in der Schweiz machen würden.

### Gewinner und Verlierer des Klimawandels

Anmerkung zum Bild: Die blaue Fläche repräsentiert die (negative) Betroffenheit der verschiedenen Regionen durch den Klimawandel (je hellblauer umso betroffener). Quelle: Stern: Uno-Report zum Klimawandel. Weltregionen im Klima-Umbruch. Ausgabe vom 2. März 2007.



### Flexiblere Freizeit

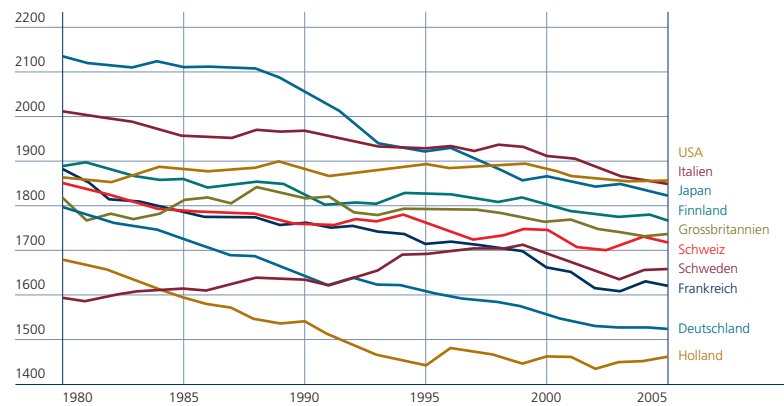
Es wird immer weniger gearbeitet. Die Arbeitszeit in den meisten europäischen Ländern ging in den 1980er-Jahren und Anfang der 90er-Jahre kontinuierlich zurück, nun scheint sie sich auf relativ stabilem Niveau zu halten. Der Trend geht heute in Richtung flexiblerer Arbeitszeiten. Man fährt öfter, dafür kürzer und kurzfristiger in die Ferien, die grossen Sommerferien und den traditionellen Skiurlaub gibt es nicht mehr, Reisen werden spontaner geplant.

Ein Arbeitnehmer hat je nach Land unterschiedlich viele Ferientage zugute. Im internationalen Vergleich zeigt sich: Die Amerikaner erhalten am wenigsten bezahlte Ferien (14 Tage), die Franzosen am meisten (36 Tage). Die Schweiz befindet sich mit durchschnittlich 25 Ferientagen im Mittelfeld.

### Entwicklung der Arbeitszeit in verschiedenen Ländern

Quelle: OECD, UBS

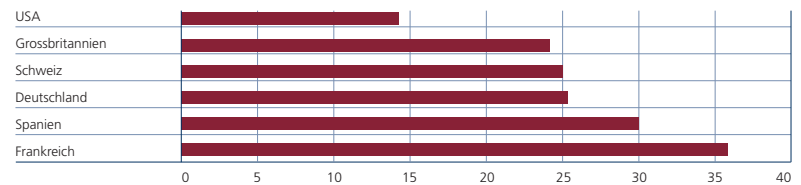
Durchschnittliche Arbeitsstunden pro Jahr und beschäftigte Person



### Anzahl Ferientage in verschiedenen Ländern

Quelle: Expedia.com: 2007 International Vacation Deprivation Survey Results. 2007, S. 7.

Anzahl Ferientage nach Land (2007)



### Wachsendes Einkommen

Das Bruttosozialprodukt und das Bruttosozialprodukt pro Kopf werden in der Schweiz und weltweit weiter zunehmen. Vor allem die Schwellenländer legen eine hohe Dynamik vor, Wachstum und Einkommen entwickeln sich positiv.

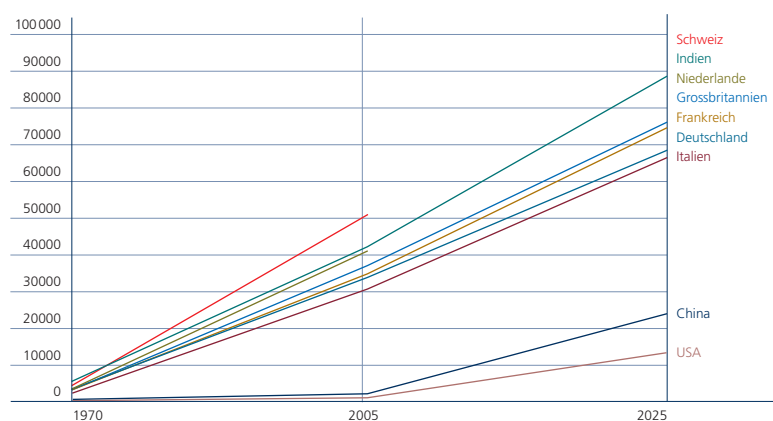
Dies gibt allerdings keinen Aufschluss über die tatsächliche Kaufkraftentwicklung – und damit auch nicht über das verfügbare Einkommen, das etwa für Reisen aufgewendet werden kann.

Für die Schweiz ist eine weitere Steigerung der Reallöhne zu erwarten. Die jährlichen Zuwachsraten, das zeichnet sich seit den 1980er-Jahren ab, werden aber stetig abnehmen. Die Reallöhne haben sich von 1970 bis 2006 um ca. 40 Prozent erhöht und sollen zukünftig pro Jahr um ca. ein bis zwei Prozent ansteigen. In der Schweiz lag das monatliche Nettoeinkommen pro Haushalt 2005 bei 8967 Franken, Rentner erreichten 5772 Franken.

### Prognosen zur Entwicklung des Bruttosozialprodukts

Quelle: United Nations Statistics, Pricewaterhouse Coopers (2006)

Entwicklung des Bruttosozialprodukts pro Kopf zu laufenden Preisen in US-Dollars

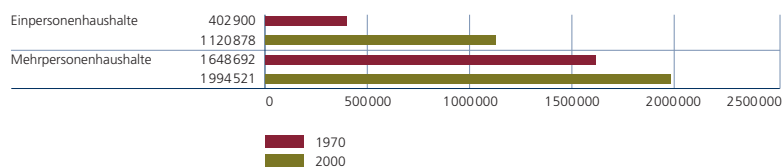


### Schrumpfende Haushaltsgrossen

Die Lebensumstände verändern sich weiter: Die Haushalte werden kleiner, mehr Menschen leben allein. Die Zahl der Einpersonenhaushalte ist in der Schweiz seit 1970 am stärksten gewachsen und wird weiterhin deutlich zunehmen. Die Zahl der Familienhaushalte mit Kindern geht zurück.

### Entwicklung der Haushaltsstruktur

Quelle: Bfs, Eidg. Volkszählung 2000



### Explodierende Immobilienpreise

Die Immobilienpreise haben sich in der Schweiz sowohl für Mietwohnungen als auch für Eigentumswohnungen und Einfamilienhäuser von 1970 bis heute mehr als verdreifacht. Bei den Geschäftsflächen ist die Aufwärtsentwicklung weniger stark verlaufen, aber auch hier haben sich die Preise mehr als verdoppelt (mit Ausnahme der Verkaufsflächen). Die Immobilienpreise steigen seit der Baisse Ende des vergangenen Jahrtausends weiter, vor allem in den besten Lagen. Experten prophezeien Preisentwicklungen wie in London.

### Prognose

Zusammenfassung der wichtigsten Entwicklungen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Einflussfaktoren

↑	Tourismus global
↑	Gäste aus dem Osten (China, Indien)
↑	Mobilität global
↔	Erreichbarkeit der Schweiz
↔	Preise für und Nachfrage nach Erdöl
↘	Produktion von Erdöl
↑	Demographische Alterung in Europa
↔	Demographische Alterung weltweit
↔	Einpersonenhaushalte in der Schweiz (Singles)
↘	Mehrpersonenhaushalte in der Schweiz (Familien)
⇒	Arbeit und Freizeit global
↑	Mittlere Einkommen im Osten (China/Indien)
↔	Mittlere Einkommen in Europa/USA
↔	Preise für Immobilien allgemein in der Schweiz
↑	Preise für Immobilien an Top-Lage in der Schweiz



# Sieben Thesen zu den wichtigsten Entwicklungen in der Hotellerie

In diesem zweiten Teil der Studie werden die sieben entscheidenden Trends in der Hotellerie beschrieben. Sie zeigen, wo heute Innovationen einsetzen sollen, damit die Zukunft erfolgreich mitgestaltet werden kann.

## 2.1 Das Hotel ist tot

Was ist ein Hotel? Im Alltag hat man keine Probleme, ein Hotel zu erkennen: Jedes Kind kann an einem fremden Ort ein Hotel von einer Bank, einer Post oder einem Wohnhaus unterscheiden. Experten aber fällt die Antwort schwer. Denn, so sind sich die Spezialisten einig, ein Hotel ist nicht mehr, was es einmal war.

«Hotels sind Betriebe mit mindestens fünf Zimmern, die über eine vollständige Einrichtung für die Unterkunft und Verpflegung ihrer Gäste verfügen. Sie zeichnen sich durch einen der Kategorie und der Spezialisierung entsprechenden Wohn- und Aufenthaltsstandard und durch entsprechende Dienstleistungen aus. Sie werden in die Kategorien 0-5 Sterne eingereiht, sofern sie nicht unter eine der anderen Basiskategorien fallen» (Handbuch Hotelklassifikation, Kapitel 2.4.0).

Unterkunft, Verpflegung und Gäste, die dafür zahlen, gehören auch gemäss Wikipedia zum Kernangebot eines Hotels:

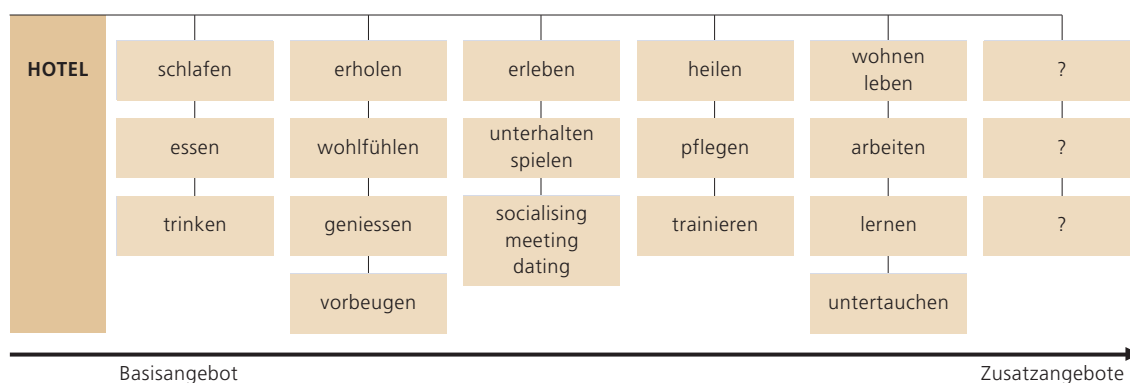
«Ein Hotel beherbergt Gäste gegen Bezahlung für eine bestimmte Dauer, bietet Unterkunft und mindestens ein Frühstück.» (wikipedia.de)

Gestern war ein Hotel ein Ort, an dem man essen, trinken und schlafen konnte. Die Lage war gegeben, die Qualität von Essen, Trinken und Schlafen konnte auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen abgestimmt werden – was bedeutet, dass man die wesentlichen Teile des Angebots als standortgebunden annimmt: «Der Tourismus ist als einzige Exportbranche standortgebunden. Er muss seine Leistungen zu Schweizer Preisen vor Ort erbringen und hat keine Möglichkeit, in günstigere Produktionsländer auszulagern» (Franz Steinegger, Schweizer Tourismus-Verband, Bern, 23. Juni 2006 zum Vorentwurf eines neuen Walliser Tourismusgesetzes).

Doch stimmt das überhaupt noch? Wird in Zukunft die Liegenschaft immer noch im Zentrum stehen? Sind alle Leistungen standortgebunden? Eine massgebliche Tendenz lässt sich bereits heute beobachten: Hoteliers konzentrieren sich zunehmend auf den Ausbau ihres Angebots über das Basis-Angebot Essen/Trinken/Schlafen hinaus. Die Palette wird immer komplexer: Sport, Spiel, Wellness, Therapien, Kinderaufsicht, Unterhaltung, Geschichte, Kunst, Besinnung,

**Abbildung 2: Evolution der Hotellerie**

Das Angebot der Hotellerie wird stetig vielfältiger und komplexer



Design, Hundebetreuung. Die Entwicklung ist noch längst nicht abgeschlossen, es kommen laufend weitere Leistungen hinzu. → [Abbildung 2](#)

Und das ist das Revolutionäre an diesen neuen Services: Alle Leistungen ausser «schlafen» sind nicht an ein Hotel gebunden und können auch anderswo und von verschiedenen Anbietern erbracht werden. Das Hotel wird standortunabhängig. Mit anderen Worten: Wenn nur noch eine einzige Leistung – nämlich schlafen – physisch an ein Hotel gebunden ist und alle anderen auch dezentral und flexibel erbracht werden können, verliert das Hotel als Hardware an Bedeutung.

Die Entwicklung lässt sich mit derjenigen in der Computerbranche vergleichen: So wie die traditionellen, grossen IT-Unternehmen heute längst keine Hardware mehr produzieren und nur noch Software und Services anbieten, werden Hoteliers in 10 bis 15 Jahren mehrheitlich eine umfassende

Gastfreundschaft («Hospitality») anbieten – auch ausserhalb des Hotels. Noch vor einigen Jahren war das anders. Als IBM und DEC vor rund 25 Jahren Marktführer in der Computerindustrie waren, stellten sie von der Hardware über die Mikroprozessoren, das Betriebssystem, die Anwendersoftware, die Peripherie bis zum Netzwerk alles selbst her. Heute gibt es DEC nicht mehr (das Unternehmen wurde 1998 an Compaq verkauft, die seit 2002 zu Hewlett-Packard gehört), und IBM hat 2004 die gesamte PC-Sparte an die chinesische Firma Lenovo verkauft, um sich besser auf das Geschäft mit Software und Services konzentrieren zu können.

**Hospitality statt Locality** Die Services für die Hotelgäste von morgen können also ausgelagert werden. Oftmals müssen sie das sogar. Denn nur Hotelketten, grosse Luxus-Hotels oder Resorts (zum Beispiel die Weisse Arena) können all diese Leistungen in einer ausreichend guten Qualität

selbst erbringen. Wellness, Sport, Unterhaltungsprogramme, Kinderbetreuung oder Innenarchitektur gehören nicht zu den Kernkompetenzen eines Hoteliers. Wer solche Zusatzangebote in hoher Qualität anbieten will – was die Gäste zunehmend erwarten – braucht dafür externe Partner mit Erfahrung. Zum Beispiel fordern Eltern heute bei der Betreuung ihrer Kinder («Kleine High Potentials» oder «Very Important Kids») dieselbe Professionalität, die sie von der Wellness-Behandlung für sich selbst erwarten.

Die Entwicklung geht noch weiter: Hospitality-Services können nicht nur unabhängig von einem Hotel (respektive einer Hotelliegenschaft) angeboten werden, sondern zunehmend auch virtuell. Diese so genannten Location Based Services werden etwa von einem digitalen Concierge übernommen, der den Gast von seiner Haustüre bis zum Hotel begleitet, ihn durch den Flughafen lotst, ihm ein Taxi besorgt, einen Tisch im Restaurant reserviert und ihm alles Gewünschte beschafft – im Notfall auch medizinische Hilfe. Die elektronischen Systeme, die Menschen unterwegs umsorgen, werden immer zahlreicher und komplexer, sie verändern unsere Art zu leben, zu reisen und zu kommunizieren. Das Buzzwort heisst «Hyperlocality» und wurde vom bekannten Science-Fiction-Autor Bruce Sterling kreiert: «Hyperlocality is transforming our lives at every scale: bodyware, roomware, streetware, cityware, nationware and global ware» (Bruce Sterling, Wired 15.07).

Zusammenfassend gesagt: Das traditionelle Hotel wird längerfristig abgelöst durch ein Service-Center mit dezentralen, kleinen, flexiblen Service-Modulen, die Menschen unterwegs wie Satelliten

umkreisen und mit allem versorgen, was diese gerade brauchen. Das Produkt, das die Hotellerie morgen verkaufen wird, ist nicht mehr ein warmes Bett, sondern Hospitality – ein Bündel von Angeboten, abgestimmt auf die Bedürfnisse und Wünsche jedes Gastes. Der legendäre Hotelier Horst Schulze (Ritz-Carlton) nennt als Produkt, das die Hotellerie zukünftig verkaufen wird, das Umsorgen: «Unsere Industrie ist 2000 Jahre alt. Schon seit die Eltern von Jesus eine Unterkunft gesucht haben, wurde ein bequemes Bett angeboten. Das ist nicht unser Produkt. Wenn ich mich auf ein Bett konzentriere, das jeder kaufen kann, verlasse ich mich auf das Produkt von jemand anderem. Das ist nicht der Fall, wenn ich Umsorgen anbiete» (Schulze Horst: Defining the New Luxury. In ehotelier.com, Oct 20, 06).

## 2.2 Mittelklasse schlägt Mittelmass

In den letzten Jahren konnte man eine zunehmende Polarisierung des Angebots beobachten: einerseits Richtung Hochklasse, andererseits Richtung Discount. Die Luxus- und Erstklasshotellerie in der Schweiz kann auf sehr erfolgreiche Jahre zurückblicken, einige dieser Hotels zählen sogar zur absoluten Weltspitze. Auch im tiefsten Preissegment lief das Geschäft gut, neue Konzepte setzten sich mit Erfolg durch, wie zum Beispiel bei den Jugendherbergen oder Balmers Herberge. Das mittlere Segment allerdings, in dem die Mehrheit der Schweizer Hotels positioniert ist, stagniert – und verliert sogar Marktanteile. Diese undifferenzierte Mitte war der grosse Verlierer der letzten Jahre, sowohl im Einzelhandel wie auch in der Hotellerie – der Luxus- und der Discountbereich waren die Gewinner. Die Differenzierung nach oben (trading up) geht weiter. Es gibt nicht nur mehr Reiche, sie werden auch immer reicher. Gemäss dem

**Abbildung 3: Evolution der Mittelklasse**

Zwischen Discount und Premium entstehen neue Formate (Auswahl)

	Mash-up: neue Formate						Luxus	
	Discount						maximal	
<b>Qualität</b>	Standard, gut genug		Authentisch, original persönlich, freundlich		Raffiniert, für Liebhaber		Perfekt	
<b>Service</b>	Automatisiert, Self-Service	Mobile Electronic Concierge	Extras on Demand	«All-inclusive»-Resort	Private Butler, Life & Health Coach, Escort		Extreme Pampering	
<b>Standort</b>	Verkehrsgünstig	Ungewohnt, z.B. Baumhaus, Floss, Unterirdischer Bau, Iglu		Mobil, temporär Pop-up	Privilegiert, z.B. im Zentrum, im Grünen, Aussicht, direkt am See		Exklusiv, privat, Residence Club	
<b>Erlebnis</b>	Null-Komfort, z.B. Massenlager, Stroh		Life-seeing (Home-Sharing)	Architektur, Design	Kunst, Geschichte	Themenwelt Spiele & Spass	Extreme Luxury, Prominenz	
<b>Spezialisierung</b>	Studenten, Bergsteiger, Transit-Passagiere		Wellness, Sport	Therapie, Pflege	Gourmets	Socializing meeting, dating	Wohnen, arbeiten	Ultra Riches
<b>Mehr-Wert</b>	Einfachheit	Zugehörigkeit	Gesundheit	Nachhaltigkeit	Authentizität	Kult, «once in my life»	Prestige	
	Servicegrad minimal						maximal	
	Preis tief						hoch	

US-Wirtschaftsmagazin Forbes haben die Reichen ihr Vermögen noch nie so stark vermehrt wie 2006. Wenn der Reichtum wächst, steigt die Nachfrage nach Luxus. Auch nach unten ist die Differenzierung längst nicht abgeschlossen (trading down). Die Preissensibilität der Konsumenten bleibt hoch, sie haben sich an Schnäppchenpreise gewöhnt und werden diese auch in Zukunft erwarten. Mittelklassehotels werden sich am stärksten verändern müssen, um im Markt bestehen zu können. Zwar werden Angebote im preislichen Mittelbereich weiterhin genutzt werden. Doch diese Hotels müssen sich differenzieren, sie müssen mit neuen Services Nischen besetzen, sie müssen ihren Kunden mehr Wert offerieren, etwa indem sie ihre Angebote neu mixen und kombinieren.

Erfolg versprechend ist es, Masse mit Klasse neu zu verbinden: Budget mit Boutique, Einfachheit mit Exklusivität. Die obenstehende Abbildung zeigt eine Auswahl von Angebotsmodulen, die kombiniert werden können, um neuartige Formate zu kreieren. → [Abbildung 3](#)

Die Nachfrage nach preisgünstigen Angeboten ist nach wie vor gross: Mehr als 50 Prozent der Schweizer Gäste und 30 Prozent der ausländischen Gäste übernachten in einem Hotelzimmer unter 100 Franken. Doch diese Kunden haben es satt, für einen durchschnittlichen Preis wie Bettler untergebracht zu werden, in lieb- und fantasielos eingerichteten Gasthöfen mit muffigen Teppichen und renovationsbedürftigen Badezimmern.

Die Kunden wollen keine trostlosen Absteigen, sie wollen eine Dienstleistung von hoher Wertigkeit für wenig Geld. Ein preiswertes Angebot, das dennoch einen gewissen Luxus verkörpert. Nur weil etwas günstig ist, möchte heute niemand mehr auf Service und Design verzichten. Der schwedische Konzern H&M hat dies in der Mode vorgemacht.

**Abmontierbare Zimmer** Auch in der Hotellerie gibt es innovative Beispiele: In der Schweiz haben etwa die Jugendherbergen bewiesen, wie man traditionelle Betriebe kreativ redesignen kann ([www.youthhostels.ch](http://www.youthhostels.ch)). In Deutschland zeigt Motel One, dass ein Motel keineswegs eine schummrige Absteige sein muss, sondern für wenig Geld viel Design (auf kleiner Fläche) bieten kann ([www.motel-one.de](http://www.motel-one.de)). Und das Hamburger 25hours-Hotel setzt bei der Innenarchitektur auf Jungdesigner, die etwa ein integriertes Wohnzimmer als Meeting Place konzipierten ([www.25hours-hotel.com](http://www.25hours-hotel.com)). Das englische Yotel ist ein weiteres Beispiel für die Mischung aus 4-Sterne-Komfort und 2-Sterne-Preis. Da die Fenster nicht gegen aussen gerichtet sind, können die Standortkosten massiv gesenkt werden. Zudem eröffnen sich neue Dimensionen bei der Standortwahl: Autobahnkreuzungen, Flughäfen, Bahnhöfe – alles Orte mit wenig Charme, aber hoch frequentiert ([www.yotel.com](http://www.yotel.com)). Qbic, eine holländische Low-cost-design-Hotelkette, ist ein weiteres Vorbild für die kluge Kreuzung von cheap and chic: Alles Mögliche – vom Getränk über den USB-Stick bis zum Tampon – wird über Verkaufsautomaten angeboten. Die Zimmerpreise passen sich der Nachfrage an, Frühbucher bekommen sehr günstige Preise (Yield Management). Als Zimmer dienen ein-

zelne Würfel, die alles umfassen, was ein modernes Hotelzimmer braucht: ein hochwertiges Bett, Tisch, Flatscreen-TV, DVD-Player, Spielkonsole, Wireless-Internet-Zugang, Designer-Bad und verstellbares Licht. Die Würfel können ohne grossen Aufwand abmontiert und an einem anderen Ort aufgestellt werden ([www.qbichotels.com](http://www.qbichotels.com)). Im Herzen des Vergnügungs- und Finanzviertels von Birmingham gibt es ein anderes spannendes Konzept: Die Zimmer des «Budget Boutique»-Cityhotels Nitenite sind den Gästekabinen einer Luxusjacht nachempfunden und mit modernem Design und viel Hightech ausgestattet ([www.nitenite.com](http://www.nitenite.com)). Dass eine wirklich clevere Idee vielfältig anwendbar ist, beweist EasyJet. Das Urgestein der More-value-for-less-Bewegung hat sein in der Luftfahrt erprobtes Konzept einfach auf andere Gebiete übertragen. Inzwischen sind Hotelzimmer (Easy-Hotel) ebenso im Angebot wie Kreuzfahrten (Easy-Cruise) und Mietautos (Easy-Cars).

**Weniger ist mehr** Die beschriebenen Beispiele illustrieren, dass in der Mittelklasse einiges in Bewegung ist und viele überraschende Projekte entstehen. Sie sind aber nur möglich, wenn die Vorstellung aufgegeben wird, dass Mittelklassehotels sich einfach preislich und qualitativ in der Mitte zwischen den Endpolen Luxus und Budget befinden. Mittelmass ist nicht mehr genug. Gefragt sind neue Kategorien, neue Ideen, neuer Mut. Denn während das Segment der Budget- und Luxushotels immer noch wachsen kann, indem Preise und Leistungen verbessert werden, ist das Optimierungspotenzial bei den Mittelklassehotels ausgereizt. In der Mitte ist der Innovationsdruck deshalb am grössten. Wer sein Konzept nicht radikal erneuert, überlebt mittelfristig nicht.

#### Abbildung 4: Vom Universal- zum Modularhotel: Selbst machen oder kaufen?

Die Dienstleistungskette eines Hotels wird dekonstruiert und in einzelne Module zerlegt. Der Hotelier muss drei Entscheidungen treffen: 1) welche Module er selbst herstellt, 2) welche er einkauft und 3) welche er aufgibt.

	Selber machen	Outsourcen/kaufen	Self-Service	Nicht mehr anbieten
<b>Immobilien-Management</b>	Alles aus einer Hand Universal-Hotel Resort	Immobilien-Gesellschaft	Ferienwohnung	Betriebs-Gesellschaft
<b>Facility-Management/Unterhalt</b>		Reinigungs-, Unterhaltungsdienst	Gast reinigt Zimmer selbst	Selbstreinigende Räume
<b>Service-Organisation</b>		Vorfabrizierte Services Mobile Room Service	Gast nimmt Schlafsack selbst mit	
<b>Spezial-/Zusatzleistungen</b>				
<b>Catering-Organisation</b>				
<b>Marketing- und Sales-Organisation</b>				

Dabei gilt: Weniger ist mehr. Es geht nicht darum, immer mehr Leistungen anzubieten, sondern weniger, dafür bessere. Kleine und mittlere Betriebe kommen an den Rand des Realisierbaren, wenn sie versuchen, alles selbst zu machen. So reicht es nicht mehr, eine schöne Wellness-Welt zu bauen; es braucht auch ein elaboriertes Wellness-Konzept mit nachweisbar wirksamen Behandlungen, die laufend an die Bedürfnisse der Gäste angepasst werden. Eine Wellness-Einrichtung allein bringt keinen Wettbewerbsvorteil und veraltet sehr schnell.

In Zukunft muss man daher für jede Leistung entscheiden, ob man sie selbst produzieren will (und kann), ob man sie einkauft, ob man sie weitgehend automatisiert oder ob man gleich ganz dar-

auf verzichtet, weil sie keinen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringt. → [Abbildung 4](#)

Kleine und mittlere Betriebe werden in Zukunft weniger selbst machen und mehr Leistungen einkaufen: von Spezialisten, die multiplizierbare Konzepte für neue Kinder-, Bade-, Spiel-, Sport-, Schlaf- und Salonwelten entwerfen sowie Prototypen und die dazu passenden Businessmodelle entwickeln und global vermarkten. Wer ein Hotel bauen oder re-designen will, sucht sich auf dem Markt die passenden Bausteine und kombiniert sie im Hinblick auf die Möglichkeiten seines Standorts und die Bedürfnisse der gewünschten Zielgruppen. Was utopisch tönt, existiert in Einzelfällen bereits: Das Londoner Hotel Base2stay ist eine Synthese aus Boutique-, Budget- und Appartement-

Hotel und gilt als Modell für die neu entstehenden Hotelkategorien, die ihr Angebot auf die Infrastruktur konzentrieren und alle Services auslagern. Konkret: Base2stay bietet nur eine Unterkunft mit einer kleinen Küche, reichlich Steckdosen, einem Flachbildschirm und kostenlosem Internetzugang. Für Gäste, die mehr wollen, gibt es den «Base Directory» – damit können sie in den Shops und Restaurants der Umgebung eine Bestellung aufgeben, geliefert wird direkt aufs Zimmer. Die Rezeption ist 24 Stunden geöffnet und das Frühstück wird auf Anfrage in der «Base Breakfast Box» geliefert ([www.base2stay.com](http://www.base2stay.com)).

**Hotel-Klinik, Hotel-Museum, Hotel-Uni** Leistungen werden also zunehmend eingekauft. Deshalb werden immer mehr Firmen gegründet, die solche Services anbieten. Dazu gehören nicht nur die vertrauten Catering- und Reinigungsservices, sondern auch Ausgefalleneres. Drei Beispiele: Die Firma FlyLite ermöglicht gepäckloses Reisen, indem sie vielfliegenderen Geschäftsleuten an Destinationen, die sie häufig besuchen, jeweils eine komplette Garderobe bereitstellt, ins Hotel bringt, diese nach Gebrauch wieder abholt, reinigt und bis zum nächsten Besuch aufbewahrt ([www.flylite.com](http://www.flylite.com)). The Luggage Club befördert Gepäck von Tür zu Tür und macht damit das Reisen einfacher und bequemer ([www.theluggageclub.com](http://www.theluggageclub.com)). Und die New Yorker Bar RoomServiceNY bietet ihren Clubbesuchern private Räume an sowie den Room-Service eines Luxushotels – natürlich ohne Übernachtungsmöglichkeit ([www.roomserviceny.com](http://www.roomserviceny.com)).

Auffallend ist: Die angebotenen Services werden immer hybrider, besonders bei Mittelklassehotels. Hotels verschmelzen mit Kliniken, Museen,

Banken, Mode-Boutiquen, Schulen, Universitäten, Sportarenen. Diese Hybridisierung steht erst am Anfang. Nicht alle neuen Konzepte werden überleben, selbst wenn sie auf grosse Resonanz stossen. Denn ähnlich wie im Einzelhandel besteht in der Hotellerie manchmal der Reiz einer Idee darin, dass sie kurzlebig ist: So genannte Popup-Stores gibt es oft nur für kurze Zeit, dann verschwinden sie wieder von der Bildfläche. Sie stehen für eine neue Form des Erlebnis-Shoppings, das von der Überraschung lebt. Der experimentelle Charakter solcher Stores lässt sich auf Hotels übertragen. Nicht einfach eine Unterkunft wird angeboten, sondern ein temporäres Zuhause und eine Plattform für unerwartete Begegnungen. Solche Konzepte ziehen ein junges, neugieriges, urbanes und auch reizübersättigtes Publikum an. So hat zum Beispiel Ikea in Oslo als Marketingaktion ein Popup-Hostel (ein temporäres Hotel) eröffnet. Ausgewählte Kunden konnten in den Ausstellungsräumen des schwedischen Einrichtungshauses übernachten, einschliesslich Frühstück. Aufstehen mussten sie spätestens um 10.00 Uhr, wenn der Laden öffnete.

In der Mitte entsteht Raum für neuartige Angebote jenseits von Luxus und Discount. Die Entwicklung wird angetrieben von Unternehmern, die den Mut haben, neue Hotel-Konzepte zu kreieren und auszuprobieren. In der Hotellerie gibt es traditionell keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung, und gerade in den kleinen und mittleren Betrieben fehlen in der Regel die Zeit und auch die finanziellen Mittel, um sich mit Innovationen zu befassen. Die Forschung und Entwicklung von neuen Service-Modulen findet daher zunehmend branchenübergreifend statt.

Hochschulen (wie zum Beispiel L'Ecole hôtelière de Lausanne) oder spezialisierte Projektentwicklungs-, Erlebnis- und Service-Design-Firmen entwerfen, gestalten und produzieren multiplizierbare Service-Konzepte und -Module. Der Hotelier kauft dann verschiedene Service-Module, aus denen er sein Hotel konfiguriert. Undifferenzierte Mittelklasse-Betriebe werden verschwinden – so wie Tante-Emma-Läden verschwunden sind.

### 2.3 Das virtuelle Zwillingshotel wird Pflicht

Jedes Hotel der Zukunft hat im Internet ein zweites Leben. Heute setzt man voraus, dass ein Hotel eine eigene Website hat, auf der man das Angebot erkunden und Zimmer reservieren kann. Doch in Zukunft genügt eine simpel konstruierte Website nicht mehr – das Internet wird die wichtigste Schnittstelle zum Gast. Gefragt sind mehr als die Basisinformationen. Der Gast will einen virtuellen Rundgang durchs Hotel und seine Umgebung machen. Er liest die Kommentare und Tipps von anderen Reisenden, die bereits im Hotel übernachtet haben, und er vergleicht ihre Bewertungen mit alternativen Angeboten. Wer in Zukunft eine Reise macht, wird sie mit Google Earth planen. Hotels, die im Internet nicht oder nur mit einer lausigen Website präsent sind, werden schlicht vergessen. Nicht nur der erste Kontakt findet immer öfter im Internet statt – auch die Betreuung vor der Ankunft und nach der Abreise. Das Internet wird damit zum wichtigsten Kommunikationsmittel von Hotels, um Kunden zu betreuen, Kundenbeziehungen zu pflegen und neue Kunden zu gewinnen. Dank der nächsten Generation von Smartphones (wie beispielsweise iPhone) wird auch die Masse jederzeit und überall online sein.

Je wichtiger das Internet als Schnittstelle zu Kunden wird, umso mehr sind Anbieter gezwungen, sich online von der besten Seite zu zeigen – sich also mit modernster Technik und topaktuellen Inhalten zu präsentieren. Die Konkurrenz ist nur einen Mausklick entfernt. Wer in ein Hotel investiert, muss immer auch in das virtuelle Zwillingshotel investieren. Die Starwood Hotel Group hat zum Beispiel die neue Hotelmarke «aloft» zuerst in der virtuellen Welt von Second Life eröffnet. Tatsächlich umgesetzt wird sie erst in zwei Jahren ([www.starwoodhotels.com/aloft-hotels/index.html](http://www.starwoodhotels.com/aloft-hotels/index.html)).

**Roboter im Service** Die Notwendigkeit permanenter Investitionen in neue Informations- und Kommunikations-Technologien, IT-Management und Web-Design ist den Experten wie auch den Mitgliedern von *hotelleriesuisse* bewusst. Neben dem Internet als Vertriebskanal wird auch das Rationalisierungspotenzial durch Automatisierung erkannt – etwa bei Check-in- und Check-out-Prozessen (die «virtuelle Rezeption»). Sogar der alte Traum vom Service-Roboter wird greifbar: Microsoft-Gründer Bill Gates hat kürzlich prognostiziert, dass Roboter bis 2013 in unseren Haushalten so selbstverständlich sein werden wie heute der PC.

Der technologische Fortschritt hat einen weiteren Vorteil: Er ermöglicht Kooperationen. Das Potenzial solcher Kooperationen hat man in der Branche zumindest theoretisch bereits seit längerem erkannt. Die Umsetzung jedoch hat sich bislang als schwierig erwiesen, bedingt sie doch komplexe Vertragswerke, unzählige Gremien und eine grosse Zahl an Sitzungen. Erst das Internet macht die vertikale und horizontale Zusammenarbeit zwischen Hotels, Lieferanten und Kunden einfacher und billiger.

**Triumph der Nische** Die technologische Revolution ist noch lange nicht am Ende: in die Entwicklung der Internet-Schnittstelle wird weiterhin viel Zeit und Geld investiert werden müssen. Doch es gibt nicht nur strukturelle Gründe, die für die neuen Technologien sprechen, sondern auch emotionale und soziale. Denn das Internet eröffnet gerade unabhängigen und kleinen Nischen-Anbietern neue Märkte und neue Möglichkeiten, ihren Kunden emotional näher zu kommen. Und dieses Segment wird immer bedeutender: Der Trend geht von den Massenmärkten zu den Nischenmärkten. Der Chefredaktor des US-Technologiemagazins «Wired», Chris Anderson, hat in seinem einflussreichen Artikel «The Long Tail» bereits 2004 gezeigt, dass das Pareto-Prinzip der klassischen Ökonomie, wonach 20 Prozent der Produkte 80 Prozent des Umsatzes generieren, im Online-Handel nicht mehr gilt. Im Internet wird das grösste Geschäft nicht mit einigen wenigen Bestsellern gemacht, sondern mit massenhaft Nischenprodukten. Plötzlich lässt sich auch mit Produkten Geld verdienen, die in der Verkaufstatistik weit hinter den Bestsellern liegen. Das Internet steigert die Absatzchancen für Ausgefallenes und Spezielles: von Triathlon-Schuhen über Bücher bis hin zu Schamanismus.

Was für den Online-Buchhändler Amazon und den Online-Videoverleiher Netflix funktioniert, gilt auch für Hotels, denn Hotelübernachtungen werden in Zukunft hauptsächlich im Internet gekauft – wie eben auch Bücher und Videos.

Die Chancen für Nischenanbieter wachsen, weil sie 1) mit einfachen und relativ günstigen Mitteln viel mehr potenzielle Kunden erreichen und weil 2) die Nachfrage nach Nischenprodukten

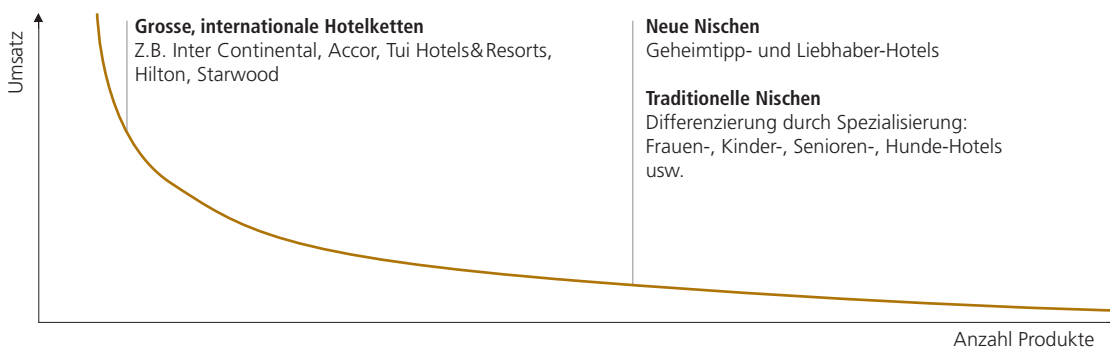
wächst. Wann haben Sie das letzte Mal etwas zum ersten Mal getan? Die reizübersättigten westeuropäischen Kunden haben «alles schon gesehen» und «alles schon erlebt». Sie fühlen sich vom Angebot der internationalen Hotelketten, die sich immer weniger voneinander unterscheiden, zunehmend gelangweilt – und sie suchen nach Alternativen: nach Geheimtipps, nach kleinen, einfachen, persönlichen, eigenwilligen und überraschenden Hotels. Individualisten können sich von der Masse abheben, indem sie ihre Wünsche auf dem Netz endlos verfeinern. Auch extreme Nischen, etwa Anbieter, die nur ein Bett zu vermieten haben oder tauschen wollen, finden so im Web ein Publikum. → [Abbildung 5 \(S. 32\)](#)

**Der Laie ist der Experte** Die Anziehung der Nischen ergibt sich nicht nur aus der Lust an der Exklusivität, sondern auch aus dem sozialen Bedürfnis, einer von wenigen zu sein, mit Gleichgesinnten Erfahrungen auszutauschen und diese Freunden und Bekannten weiterzuerzählen. Das schafft zudem die Voraussetzung, dass ein Hotel online überhaupt gefunden wird: Nischenprodukte müssen in kollektiven Empfehlungs- und Bewertungssystemen auftauchen. Die Konsumenten können ihre Lieblingsartikel oder Raritäten nicht aufspüren, wenn sie kein persönliches Netzwerk und Hinweise Gleichgesinnter haben. Wer einen Ausflugsort oder ein Hotel sucht, wird diejenigen Orte vorziehen, die ihm von Freunden, Bekannten oder anderen Reisenden empfohlen wurden. Man informiert sich zunehmend unabhängig von Reisebüros und Hotels.

Wenn Hotels von Laien bewertet und nicht von Experten klassifiziert werden, entstehen neue Be-

**Abbildung 5: Die neuen Nischenmärkte**

Legende: Das Internet steigert die Absatzchancen für Nischenangebote.



wertungskategorien, die näher bei den wirklichen Bedürfnissen der Gäste sind. Dies ist besonders für Betriebe wichtig, die nach offizieller Klassifizierung in die graue Mitte fallen. Wer als Gast ein besonderes Hotel findet und etwas Unerwartetes erlebt, Positives wie Negatives, erzählt es gerne online weiter. Es gibt heute bereits zahlreiche Plattformen, auf denen Hotels bewertet sowie Ferienfotos und Reisetagebücher veröffentlicht werden. Die Vernetzung der Konsumenten ist nirgends so stark wie im Markt für Ferien und Reisen. Einige Beispiele: Die Fotos auf flickr.com zeigen, wie es am Ferienort wirklich ist; Kritiken auf holidaycheck.com oder tripadvisor.com sagen, wie gut Hotels wirklich sind; bedjump.com listet auf, wie bequem Hotelbetten wirklich sind; und airlinecheck.com oder airmeals.com informieren darüber, welchen Service Airlines wirklich bieten.

Kleiner ist besser. Das gilt auch für die Schweizer Hotellerie. Mit eigenwilligen Nischen kann sie vermeintliche Schwächen zur Stärke machen. Gerade

die kleinen Familienbetriebe, welche die Mehrheit der Schweizer Hotels ausmachen, sind nahe bei den Gästen und können ihnen das Gefühl geben, zu einer grossen Familie zu gehören und wirklich willkommen zu sein. Diese Hotels bieten Nischen für persönliche Begegnungen und gelebte Gastfreundschaft. Und sie können wichtige Schnittstellen zur Umgebung sein – als Türöffner zur Bevölkerung und zur lokalen Natur. Solche Nischenangebote können Gäste emotional stärker ansprechen und binden. Und sie profitieren überdurchschnittlich von der Mund-zu-Mund-Propaganda: Der Gast übernimmt Vermarktung und Qualitätskontrolle gleich selbst.

#### 2.4 Die Könige von morgen kennen kein Pardon

In gesättigten Märkten, auf denen das Angebot die Nachfrage übersteigt, verschiebt sich die Macht zu den Kunden. Wer Erfolg haben will, muss sein Geschäft radikal auf den Kunden ausrichten. Sowohl die Experten wie auch die Mitglieder von hotelleriesuisse betonen die zentrale Bedeutung

des Kunden: Die Hotellerie war immer schon ein «Peoplebusiness». Nicht die «Hardware» – also etwa Designer-Möbel oder goldene Wasserhähne – ist entscheidend, sondern die «Software»: die Beziehung zwischen Gast und Gastgeber. Das wird sich in Zukunft steigern: Die Kunden werden noch anspruchsvoller, noch individueller, noch sensibler; die Beziehung zwischen Gast und Gastgeber wird deshalb noch wichtiger.

Um einen massgeschneiderten Service anbieten zu können, muss man den Kunden verstehen, man muss seine wirklichen Bedürfnisse, seine Wünsche und Sehnsüchte kennen. An diesem Punkt scheitern viele Betriebe: Sie machen sich zwar ein Bild von ihren Gästen und deren Wünschen, passen dieses aber nicht an neue Gegebenheiten an und entwickeln es nicht weiter. So sind die wichtigsten Trends den meisten Hoteliers zwar bekannt, doch es werden wenig (radikal) neue Angebote entwickelt, sondern höchstens vermeintlich trendige Konzepte nachgeahmt. Natürlich gilt die goldene Regel «Der Kunde ist König» weiterhin. Doch zu oft bleibt unklar, wer diese neuen Könige sind.

Zwei Beispiele illustrieren dies: der Senioren- und der Gesundheitsmarkt.

**Der neue Seniorenmarkt** Die Menschen werden immer älter. Seit längerem reden denn auch alle in den Medien, an Tagungen und Kongressen von den «neuen Alten». Die demografischen Fakten sind hinreichend bekannt, die Statistiken sehen in allen europäischen Ländern ähnlich aus: Die Zahl der jüngeren Kunden schrumpft, der Anteil der Älteren (über 65 Jahre) nimmt überproportional zu. Die älteren Gäste, so ist man sich in

der Branche einig, sind eine Chance für die Hotellerie, denn sie haben Zeit und Geld und lieben das Reisen: Die Senioren werden in den nächsten Jahrzehnten zur grössten und interessantesten Kundengruppe im Tourismus werden. Im Unterschied zu den Medien haben aber die Hoteliers diese Entwicklung noch kaum thematisiert und mehrheitlich noch nicht einmal mit Pilotprojekten angefangen. Auch die Infrastruktur, die Einrichtung und Beleuchtung von Hotels, wurde kaum angepasst an die Bedürfnisse älterer Menschen, deren Beweglichkeit und körperliche Leistungsfähigkeit zum Teil eingeschränkt ist. Hotels, die von 9- bis 99-Jährigen ohne fremde Hilfe nutzbar sind, bilden heute die Ausnahme und nicht die Regel. Die Menschen bleiben zwar länger jung und fühlen sich später alt, dies bedeutet aber nicht, dass ein 65-Jähriger oder eine 75-Jährige die gleichen Vorlieben und Bedürfnisse hat wie ein 30-Jähriger oder eine 40-Jährige. Wer also seine (älter werdenden) Kunden nicht verlieren will, muss Einrichtungen und Services modifizieren.

Wichtiger noch als das altersgerechte Design der Infrastruktur ist für die Generation Gold, dass sie mit Respekt behandelt wird. Die Senioren sind keine homogene Zielgruppe: ihre Wünsche und Bedürfnisse sind ebenso unterschiedlich wie die der Jungen. Sie wollen in ihrer Individualität ernst genommen und nicht pauschal als Senioren definiert oder beinahe als leicht Behinderte wahrgenommen werden. Die meisten erleben das Alter als sinnerfüllten Lebensabschnitt, ihre Lebenserfahrungen sind ihr Kapital: sie sind stolz auf ihre Geschichte. Sie sind nicht mehr jung, doch sie haben weiterhin persönliche Vorlieben und Leidenschaften, seien es (Pop-)Konzerte, gutes Essen, Mode oder Reisen – das Alter ist dabei

Nebensache. Lieblos konzipierte Seniorenferien interessieren sie nicht, sie leisten sich Ferien, Autos und Möbel nach Mass.

Die neuen Senioren sind attraktive Kunden, denn sie sind Trendsetter in den Premium-Märkten. Sie sind relativ vermögend und wollen in den ihnen verbleibenden Jahren ihre Lebensqualität maximieren. Qualität ist ihnen besonders wichtig, denn wem wenig (Lebens-)Zeit bleibt, der will von allem das Beste – das Leben ist zu kurz, um schlechten Wein zu trinken. Die Westin Hotels konnten mit dem inzwischen zum Kult gewordenen Luxusbett «Heavenly Bed» früh von diesem Trend profitieren. Wenn man älter wird, hat man tendenziell mehr Probleme mit dem Rücken und dem Schlaf und braucht mehr Zeit zum Regenerieren. Die Westin Hotels haben früh erkannt, dass ein gutes Bett eine zentrale Voraussetzung für Erholung ist, also das, was Menschen speziell brauchen, wenn sie unterwegs sind. Sie haben dafür das «Haevenly Bed» entwickelt, das den Gästen ein neues Schlaferlebnis bot – und diese so begeisterte, dass sie es auch zu Hause haben wollten.

**Der neue Gesundheitsmarkt** In einer alternierenden Gesellschaft steigt der Erholungs- und Regenerationsbedarf. Je älter wir werden, umso mehr Zeit brauchen wir, um uns (von grossen Anstrengungen oder Krankheiten) zu erholen. Die Beliebtheit von Wellnessferien verdeutlicht den wachsenden Erholungsbedarf und das veränderte Gesundheitsverständnis. In der Hitparade der Werte steht die Gesundheit seit Jahren ungeschlagen ganz oben und wird zunehmend zum Synonym für ein ideales Leben. Der Gesundheitsmarkt ist ein Wachstumsmarkt, weil der Hunger nach Gesund-

heit und der Kampf gegen das Altern schier unendlich sind. Verbesserte Diagnosen und Früherkennung von Gesundheitsrisiken veranlassen die Menschen, ihre Aufmerksamkeit stärker auf ihr Wohlergehen zu konzentrieren. Viele sind für Angebote offen, die eine gesundheitsfördernde Wirkung versprechen. Gesundheit wird daher in den kommenden Jahren zur wichtigsten Selling Proposition für immer mehr Ferienanbieter.

Der Wellness-Trend wurde von den Hoteliers früh erkannt. Und so steht dem gesteigerten Gesundheitsbewusstsein ein zwar wachsendes, doch höchst verwirrendes und immer schwerer zu unterscheidendes Angebot gegenüber. Im Unterschied zur Getränke- und Food-Industrie, die seit Jahren neue Energy-Drinks und Power-Riegel kreiert und damit überdurchschnittliche Erfolge erzielt, haben die Wellness-Anbieter bisher keine überzeugende Powerformel gefunden. Zwar gibt es Wellness-Angebote für jedes Budget, fast jedes Leiden und jeden Geschmack. Doch es gibt kein wirklich profiliertes Programm, das nachweisbar in kürzester Zeit eine bessere Gesundheit, mehr Erholung und eine bessere Lebensqualität garantiert.

Die Schweizer Hotellerie hat gute Voraussetzungen, um sich mit Gesundheitsangeboten zu profilieren – wenn sie versteht, was der Gesundheitstourist wirklich wünscht und wenn sie mit den richtigen Partnern kooperiert. Die GDI-Studie über die Zukunft des Vertrauens zeigte, dass sich die Konsumenten bei Gesundheitsfragen immer noch zuerst an den Arzt wenden. Hersteller, Händler und Hotels gelten nicht als besonders vertrauenswürdig, wenn es darum geht, die richtige Therapie zu wählen. Dies bedeutet, dass ein Hotel, das Gesundheit verkauft, Partner

braucht, die im engeren Sinne Experten für Gesundheit sind (wie Ärzte und Spitäler). Die Kosmetikindustrie hat dies verstanden und arbeitet immer enger mit der Medizin zusammen. Doctor Brands – von Dermatologen entwickelte Kosmetikserien, die durch ihre hohe Inhaltsstoffkonzentration so intensiv wie «Medizin» wirken – sind im Aufwind. In den USA erzielen Marken wie Dr. Murad oder Dr. Sebagh bereits Umsätze im zweistelligen Millionen-Dollar-Bereich. Auch grosse Konzerne wie L'Oréal, Beiersdorf oder Estée Lauder positionieren ihre Kosmetika immer stärker an der Grenze zur Medizin.

Im Gegensatz zur Schönheitsindustrie wählen Wellness-Hotels immer noch den Alleingang. Sie versuchen, vor allem durch Design und eine spektakuläre Architektur aufzufallen. Doch das Wellness-Geschäft von morgen wird weniger von Badelandschaften und Fitnessmaschinen bestimmt, sondern vielmehr von den Methoden und Behandlungsprogrammen, die heilen, stärken und vorbeugen. Für das Branding von Wellness-Ferien braucht es darum nicht nur renommierte Architektennamen, sondern vor allem auch Ärzte, die nachhaltige Wellness-, Präventions- und Rehabilitationsprogramme entwickeln (also Doctor-Brands für Wellness-Ferien). Die Wellness von morgen braucht: Emotion (Design, Stil, Ambiente) und Evidenz (Behandlungen mit nachweisbarer Wirkung).

Die Annäherung der Gesundheitsmärkte eröffnet viele Chancen für neue, branchenübergreifende Kooperationen. Folgende Beispiele zeigen, wie durch Co-Branding von starken Marken neue Gesundheitsprodukte entstehen und neue Märkte erschlossen werden:

- Hotels eignen sich generell sehr gut für Co-Branding und innovative Kooperationen – vorausgesetzt beide Partner haben eine starke Marke. So haben sich zum Beispiel die US-amerikanischen «W Hotels» sehr erfolgreich mit Bliss («new york's hottest spa») verbunden. Neben der Möglichkeit, sich in einem Bliss Spa zu entspannen, findet der Gast im Hotelzimmer auch Pflegeprodukte von Bliss.
- Unterhaltungselektronik wird mit dem richtigen Partner zum Fitnessgerät: Der iPod wird durch die Verbindung mit Nike zum Personal Trainer. Nintendo bietet neu nicht nur Unterhaltung für Kinder und Jugendliche, sondern auch Gedächtnistraining für Senioren.
- Der Nahrungsmittelmulti Nestlé will sich als Gesundheitsunternehmen positionieren und hat sich dafür zum Beispiel mit L'Oréal für die Entwicklung von Nutricosmetics und mit Novartis im Bereich «Medizinische Ernährung» zusammengetan.

Die Schweiz hat Kurorte, Bäder, Grand Hotels mit Tradition und wieder erstarktem Image: Vieles ist schon da und muss nur noch modern interpretiert werden. Erstklassige Wellness-Angebote für anspruchsvolle Gäste drängen sich als strategische Positionierung geradezu auf. Die Hotellerie wird als Gesundheitsanbieter Erfolg haben, wenn es gelingt, neue, auch ungewohnte, Partnerschaften zwischen Medizin und Tourismus aufzubauen.

**Das Beste für Gäste** Was für die neuen Senioren- und Gesundheitsmärkte gilt, stimmt auch für andere Segmente: Die Qualität ist und bleibt wichtig. Denn besonders in den Ferien will der

Mensch seine Lebensqualität maximieren. Die Schweiz ist dabei geradezu zur Qualität verdammte, ist sie doch im internationalen Vergleich eine touristische Nische, die sich auch nur als solche positionieren kann. Denn die schweizerische Kostenstruktur, die Infrastruktur sowie die Geographie lassen im Ländervergleich keine Preisführerschaft zu; so billig kann die Schweiz gar nie werden – muss sie allerdings auch nicht, wenn sie sich auf ihre Stärken besinnt und ihrem guten Ruf weiteren Nährboden liefert. Die Schweizer Hotellerie mit ihrer kleinteiligen Struktur kann sich als Branche etablieren, die mehr Wert schafft. Dazu gehört die konsequente Ausrichtung auf die Qualität. Denn der Preis wird nur zum Argument, wenn die Qualität nicht stimmt – nicht zu verwechseln mit Luxus: Das Angebot muss die eigenen Versprechungen und die Erwartungen des Kunden erfüllen. Die Experten glauben, dass sich die Schweizer Hotellerie heute durch eine ungenügende Preis-Positionierung auszeichnet: für billig zu teuer und für teuer zu billig. Pointiert ausgedrückt: Die Kostenstruktur wie auch die gegenwärtige Positionierung verdammen die Schweizer Hotellerie zu hoher Qualität.

Doch was bedeutet Qualität? Sie ist immer subjektiv und nicht objektiv messbar. Die gefühlte Lebensqualität kann sich stark von der statistisch gemessenen Lebensqualität unterscheiden. So hatten zum Beispiel während der letzten Fussball-WM-Euphorie die Deutschland-Fans «gefühlte» 500 Euro mehr in der Tasche, obwohl ihr Einkommen objektiv unverändert blieb (Studie Universität Bonn, 2006). Lebensqualität ist keine statische Grösse, sie kann sich sogar stündlich verändern und entsteht im Zusammenspiel verschiedener

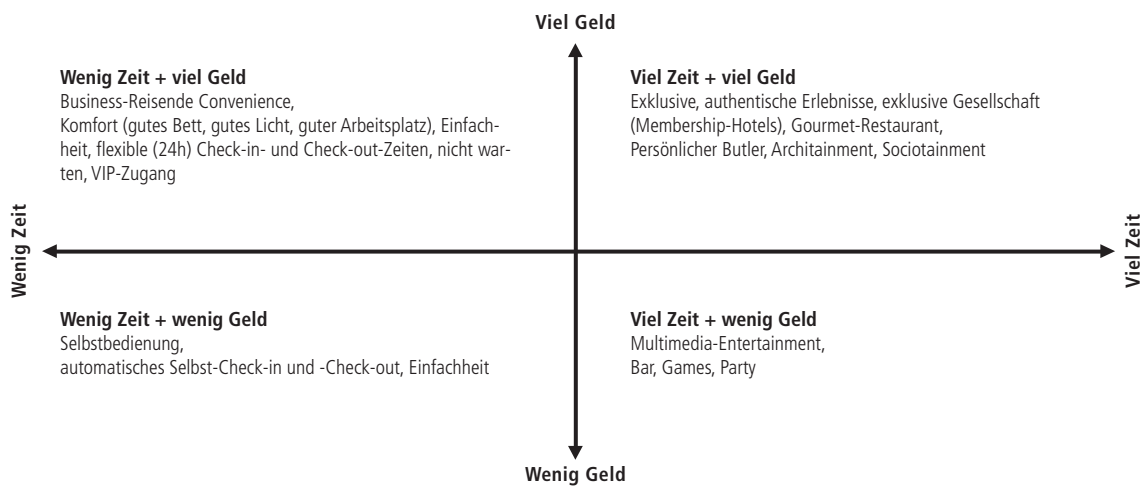
Dimensionen. Die Zufriedenheit der Gäste ist sehr eng mit den ganz individuellen Erwartungen an die Lebensqualität verbunden. Dies hat zur Folge, dass eine genormte Infrastruktur und genormte Verhaltensweisen des Personals nicht als Mehrwert wahrgenommen werden.

**Der Hotelier handelt mit Zeit** Im Gegenteil: Zu viel Normierung und zu viel Standardisierung mindern die gefühlte Lebensqualität des Gastes. Zum Beispiel: Obwohl die Zeitsensibilisierung der Gäste massiv zugenommen hat, wird ihnen nach wie vor wenig oder null Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Tages- und Nachtrhythmen geboten. Vom Bezug des Zimmers, über das Frühstück bis zum Check-out sind die Abläufe fast aller Hotels immer noch an ein starres (angebotorientiertes) Zeitkorsett gebunden. Auch wer erst nach 22.00 Uhr ankommt, muss spätestens am Mittag wieder auschecken. Oder er bekommt kein Frühstück vom Buffet, wenn er morgens früh um 6.00 Uhr weiterreisen muss oder bis 10.00 Uhr ausschlafen will. Zeit ist eine kritische Ressource des Kunden, und er erwartet, dass sein Gastgeber entsprechend sensibel und flexibel damit umgeht. → [Abbildung 6](#)

Wenn die Wünsche der Gäste individueller werden, muss der Gastgeber flexibler auf die einzelnen Wünsche eingehen. Denn ob ein Gast sich wohlfühlt, hängt wesentlich davon ab, wie er vom Gastgeber behandelt wird. Ist er zufrieden, verzeiht er grosszügig auch kleinere Fehler im Service oder Mängel bei der Infrastruktur. «Es sind die menschlichen Qualitäten, die auch in Zukunft zählen werden und die aus Gästen Stammgäste und Freunde machen. Alles andere ist nebensächlich.» (Aussage aus der Befragung). Der Gast erlebt Qualität in der Interaktion mit den

### Abbildung 6: Der Hotelier handelt mit Zeit

Der Gast mit viel Zeit will viel erleben und sucht Angebote, welche die Erlebnisdichte pro Minute erhöhen. Der Gast mit wenig Zeit will Zeit gewinnen und sucht Services, die ihm helfen, Zeit zu sparen.



Mitarbeitern. Wenn diese sich schlecht fühlen, können sie dem Gast kein positives Gefühl vermitteln. Kundenorientierung heisst deshalb immer auch Mitarbeiterorientierung, darüber sind sich die Experten einig. Das bedeutet, dass laufend in die Mitarbeiter, ihre Zufriedenheit und ihre Weiterbildung investiert werden muss. Je engagierter, professioneller, herzlicher und sensibler für die Bedürfnisse der Gäste ein Mitarbeiter ist, desto glücklicher sind die Gäste.

Wie wichtig die Konzentration auf die Kundenbedürfnisse und auf die Mitarbeiter ist, zeigt das Beispiel von Bloom, einer erfolgreichen US-amerikanischen Supermarktkette. Sie bestückt ihre Niederlassungen einerseits mit neuen, kundenfreundlichen Technologien und legt andererseits besonderen Wert auf gute Arbeitsbedingungen.

Innovative Technologien, zum Beispiel Customer-Relationship-Management-Systeme, können selbst den Massentourismus persönlicher machen. Dank mobiler, vernetzter Systeme lassen sich Dienstleistungen besser massschneiden. Die Maschinenschnittstellen werden immer ausgeklügelter. So zählt zum Beispiel der Online-Händler Amazon bezüglich Kundenzufriedenheit zur Spitze im Einzelhandel – und dies, obwohl die Website darauf angelegt ist, jeglichen direkten persönlichen Kontakt im Kaufprozess zu vermeiden (Jeffrey F. Rayport: Best Face Forward, HBR Press 2005).

Trotz technischem Fortschritt: In der Hotellerie bleibt die persönliche Beziehung zentral. Die Qualität der Beziehung zwischen den Hotelangestellten und den Gästen ist – subjektiv und emotional – das einzige Qualitätsmerkmal, das immer

zählt. Alle anderen Qualitätsmerkmale haben je nach Kunde einmal mehr, einmal weniger und einmal gar keine Bedeutung.

### 2.5 Globale Luxusnomaden wollen mehr als Jurtenzelte

Die asiatischen Märkte boomen, deren Wirtschaft bestimmt zunehmend den Takt und die Spielregeln der globalen Ökonomie, Reichtum und Macht verschieben sich nach Osten. In Indien und China entsteht eine schnell wachsende Mittelklasse, die reisen will und sich dies auch leisten kann. Laut Schätzungen der Welttourismusorganisation der Uno (UNWTO) werden im Jahr 2020 rund 100 Millionen Chinesen pro Jahr Urlaub im Ausland verbringen.

Während japanische Touristen in Europa längst ein vertrauter Anblick sind, bereisten Chinesen bisher vor allem das eigene Land. Der wachsende Wohlstand und eine unbändige Neugier auf die weite Welt lassen aber immer mehr Chinesen in die Ferne schweifen. Wie die Japaner reisen auch sie mit der Absicht, den Daheimgebliebenen etwas mitzubringen. Gegeizt wird dabei nicht. Auf Einkaufstouren geben chinesische Reisende heute durchschnittlich sogar viel mehr aus als japanische Urlauber.

**Der Osten kommt** Der Zustrom chinesischer Touristen weckt grosse Hoffnungen in der Reisebranche und verändert das Gesicht des weltweiten Tourismus. Travelunternehmen, Fluggesellschaften und Hotels stellen sich bereits auf den Ansturm dieser neuen Gäste ein. So halten Hotelketten inzwischen immer öfter Speisekarten in chinesischer Sprache, ein chinesisches Frühstück sowie heisses Wasser zu jeder Tages- und Nacht-

zeit bereit und stellen Sojasauce und Chilipaste auf den Tisch, damit das europäische Essen nachgewürzt werden kann. Zudem vermeiden sie es, die Gäste aus Fernost in einem Hotelzimmer mit der Nummer 4 unterzubringen, da diese Zahl mit Tod in Verbindung gebracht wird.

Die Gäste aus Asien eröffnen auch der Schweizer Hotellerie neue Chancen. Doch wer mit den Gästen aus Fernost ein nachhaltiges Geschäft aufbauen will, braucht mehr als Tipps und Tricks, er braucht eine klare Positionierung. Die Art der Gäste hängt vom Angebot ab, nur das richtige Angebot bringt die richtigen Gäste. Eine qualitativ hochwertige, selbstbewusste Hotellerie zieht wertbewusste Individualtouristen an, während grosse Massenbetriebe eher die preisbewusste, wenig reiseerfahrene, sicherheitsorientierte Mitte anspricht. Diese Grundregel gilt auch bei chinesischen Kunden.

Die sozialen Unterschiede zwischen den einzelnen Bevölkerungsgruppen Chinas, die es während der kommunistischen Ära offiziell nicht gab, treten nach der Öffnung deutlich zutage: Die ärmsten Bevölkerungsgruppen werden allenfalls als billige Arbeitskräfte (beispielsweise als Haus- und Hotelpersonal) ins Ausland reisen. Die wachsende Mittelschicht, die über keine Reiseerfahrung und Fremdsprachenkenntnisse verfügt, wird zuerst pauschal in Massen-Destinationen Ferien machen. Nur Geschäftsleute, Neu- und Superreiche werden individuell reisen. Denn Reisen sind in den neuen Märkten ein Status-Symbol: Je reicher und erfolgreicher jemand ist, umso weiter (und individueller) kann er reisen und umso exklusivere Destinationen kann er besuchen.

**Superreiche aus aller Welt** Die neuen Märkte im Osten werden sich rasch ausdifferenzieren – nach dem gleichen Muster wie die reifen Märkte. Individualisierte Angebote sind deshalb auch für chinesische Reisende eine Bedingung. Grundsätzlich gilt: Eine Segmentierung der Kunden nach geografischer Herkunft macht wenig Sinn. Verbindend ist eher die Klasse als die Herkunft. Geschäftsleute, Reiche und Superreiche sind inzwischen eine globale Klasse für sich. Sie sind in der Regel weit gereist, haben an den weltbesten Universitäten studiert und auf verschiedenen Kontinenten gelebt. Diese globale Klasse kennt keine Grenzen und ist in Villen, 5-Sterne-Hotels und Condos mit Butler-Services auf der ganzen Welt zu Hause. Ihr Auftreten ist weltläufig, sie spricht mehrere Sprachen und weiss, wie man sich in Luxus-Hotels verhält. Die Bedürfnisse dieser Klasse sind über alle nationalen Unterschiede und kulturellen Differenzen hinweg relativ homogen. Die First- und Business-Class-Gäste reisen individuell und leisten sich alle persönlichen Annehmlichkeiten, die ihnen wichtig sind. Die Mitglieder dieser globalen Klasse sind moderne Nomaden, welche die besten Hotels in den Vereinigten Arabischen Emiraten, in Indien, auf Mauritius und auf den Malediven kennen. Sie sind vertraut mit dem internationalen Hotelmarkt wie kaum jemand sonst. Sie vergleichen die höchsten Standards und sind ausserordentlich mobil. Wenn ein Hotel nicht mehr ihren Ansprüchen genügt, ziehen sie weiter zum nächsten.

Die Schweiz ist eine Destination, in der sich die Reichen und Erfolgreichen aus der ganzen Welt schon lange gerne treffen. Die typischen Qualitäten wie Sicherheit, Sauberkeit, Zuverlässigkeit verbunden mit traditionsreichen Weltklasse-Ho-

tels qualifizieren die Schweiz für eine Positionierung als exklusive Destination. Die Ausrichtung auf die globale Klasse statt Masse drängt sich auch aus einem anderen Grund auf: die Diversität der Gäste. Kulturelle Heterogenität und internationale Herkunft der Gäste sind attraktive Merkmale der Schweizer Hotellerie. Hier trifft sich eine globale Klasse von Individual- und Geschäftsreisenden und nicht eine bestimmte Nation. Das ermöglicht es den Schweizer Hoteliers, mit einem wirklich guten Angebot wohlhabende Menschen aus aller Welt anzulocken – statt undifferenziert alle Kunden eines bestimmten Landes (zum Beispiel: «die Chinesen») gewinnen zu wollen.

Die Diversität der Gäste hat zudem den Vorteil, dass die Hotellerie weniger anfällig für regionale Ereignisse wie Krankheitsepidemien (zum Beispiel SARS) oder wirtschaftliche Krisen ist, welche die Gästezahlen jeweils massiv einbrechen lassen. Ein weiterer Pluspunkt besteht darin, dass verschiedene Nationen zu unterschiedlichen Zeiten reisen und so die ganzjährige Auslastung erhöhen. Die bunte Vielfalt der Gäste ist auch insofern ein Mehrwert, als sich ein harmonischer Mix von Gästen ergibt und sich das Klima unter den Gästen selbst reguliert – und nicht mit (halb-)offiziellen Massnahmen geregelt werden muss, wie dies zum Beispiel mit der Einführung von Quoten für russische Gäste im österreichischen Nobel-Skiort Kitzbühel geschah. Eine Massnahme, die zwischen Österreich und Russland für grossen Unmut sorgte.

Der Individualtourismus ist für die Schweiz emotional, sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltiger als Massentourismus. Auch in den neuen asiatischen Märkten hat die Schweizer Hotellerie die grössten Chancen, wenn sie sich als exklusive

Destination für wertorientierte Individualtouristen positioniert. Dies setzt voraus, dass der Standard durchgehend von hoher Qualität ist und die Gäste auch wirklich individuell, mit Respekt, Feingefühl und mit Rücksicht auf kulturelle Besonderheiten behandelt werden – quer über alle Preiskategorien hinweg.

### 2.6 Das Hotel ist eine Geselligkeitsinsel

Reisemärkte sind Beziehungsmärkte. Man reist, um Familie und Freude zu treffen, um neue Menschen kennenzulernen, um unverbindlichen Sex zu haben oder weil man hofft, auf die grosse Liebe zu treffen. Hotels waren schon immer und bleiben auch in Zukunft ein wichtiger sozialer Treffpunkt. Für die Positionierung eines Hotels wird in Zukunft noch entscheidender werden, wer dort verkehrt und wie gross die Chancen für die Gäste sind, interessante Menschen zu treffen. Das Hotel ist für viele ein Zuhause auf Zeit. Doch anders als daheim trifft man im Hotel unbekannte Menschen, die man im Alltag kaum je treffen würde. Sie sind der wichtigste Überraschungs- (und Sehnsuchts-) Faktor, der den Aufenthalt im Hotel zum besonderen Erlebnis macht. So drehen sich die meisten Geschichten und Filme, die in Hotels spielen, um diese zufälligen Begegnungen.

Das Hotel ist als soziale Plattform prädestiniert: Hier treffen viele Menschen in grundsätzlich entspannter Stimmung zusammen – auch für Geschäftsreisende endet der Abend manchmal an der Hotelbar. Das Hotel schafft Kommunikationsinseln für Begegnungen zwischen greifbaren Menschen – im Gegensatz zur Internetwelt. Man könnte sagen, dass die Gäste Teil des Angebots eines Hotels sind. Fremde sind schliesslich Freunde, die man noch nicht kennen gelernt hat.

Der Mensch ist ein soziales Wesen, er sucht die Gemeinschaft. Die fortschreitende Individualisierung, das Auseinanderbrechen traditioneller Gemeinschaften und die zunehmende Versingelung führen zu einem sozialen Vakuum. Private wie auch geschäftliche Kontakte finden zunehmend virtuell statt: mittels Telefon, SMS, E-Mail, Internet, Chat, Blog. Im stressigen Business-Alltag fehlt zudem oft schlicht die Zeit, um Freundschaften zu pflegen und neue Freunde oder Partner zu suchen. Ausserhalb des Internets gibt es gerade für ältere Menschen wenig Möglichkeiten, unkompliziert neue Kontakte zu knüpfen.

**Kommunizieren, klatschen, kuscheln** Die Menschen sehnen sich wieder verstärkt nach Zugehörigkeit sowie nach neuen Orten und Formen für spannende Begegnungen. Die Menschen wollen miteinander in Kontakt treten – und zwar nicht unilateral, sondern multilateral. Hotels haben dabei die Chance, für Menschen in der physischen Welt das zu werden, was interaktive Plattformen wie myspace.com oder myyearbook.com in der Online-Welt sind – nämlich Drehscheiben des Gemeinschaftslebens, so genannte Social Hubs. Wenn es WalMart gelungen ist, in seinen Supermärkten jeweils am Freitagabend erfolgreich Single-Parties durchzuführen, welche Chancen haben hier erst Hotels? Die Interaktivität kann sich in einer Hotelarchitektur widerspiegeln, bei der die gemeinsam genutzten Räume wichtiger sind als die privaten Räume. Früher stand das private Hotelzimmer im Zentrum, man baute grössere Zimmer und private Wellness-Zonen, in die sich die Gäste zurückziehen konnten. Heute werden halböffentliche, soziale Zonen immer attraktiver.

Doch die Realität hinkt den Bedürfnissen hinterher, die Nachfrage ist grösser als das Angebot an solchen Social Hubs. Die letzte Innovation liegt über 50 Jahre zurück: Die Gründung des Club Med (Club Méditerranée) in den 1950er-Jahren. Das war DER Ort für ein ungezwungenes Kennenlernen von Gleichgesinnten. Diese Clubs haben sich inzwischen einen schlechten Ruf eingehandelt: sie seien langweilige Familienclubs geworden. Eine erfolgreiche Neu-Positionierung der Club-Idee steht noch immer aus. Auch wenn es heute vielen vor standardisierten Clubferien mit gleichartigen mittelständischen «Bünzlis» graut, das Bedürfnis nach sozialen Kontakten in der Freizeit, vor allem in den Ferien, ist ungebrochen. Dies zeigt der Boom von Social-Network-Plattformen im Internet.

Die Partnersuche spielt beim Erfolg der sozialen Netzwerke eine grosse Rolle. Die Online-Partner- und Kontaktbörsen verzeichnen seit Jahren immense Wachstumsraten. Auch sie differenzieren sich immer mehr entlang der Interessen und Vorlieben der Menschen: Dicke, Vegetarier, Landeier, Christen, Hundehalter etc. Das Hotel Adam & Eve an der türkischen Mittelmeerküste etwa preist sich als «the world's sexiest hotel» an, ohne anrühlich zu wirken ([www.adamevehotels.com](http://www.adamevehotels.com)); in der Schweiz gibt es so genannte Kuschelhotels ([www.loverooms.ch](http://www.loverooms.ch)).

Nicht alle Gäste wollen einen neuen Partner kennenlernen, einige wollen auch einfach nicht immer an ihren verstorbenen Mann erinnert werden oder an die Frau, die sie gerade nach 20 Jahren Ehe verlassen hat. Im gediegenen Hotel Eden in Spiez etwa erspart der Table d'Hôte allein Reisenden das trostlose Essen am für zwei gedeckten Tisch ([www.singlehoteleden.ch](http://www.singlehoteleden.ch)).

Ein Beispiel für die Kultur des social networkings sind auch Wohnungs- und Bettentauschplattformen wie [www.couchsurfing.com](http://www.couchsurfing.com), auf denen weltweit freie Schlafplätze bei Privaten gesucht und angeboten werden. Dabei geht es nicht nur um den Preis, sondern vor allem um «life seeing statt sight-seeing», um das Kennenlernen von Ortsansässigen und der Alltagskultur in einem fremden Land.

**Bill Clintons Präsidentensuite** Doch die Gäste wollen nicht irgendjemanden treffen; sie wollen nicht den Nachbarn von zu Hause oder den Kollegen aus dem Büro auch noch in den Ferien sehen. Sie wollen neue, spannende Menschen kennenlernen, die entweder gleich gesinnt oder gerade ganz anders sind. Dabei gilt: Die heutigen Gäste haben Einfluss auf die zukünftigen Gäste. Denn die Erwartung, wen man in diesem Hotel treffen könnte, wird genährt durch die Geschichten von ehemaligen Gästen. Menschen buchen ein bestimmtes Hotel in der Hoffnung, etwas vom Glanz der Dagewesenen zu erhaschen. Die Nähe zu charismatischen, prominenten, sozial höher gestellten Personen wirkt auf Menschen anziehend. Das zeigt sich in der Beliebtheit von Präsidentensuiten, in der etwa Bill Clinton einmal geschlafen hat. Der Gästemix eines Hotels ist darum entscheidend. Es verhält sich wie in einer Szenebar: Man geht an einen bestimmten Ort, bezahlt sogar ein hohes Eintrittsgeld, um dazuzugehören und um dort gewesen zu sein. Das Gefühl der Exklusivität kann durch einen limitierten Zutritt noch gesteigert werden (etwa Eintritt nur mit persönlicher Empfehlung). Und eine gewisse Exklusivität muss durchaus sein: schon die blosse Anwesenheit in einem luxuriösen Hotel macht einen zu

einem anderen Menschen – oder wie der Schriftsteller Kurt Tucholsky schreibt: «Wenn man in einem eleganten Hotel sitzt, ist man selber elegant» (Kurt Tucholsky: Die Glaubenssätze der Bourgeoisie, 1928).

**Ein Teil der Hotelfamilie** Durch die Vernetzung von Menschen entsteht sozialer Mehrwert: Zugehörigkeit und emotionale Nähe. Die Schweiz ist ein traditioneller Treffpunkt für Spitzenkräfte aus Wirtschaft und Politik. Der Weiterentwicklung und Kultivierung dieser Tradition als internationalem Begegnungsort kommt daher hohe Bedeutung zu. Denn nicht nur im Privaten, auch in der Geschäftswelt nimmt die Wichtigkeit von Networking zu. Die geschäftlichen Beziehungen werden internationaler und immer mehr Leute in den Unternehmen haben Aussenkontakte. Vertrauen, unverzichtbar in der Businesswelt, kann nur durch persönliche Begegnungen aufgebaut und gefestigt werden (das hat auch die GDI-Studie «Vertrauen 2.0» gezeigt). Die persönliche Beziehung wird gerade in der zunehmend globalisierten, anonymisierten Welt wieder wichtiger. Die mobilen Business-Nomaden brauchen Orte zum Übernachten, zum Arbeiten und zum Zusammenkommen.

Die in der Schweiz weit verbreiteten Familienbetriebe können durch die persönliche Beziehung zum Gast eine wichtige Nische besetzen – wenn sie genügend professionell am Markt auftreten. Das Konzept, dass die Gäste «Teil der Hotelfamilie» sind, ist jedoch nicht auf kleine Hotels beschränkt. Das hat die internationale Hotelkette Sheraton mit dem globalen Neighbourhood-Programm (Slogan «you don't just stay, you belong») demonstriert.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Der Link ist wichtiger als das Produkt. Nicht mehr das Hotel, so gut es auch sein mag, steht im Zentrum, sondern die Verbindungen, die es ermöglicht: Zugang zu anderen Menschen, anderen Lebenschancen, anderen Welten. Gute Hotels zeichnen sich somit durch einen hohen Linking Value (Verbindungswert) aus, der für die Zukunft als Differenzierungsfaktor entscheidend wird. Das Hotel könnte gewissermassen die Erweiterung der boomenden Social-Networking-Plattformen im Internet werden: eine Plattform, die es Menschen ermöglicht, sich in der Realität zu treffen. Der halböffentliche Raum des Hotels dient als Bühne für die Selbstinszenierung und für die Begegnung.

Hotelgäste sind nicht nur ein wichtiger Faktor zur Profilierung, sie werden auch als Vertriebspartner immer wichtiger. Durch einen Kunden, der das Hotel zehn guten Freunden empfiehlt, welche das wiederum je zehn Freunden weiter erzählen, erhält man hundert Kontakte, die viel mehr wert sind als tausend anonyme Werbe-Mailings. Oder der Kunde bringt seine Freunde gleich mit, um mit ihnen etwa ein langes Wellness-Weekend zu verbringen. Hotels sind soziale und emotionale Orte, an die sich Menschen gerne binden und in denen sie sich gerne mit Familie und Freunden aufhalten.

Damit hat auch der Kunde entscheidenden Einfluss auf die Qualität der touristischen Dienstleistung – das Hotel dient als Plattform, an der die Gäste und der Hotelier gleichberechtigt beteiligt sind: beide tragen zum Erfolg oder Misserfolg bei.

## 2.7 Gegenwelten: Wellness-Klöster bedingen Lasterhöhlen

Reife ist ein wesentliches Merkmal einer Gesellschaft, in welcher der Anteil der Alten den Anteil der Jungen übersteigt. In der Regel werden die Menschen mit zunehmendem Alter und mehr Erfahrung ruhiger und vernünftiger, ihr Qualitäts- und Gesundheitsbewusstsein nimmt zu, sie laufen nicht mehr jedem Trend nach und sie toben sich lieber beim Bergwandern und auf dem Golfplatz aus, statt nächtelang durchzufeiern (vgl. die GDI-Studie «Generation Gold»). Eine ältere Gesellschaft bewegt sich gemächlicher und verhält sich tendenziell tugendhafter und konservativer.

Das prägt die ganze Gesellschaft: Im Zuge der zunehmenden Gesundheitsorientierung, aber auch der explodierenden Gesundheitskosten, werden gesundheitsschädigende Aktivitäten, Gewohnheiten und Genüsse immer mehr durch staatlichen Zugriff reguliert und eingeschränkt. Krankenkassenprämien werden vielleicht bald schon nach dem individuellen Risikoverhalten wie Rauchen und ungesunde Ernährung berechnet. Selbst Forderungen nach Zucker- und Fettsteuern werden immer lauter.

Kurz: In den letzten Jahren zeichnete sich ein Trend zum Masshalten, zur Tugendhaftigkeit und zur Selbstbeherrschung ab – weg vom High-Life hin zur Work-Life-Balance. Anstelle einer offenen, liberalen Alles-ist-möglich-Haltung tritt eine immer härtere Nulltoleranz-Politik. Im privaten wie im öffentlichen Leben werden mehr Selbstdisziplin, mehr öffentliche Kontrollen und mehr politisch, sozial und ökologisch korrektes Verhalten gefordert. Besonders Kinder haben im-

mer weniger Freiräume, sie werden überbehütet und laufend überwacht; ausgerüstet mit neuen (in zehn Jahren vielleicht implantierten) Sicherheitschips wird es für sie immer schwieriger, ausserhalb der geschützten Spielplätze zu spielen.

**Der Reiz des Verbotenen** Das immer dichtere Netz von Schutzeinrichtungen und Kontrollen macht unser Leben sicherer und berechenbarer, aber auch langweiliger. Je mehr Kontrolle man über sein Leben gewinnt, umso mehr verliert man das Vergnügen. Der Alltag wie auch die Ferien werden perfekt geplant, der Zufall möglichst ausgeschlossen. Damit fehlt aber auch ein wesentliches Element, nämlich das Unerwartete, das ursprünglich den Reiz des Reisens ausmachte.

In einer Welt, in der alles verboten ist, was nicht ausdrücklich erlaubt wurde, wächst die Sehnsucht nach einer Gegenwelt, in der alles erlaubt ist, was sonst Verboten unterliegt – wenn auch nur für kurze Zeit und nicht für alle. Wer im Alltag viel leistet, intensiv arbeitet, auf Abruf bereitsteht und viel Geld verdient, will sich in der knapp bemessenen Freizeit nicht nur entspannen, Tee trinken, Yoga üben und schlafen; er will in kurzer Zeit möglichst viel erleben. Oder, wie der Betreiber eines Zürcher In-Clubs sagt: «Die Menschen stehen unter Druck. Sie verdienen zwar viel Geld, aber sie müssen etwas leisten dafür. Im Ausgang geben sie das Geld aus. Sie toben sich aus.» Ein Hotelier bestätigt diese Beobachtung in der Umfrage: «Die Menschen wollen es im Hotel nicht gleich wie zu Hause haben, sondern eben so, wie es zu Hause nicht ist. Sie wollen Ferien vom Ich.»

Menschen haben immer schon das Laster gesucht, so sehr es auch verboten, reguliert und geächtet wurde. Der Konsum von Alkohol und Drogen konnte zu keiner Zeit ausgerottet werden. Die Lust auf Ausbruch aus dem normalen Alltag und auf starke Emotionen ist nicht neu. Man denke an die Drag Races (Motorsportrennen) in den 50er-Jahren, Sex, Drugs & Rock'n'Roll in den 60ern, den Moshpit in den 70ern (das ist der Kreis, in dem bei Metal-, Hardcore- oder Punk-Konzerten vor der Bühne wild getanzt wird), das Bungee-Jumping in den 80ern oder die Raves in den 90ern. Jede Zeit hatte ihre verbotenen Spiele und diese haben umso mehr Reiz, je repressiver das Umfeld ist. Die Chinesen zum Beispiel lieben das – in China verbotene – Glücksspiel. Sie sind besessen von Roulette, Black Jack und einarmigen Banditen. Praktisch jede Auslandsreise führt denn auch in ein Spielcasino (siehe «Frankfurter Allgemeine Zeitung», 13.11.2005, Nr. 45). Las Vegas hat zwar sein Sündenpfehl-Image abgelegt und sich zur Familien- und Shopping-Destination gewandelt, doch Gambling ist nach wie vor eine zentrale Einnahmequelle und auch Touristen-Attraktion.

**Orte von Lust und Laster** Im Hotel haben die Menschen die Möglichkeit, sich anders als zu Hause zu verhalten. «La valeur des vacances, c'est les vacances des valeurs,» sagt der französische Freizeitforscher Didier Urbain. Das Hotel wird damit zur Gegenwelt einer gesundheitsbewussten, politisch korrekten, aber sterilen und langweiligen Welt. In der Gegenwelt des Hotels ist es erlaubt, ja erwünscht, sich unmöglich aufzuführen, denn man ist Gast und somit König. Diese Hotels ermöglichen den Ausbruch aus der strengen sozialen Kontrolle und permanenten Selbstkon-

trolle. Auch Dating und Mating gehört zum Spiel mit dem Feuer. Je mehr Hotels sich als Wellness-Klöster – in denen gut, aber strikt gesund gelebt wird – positionieren, umso mehr gibt es auch Potenzial für Hotels, die sich als Ort von Lust und Laster positionieren – in denen man ebenfalls gut, aber in Sünde lebt. Ein Beispiel dafür mögen die japanischen Love Hotels sein. Diese besondere Art von Stundenhotel ist bereits Teil der modernen japanischen Alltagskultur geworden. Es wird von Prostituierten ebenso besucht wie von Verheirateten, die eine Affäre haben (der Besuch eines Love-Hotels verlangt keine Identifizierung). Die meisten Kunden jedoch sind Schüler und Studenten, die bei ihren Eltern oder in Wohnheimen wohnen und deshalb ihre Partner oder One-Night-Stands nicht nach Hause einladen können, sowie Ehepaare, denen es daheim an Privatsphäre oder Abwechslung mangelt.

Wer seinen Gästen eine Gegenwelt bieten will, muss erstens aufregende Gäste haben, die sich ein wenig am Rande der Normalität bewegen. Zweitens braucht es halböffentliche Räume, in denen die Nacht durchgefeiert werden kann. Und drittens grosszügige Hausordnungen. Denn es sind nicht die braven Gäste und die ruhigen Nächte, die ein Hotel sexy machen; es sind die «bösen» Gäste mit ihren Exzessen – Rock-Stars, die Zimmer demolieren, Divas, die in Champagner baden, Politiker, die auf Tischen tanzen. Die bösen Gäste machen ein Hotel zum Kult – und damit zu einer beliebten Destination. Die Gegenwelt fasziniert nicht nur die Unangepassten und Wilden, sie zieht auch die Braven an. Moderne Gäste wollen beides: totale Entspannung und wilde Spektakel. Doch Vorsicht: Ein Gegenwelthotel lebt vom Mythos. Um seinen Kultstatus

und seine Verführungskraft zu bewahren, muss es ein Geheimtipp bleiben. Die Legende von der Gegenwelt darf nur von Mund zu Mund verbreitet werden.

Es ist eine neue Ära angebrochen. «Wir sind im Zeitalter der Irrationalität gelandet», sagt François-Henri Pinault, Vorstandsvorsitzender von PPR, der französischen Luxusmarken-Holdinggesellschaft. «Und wir sind erst am Anfang des Wertewandels, der noch Jahre andauern wird. Man muss sich vor Augen halten, dass das Zeitalter der Rationalität über ein Jahrhundert gedauert hat.» (Handelsblatt, Dienstag, 29.05.2007)

Willkommen in der neuen Zeit.



Gestern war ein Hotel ein Ort, an dem man essen, trinken und schlafen konnte. Morgen ist das Hotel ein Ort, an dem alles möglich ist. Was man dort tut, hängt nur von den Wünschen der Gäste und der Fantasie des Hoteliere ab. In der Mitte zwischen Budget-Hotel mit minimalen Preisen und Premium-Hotel mit maximalem Service und Komfort gibt es viel Raum für neue Ideen, neue Konzepte und neue Geschäftsmodelle.

Doch ohne Versuch und Irrtum entsteht nichts Neues. Die Hotellerie braucht mehr Experimente, durch die sie neue Erfahrungen sammeln und kollektiv lernen kann (auch wenn dies schwieriger ist als in anderen Branchen oder bei Restaurants mit weniger hohen Anlagekosten). Man darf auch – oder muss sogar – Fehler machen, um schneller zu lernen. Heute wird nicht mehr für die Ewigkeit gebaut, die Lebenszyklen von Hotels werden kürzer. Erfolg hängt wesentlich davon ab, dass man sein Angebot an die wandelnden Wünsche der Gäste sowie die Veränderungen von Standort und Kontext anpasst.

Zum Vergleich: Im Einzelhandel kommen pro Jahr durchschnittlich 30000 neue Artikel auf den Markt, rund 70 Prozent fliegen nach einigen Monaten wieder aus den Regalen (laut einer GfK Studie über Neueinführungen, 2006). Wie viele neue, wirklich innovative Produkte bringt die Schweizer Hotellerie pro Jahr auf den Markt? Viel zu wenige. Die Schweizer Hotellerie hat ein Innovationsdefizit. Um als

Branche für Mitarbeiter und Gäste wieder spannend zu werden, muss die Hotellerie nicht nur mehr Neuheiten auf den Markt bringen, sie muss auch wieder Trends setzen. Es braucht zum Überleben jedes Jahr eine minimale Zahl von Innovationen: in den Betrieben, aber auch über die ganze Branche hinweg. Die Vielfalt der Hotel-Arten, -Konzepte und -Kategorien stärkt und sichert den längerfristigen Erfolg der Branche und die Attraktivität der Destination Schweiz. Eine Hotellandschaft, die nur aus Budget und Premium besteht, ist erstens weniger robust gegenüber Störungen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen; und zweitens zu monoton, um Gäste in die Schweiz zu locken.

Damit Neues entstehen kann, müssen alte Strukturen und Konzepte dekonstruiert werden. «Schöpferische Zerstörung» nannte der bekannte österreichische Ökonom Josef Schumpeter den Prozess, auf dem jede ökonomische Entwicklung aufbaut. Durch die Zerschlagung alter Strukturen werden die Produktionsfaktoren neu geordnet. Bevor man das Hotel von morgen baut, muss man das Hotel von heute in seine Bestandteile zerlegen und dann entscheiden, welche Module man in Zukunft noch braucht.

Dabei müssen zuerst Immobilien und Betrieb entkoppelt werden, denn das sind zwei verschiedene Geschäfte. Für den Gast ist relevant, was der Betrieb bietet, und nicht, ob der Immobilienbesitzer das Hotel wegen der Rendite, aus Liebhaberei oder zur Steueroptimierung gekauft hat.

Nicht nur Immobilie und Betrieb werden in Zukunft getrennt geführt, auch innerhalb des Betriebs müssen verschiedene Servicemodule unabhängig voneinander betrachtet und gemanagt werden. Wer ein neues Hotel entwickelt, muss bei jeder Leistung entscheiden, ob er sie selbst erbringt, einkauft oder gar nicht erst anbietet.

Das Restaurant, bisher meist ein Verlustbringer, hat heute eine Schlüsselrolle. Die Liebe zu einer Destination geht durch den Magen. Ein gutes Restaurant zieht Gäste an, bringt also Frequenzen und Erträge. Das Restaurant eignet sich auch für die Kooperation mit Spezialisten zum Vorteil von beiden. Ob Snack-Bar, Café oder Haute-Cuisine – für jede Kategorie gibt es passende Partner.

Alain Ducasse, der weltbekannte Meisterkoch, managt heute rund 30 Restaurants, eine Bäckerei, eine Kochschule und einen Verlag. Sein Beispiel verdeutlicht einen weiteren Vorteil der Modularisierung gegenüber dem Universalhotel: nämlich den, dass erfolgreiche Konzepte unabhängig vom Betrieb multipliziert werden können. Wie erfolgreiche Gastronomen ihre Rezepte, werden in Zukunft auch erfolgreiche Hoteliers ihre Hospitality-Konzepte wie Produkte gestalten, weiterentwickeln, patentieren lassen und multizipieren müssen.

Marken werden wichtiger im Kampf um Aufmerksamkeit und Transparenz. In der Hotellerie zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung ab wie im Detailhandel: mit grossen Mono-Marken, Multi-Marken und No Names. Die Mono-Marken sind Spezialisten und haben klar definierte Kundensegmente, wie zum Beispiel die Four Seasons Hotels and Resorts oder die Mandarin Oriental Hotel Group. Multi-Marken haben unterschiedliche Angebote für unterschiedliche

Kundensegmente, wie zum Beispiel die Accord, Hyatt und Starwood Hotels, die jeweils mehrere oder alle Kategorien von Premium (z.B. Sofitel) bis zu Budget (z.B. Formule1) abdecken und Kunden in verschiedenen Lebensphasen bedienen wollen. Die No Names, die nicht von den zentralen Ressourcen und Leistungen einer grossen Kette profitieren können, müssen sich durch Individualität und Innovation profilieren.

Die Schweizer Hotellerie muss von der Individualität ausgehen und diese ausspielen, denn die grossen Marken zu kopieren, ist nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Individualität ist im Zuge der globalen Standardisierung der Hotelangebote ein Vorteil und wird von den Kunden immer mehr gefragt. Die Individualität wird wesentlich vom Gastgeber geprägt, seine Persönlichkeit und sein Stil im Umgang mit den Gästen und den Mitarbeitern prägen den Betrieb. Der Hotelier als Gastgeber wird mit seiner Persönlichkeit gewissermassen zur Marke. Der Erfolg oder Misserfolg von individuellen Hotels hängt, viel mehr als in grossen Hotelketten, von der Persönlichkeit und unternehmerischen Fähigkeit des Gastgebers ab. Ohne leidenschaftliche Gastgeber und Unternehmer hat die schweizerische Hotellerie keine Zukunft. Individualität schliesst aber nicht aus, dass man im Hintergrund kooperiert. Neben Beschaffungs- und Vertriebskooperationen ist durchaus auch eine vertiefte Zusammenarbeit in weiteren zentralen Dienstleistungsprozessen denkbar. Zum Beispiel indem Unterstützungsprozesse vernetzt und gemeinsame Service-Konzepte oder eben Service-Produkte entwickelt und designt werden, die dann von einzelnen Hotels in einer Art weichem Franchising übernommen werden könnten. Wie «Intel inside» für die Leistungsfähigkeit eines Personalcomputers steht, würde zum Beispiel «Swiss-Service-

Design inside» die höhere Leistungsfähigkeit des Service der Schweizer Hotellerie markieren.

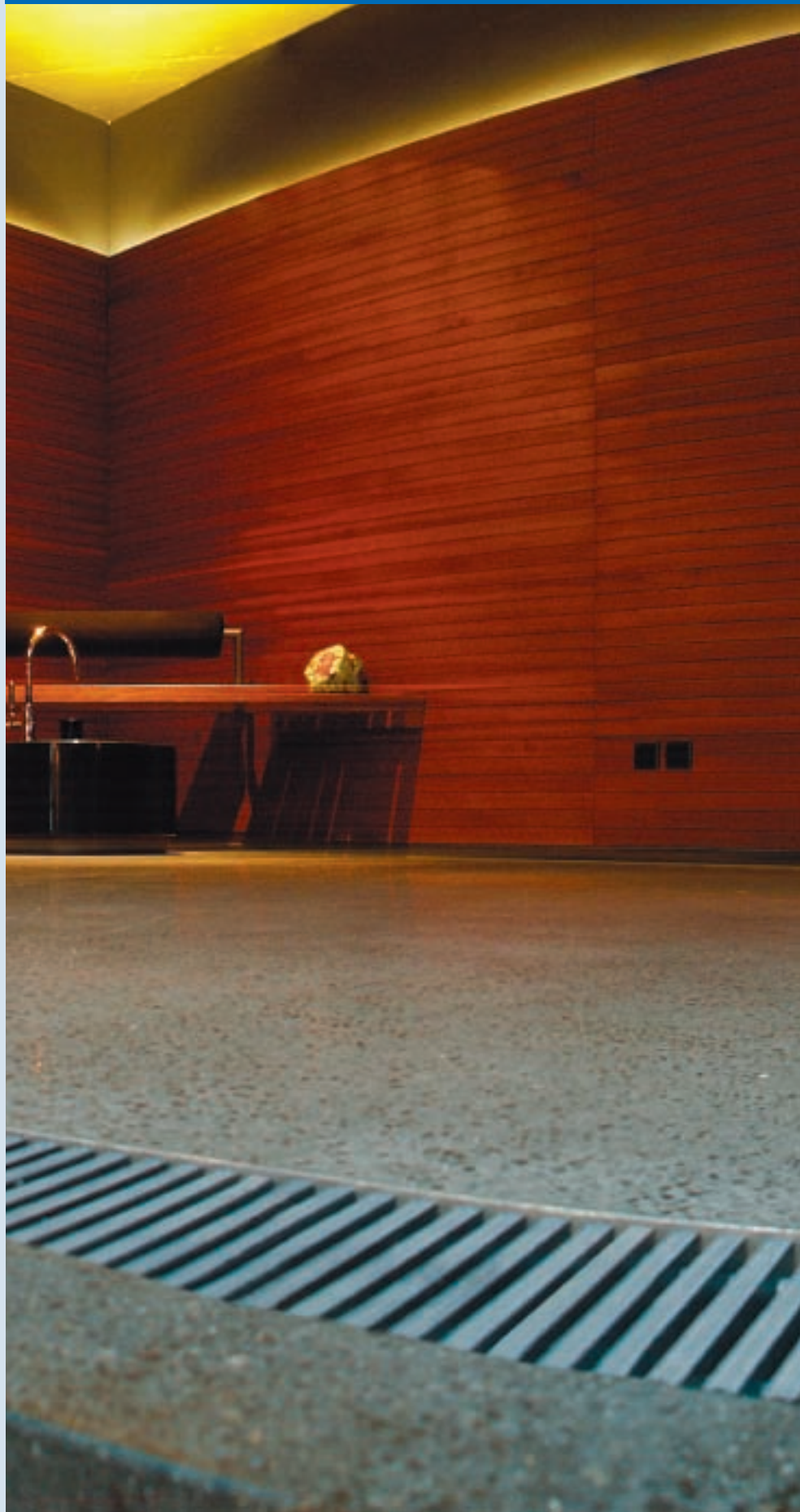
**Klarheit und Konsistenz.** Wer Erfolg haben will, braucht ein klares Konzept, das ist in der Theorie den meisten klar. Damit das Ganze wirklich funktioniert, braucht es aber auch Konsistenz, die in der Schweizer Hotellerie heute nur mangelhaft ist. Die Erwartungen des Gastes werden immer wieder gebrochen und enttäuscht, die versprochene Qualität wird meist nicht durchgehend und immer, sondern nur «im Grossen und Ganzen» geboten. Wer in ein 1-Stern-Hotel geht, hat nur eine Erwartung, die relativ einfach erfüllt werden kann. Je mehr Sterne hinzukommen, umso höher die Erwartungen und umso grösser die Frustration beim Gast, wenn diese nicht erfüllt werden. Wer im 5-Sterne-Hotel übernachtet und eine deutsche Ausgabe der «Financial Times» bekommt, wenn er eine englische bestellt hat, ist frustriert (vor allem, wenn es zweimal hintereinander passiert) und schlechter Kaffee in Designer-Tassen schmeckt doppelt schlecht. Wer im 2-Sterne-Hotel ein sauberes, einfaches, aber modern eingerichtetes Zimmer findet, ist angenehm überrascht und zufrieden. Das Verständnis und die Erwartungen in Bezug auf Qualität werden immer breiter.

Qualität wird von jedem Kunden unterschiedlich bewertet: Personalisierung? Emotionalität? Ruhe? Komfort? Raum? Flexibilität? Sauberkeit? Nachhaltigkeit? Sicherheit? Es wird schwieriger zu kommunizieren, was der Mehrwert eines «Qualitäts-Hotels» ist. Darum ist umso wichtiger, dass versprochene Qualität durchgängig und konsequent umgesetzt wird. Das Hotel braucht die «richtigen» Gäste, sie sind Teil des Hotel-erlebnisses und über kurz oder lang der wichtigste Differenzierungsfaktor. Menschen kommen wegen Menschen und dem Zugang zu neuen Bekannten.

Wer ein Hotel sucht, wählt neben Servicegrad und Preis vor allem die soziale Gruppe (der Gleichgesinnten), zu der er gehören will. Welche Gäste in Zukunft kommen, hängt darum wesentlich ab von den Gästen, die heute da sind oder gestern da waren. Die falschen Gäste oder der falsche Gästemix können den Ruf eines Hotels nachhaltig schädigen – auch wenn Preis und Leistung stimmen. Umgekehrt sind die richtigen Gäste ein Magnet für alle zukünftigen Gäste.

Die Kundenpflege kommt unter diesem Aspekt zentrale Bedeutung zu. Dabei geht es um mehr als um Customer Relationship Management, es geht um Zugehörigkeit und um echte freundschaftliche Beziehungen zwischen Gastgeber und Gästen. Vor allem das individuell geführte Hotel kann als realer Begegnungsort überdurchschnittlich vom Trend zur sozialen Vernetzung profitieren, indem es sich (wieder) als Zentrum des gesellschaftlichen und kulturellen Lebens positioniert. Erfolg hat, wer als Gastgeber ein herausragender Netzwerker ist, ein Knoten im Netz von vielen Freunden und Bekannten, die ihrerseits gut vernetzt sind. Im Zuge der fortschreitenden Automatisierung von Dienstleistungen wird Subjektivität wichtiger. Technische Unterstützungsprozesse werden zunehmend standardisiert und damit immer weniger unterscheidbar – ein automatisches Check-in-System behandelt zum Beispiel alle Kunden gleich (resp. entsprechend ihrer Berechtigung). Darum zählen die subjektiven Erfahrungen und Geschichten von anderen Gästen, die subjektive Beziehung und das subjektive Vertrauen zwischen Gast und Gastgeber umso mehr.

Der Kunde als Partner wird in Zukunft noch wichtiger: im Vertrieb mit Mund-zu-Mund-Empfehlungen; bei der Finanzierung mit Shared Ownership und als sozialer Mehrwert als Teil des Hotel-erlebnisses.



#### 4.1 Online-Umfrage

Die Umfrage wurde vom 15. Mai bis 19. Juni 2007 online durchgeführt. Es haben folgende 28 Experten geantwortet:

<b>Urs Bachmann</b>	Leiter Fachausbildung, Hotelfachschule Thun, Thun
<b>Daniel Borter</b>	Direktor, Alpine Wellness Lenkerhof, Lenk
<b>Guglielmo L. Brentel</b>	H&G Hotel Gast AG, Präsident hotelleriesuisse, Altendorf
<b>Alexander Fläckel</b>	Leiter Qualitätsmanagement, Hapimag, Baar
<b>Hans-Joachim Frank</b>	Dr., Deutsche Bank Research, Frankfurt
<b>Marcus Frey</b>	Dr., Managing Partner, CFB network AG, Zürich
<b>Adrian Gasser</b>	X-tra AG, Zürich
<b>Fredi Gmür</b>	Geschäftsführer, Schweizer Jugendherbergen, Zürich
<b>Reto Gurtner</b>	Präsident, Weisse Arena Gruppe, Laax
<b>Roland Högger</b>	Hotelier & Restaurateur, Berest AG, Basel
<b>Christian Laesser</b>	Prof., Vizedirektor, IDT-HSG, Universität St. Gallen, St. Gallen
<b>Roland Lymann</b>	Vizedirektor/Leiter, Schweizer Reisekasse, Bern
<b>Christopher Muller</b>	Prof. Dr., Director, Rosen College of Hospitality Management, Orlando, FL USA
<b>Emmerich Stoffel</b>	Human Resources/Development, Swisscom Mobile AG, Bern
<b>Francis Scherly</b>	Prof. Dr., Université de Lausanne, Lausanne
<b>Iunius F. Ray</b>	Direktor, Ecole hôtelière de Lausanne, Lausanne
<b>Iwan Rickenbacher</b>	Kommunikationsberater, schwyz.net, Schwyz
<b>Christoph Rohn</b>	Direktor, Hotelfachschule Thun, Thun
<b>Samuel Salvisberg</b>	Direktor, Ecole hôtelière de Lausanne, Lausanne
<b>Séverine Scalese</b>	Event Managerin, X-tra AG, Zürich
<b>Roland Scherrer</b>	Gastgeber, Hobby Hotel Terrasse, Vitznau Vierwaldstättersee
<b>Jürg Schmid</b>	Direktor, Schweiz Tourismus, Zürich
<b>Jürg Stettler</b>	Prorektor/Leiter ITW, Hochschule für Wirtschaft Luzern, Luzern
<b>Matthias StremLOW</b>	Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Bundesamt für Umwelt, Bern
<b>Bendicht U. Stuber</b>	Budliger Treuhand AG, Zürich
<b>Tilla Theus</b>	Architektin, Tilla Theus und Partner AG, Zürich
<b>Rolf Widmer</b>	Geschäftsführender Partner & Mitgründer, tune management & training, Muri bei Bern
<b>Roland Zegg</b>	Dr., Inhaber, Grischconsulta AG, Chur

### Quantitative Auswertung

Online-Umfrage vom 15. Mai bis 19. Juni 2007

Total Antworten: 208

Davon: 28 nationale und internationale Experten, 180 Mitglieder von hotellerieuisse

5 = grössten Einfluss

1 = keinen Einfluss

#### Frage 1:

Welche Entwicklungen werden die Schweizer Hotellerie am stärksten beeinflussen?

Gewichtung	Experten	Mitglieder von hotellerieuisse
Grosser Einfluss	Technologie	Technologie
	Gesellschaft	Wirtschaft
	Wirtschaft	Umwelt
	Politik	Politik
	Umwelt	Umwelt
Kein Einfluss	–	–

#### Frage 2:

Wo liegen die grössten Potenziale in der Wertschöpfungskette?

Bewertung	Experten	Mitglieder von hotellerieuisse
Grosses Potenzial	Services & Hospitality	Services & Hospitality
	Kundenbedürfnisse	Kundenbedürfnisse
	Infrastruktur	Infrastruktur
	Vertrieb	Marketing
	Marketing	Vertrieb
Kleines Potenzial	Anderes	Anderes

#### Frage 3:

Wo würden Sie 1 Milliarde Franken investieren?

Anteil Investition	Experten	Mitglieder von hotellerieuisse
Grosser Anteil	Services & Hospitality	Services & Hospitality
	Infrastruktur	Infrastruktur
	Marketing	Marketing
	Vertrieb	Vertrieb
Kleiner Anteil	Anderes	Anderes

#### Frage 4:

Welches sind die wichtigsten Innovationsfelder?

Bewertung	Experten	Mitglieder von hotellerieuisse
Wichtig	Services & Hospitality	Services & Hospitality
	Marketing	Infrastruktur
	Kunden	Marketing
	Infrastruktur	Vertrieb
Nicht wichtig	Vertrieb	Kunden

#### Fazit der Umfrage

- Die qualitativen Antworten fokussieren auf exogene Faktoren wie Kosten und politische Rahmenbedingungen.
- Als innovationsträchtigste Felder werden endogene Faktoren, nämlich Services & Hospitality, bewertet.

## 4.2 Teilnehmer der Experten-Workshops

Teilnehmer des Workshops vom 23. Mai 2007

<b>David Bosshart</b>	CEO, GDI, Rüschtikon
<b>Guglielmo L. Brentel</b>	H&G Hotel Gast AG, Präsident hotellerieuisse, Altendorf
<b>Simonetta Carbonaro</b>	Professorin, Partner, REALISE (IT/SE/DE), Karlsruhe
<b>Karin Frick</b>	Head of Research, GDI, Rüschtikon
<b>Isabel Garcia</b>	Leiterin Kommunikation, Image und Branding, hotellerieuisse, Bern
<b>Katja Girschik</b>	Researcher, GDI, Rüschtikon
<b>Christoph Juen</b>	Dr., CEO, hotellerieuisse, Bern
<b>Jürg Schmid</b>	Direktor, Schweiz Tourismus, Zürich

Teilnehmer des Workshops vom 4. Juli 2007

<b>Thomas Allemann</b>	Leiter Wirtschafts- und Sozialpolitik, hotellerieuisse, Bern
<b>Martin Barth</b>	lic. iur. HSG, Rechtsanwalt, Tourismuswirtschaft HSW Luzern, Luzern
<b>Daniel Borter</b>	Direktor, Alpine Wellness Lenkerhof, Lenk
<b>David Bosshart</b>	CEO, GDI, Rüschtikon
<b>Alain Egli</b>	PR & Communications, GDI, Rüschtikon
<b>Marcus Frey</b>	Dr., Managing Partner, CFB network AG, Zürich
<b>Karin Frick</b>	Head of Research, GDI, Rüschtikon
<b>Katja Girschik</b>	Researcher, GDI, Rüschtikon
<b>Fredi Gmür</b>	Geschäftsführer, Schweizer Jugendherbergen, Zürich
<b>Reto Gurtner</b>	Präsident, Weisse Arena Gruppe, Laax
<b>Roland Zegg</b>	Dr., Inhaber, Grischconsulta AG, Chur

### 4.3 Ausgewählte Literatur

**Antony Rachel, Henry Joël:**

Experimental Travel,  
Lonely Planet 2005

---

**Bauer Thomas G., McKercher Bob:**

Sex and Tourism: Journeys of Romance,  
Love and Lust,  
New York 2003

---

**Bolz Norbert:**

Das konsumistische Manifest,  
München 2002

---

**Bosshart David:**

Cheap: The Real Cost of the Global Trend for  
Bargains, Discounts and Consumer Choice,  
London 2005

---

**De Botton Alain:**

Kunst des Reisens,  
Frankfurt 2002

---

**Cetron Marvin, Fred DeMicco, Owen Davies:**

Hospitality 2010:  
The Future of Hospitality and Travel,  
New Jersey 2005

---

**Erlhoff Michael, Mager Birgit, Manzini Ezio:**

Dienstleistung braucht Design,  
Stuttgart 1997

---

**European Travel Commission (ETAG):**

Tourism Trends for Europe,  
Bruxelles 2004

---

**Future Foundation on behalf  
of Cendant Travel Distribution Services:**

The World of Travel in 2020,  
London 2005

---

**Gross Michael:** The New Luxury,  
in Travel + Leisure, June 2005

---

**hotelleriesuisse:**

«Ausbruch aus der Mitte» Strategievarianten  
für die Schweizer Hotelbetriebe,  
Bern 2006

---

**hotelleriesuisse:**

Hochpreisinsel Schweiz,  
Bern 2006

---

**Houellebecq Michel:**

Möglichkeit einer Insel,  
Köln 2005

---

**Institute for the Future:**

Infrastructure for the New Geography,  
Menlo Park 2004

---

**Kagelmann Hans-Jürgen:**

Tourismus quo vadis,  
München 2000

---

**Kämpf Richard und Weber Kaspar:**

Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus, BAK,  
Basel 2006

---

**Kuoni Jubiläums-Trendstudie:**

Die Zukunft des Ferienreisens,  
GDI 2006

---

---

**Miegel Meinhard:**

Epochenwende. Gewinnt der Westen die Zukunft?  
Berlin 2005

---

**OECD:**

Innovation and Growth in Tourism,  
Paris 2006

---

**Poon Auliana:**

A New Tourism Scenario –  
Key Future Trends, Tourism Intelligence  
International 2003

---

**Raymond Martin:**

The Tomorrow People: Future consumers  
and how to read them today,  
London 2003

---

**Rayport F. Jeffrey:**

Best Face Forward,  
HBR Press 2005

---

**Salli Timo, Aalto Elina, Frandsen Niels:**

Helsinki Hotel,  
Helsinki 2007

---

**Sterling Bruce:**

Tomorrow Now. Envisioning the next fifty years,  
New York 2002

---

**The Thomson Future Holiday Forum:**

A future-gazing study of how holidays are set to  
change over the next 20 years,  
London 2004

---

**UBS Outlook:**

Hotellerie. Denkanstöße und Thesen zur nach-  
haltigen Wettbewerbsfähigkeit,  
Zürich 2007

---

**Weiermair Klaus, Mathies Christine (Ed.):**

The Tourism and Leisure Industry  
shaping the future,  
New York 2004

---

**World Tourism Organization UNWTO:**

The Tourism 2020 Vision, [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)

---







## Gottlieb Duttweiler Institut – ein Ort der Begegnung, der kühnen Ideen, der Zukunft

Dank weltweiter Vernetzung funktioniert das GDI als Wissensplattform, auf der die kommenden Themen und Entwicklungen am Puls der Zeit erforscht, diskutiert und vermittelt werden. Das GDI ist führende Forschungsstätte und weitsichtiger **Think-Tank** für Wirtschaft und Gesellschaft. Sein Wissen präsentiert es in Form von **Fachpublikationen** wie Studien, Bücher oder der Vierteljahresschrift GDI Impuls. Als Ort der Begegnung organisiert das GDI **Eigenveranstaltungen** wie Konferenzen, Workshops, Abendveranstaltungen und Seminare. Zusätzlich steht es mit einzigartigen Räumlichkeiten und warmerherziger Gastlichkeit einer breiten Öffentlichkeit als **Veranstaltungsort** zur Verfügung.

[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)